

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE ARDENNE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 19/09/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Lionel Montagne, Président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

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

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1. Forces principales

- **L'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) définit clairement son positionnement en cohérence avec les enjeux du territoire.** Située à l'ouest de la région Grand-Est et proche de la région parisienne, l'URCA a su affirmer une identité en tenant compte des forces économiques locales, qui reposent essentiellement sur l'agriculture (dont le volet viticole), la métallurgie et le textile. Ce positionnement se traduit par une stratégie partagée avec les partenaires du site, collectivités territoriales et partenaires académiques. L'URCA coordonne le réseau d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Champagne-Ardenne. À l'échelle régionale, elle sait gérer les avantages et inconvénients d'une proximité avec la région parisienne, tout en développant des partenariats constructifs avec les autres universités du Grand Est : elle a participé en particulier à la création de deux instituts de recherche dans le domaine de la santé avec les universités de Nancy et Strasbourg, en impliquant leurs centres hospitaliers et le sien, avec le soutien du CNRS et de l'Inserm. Si la présence des organismes nationaux de recherche reste très limitée (23 chercheurs), des actions structurantes coconstruites et ciblées autour d'axes scientifiques prioritaires s'appuyant sur les points forts de l'URCA, offriront l'occasion de renforcer les liens avec les ONR.
- **L'URCA a défini des priorités en matière de recherche, structurées autour de ses quatre pôles scientifiques d'application, avec l'assentiment de l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires :** (i) agro-sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie (AEBB), (ii) santé, (iii) sciences humaines et sociales (SHS) et (iv) sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI). Le pôle AEBB est central et structure la stratégie, en adéquation avec les activités économiques du territoire champagne-ardennais. Cette stratégie scientifique s'avère pertinente et se concrétise notamment par le financement d'un projet PIA Excellences de grande envergure, Exebio, centré sur le pôle AEBB. En termes de production scientifique, l'université peut ainsi mettre en valeur sa spécialisation en sciences de la vie et santé, où elle enregistre une part de publications supérieure de 30 % à celle du domaine au niveau mondial entre 2016 et 2020, plus particulièrement en immunité, infection et immunothérapie.
- **L'URCA déploie sur le territoire une offre de formation cohérente avec la stratégie de l'établissement, en phase avec une coordination de site efficiente.** Cette offre est adossée aux quatre pôles scientifiques d'application pour ce qui concerne son organisation, tout en faisant une large place aux besoins de son territoire. L'établissement accorde en outre une attention particulière à ce que l'ensemble du territoire soit couvert par son offre de formation, il coordonne ses cinq sites de manière à avoir une offre homogène et la plus complète possible. L'insertion des étudiants, notamment, pour les filières professionnelles, est très bonne.

2. Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Le pilotage des missions n'est pas assez soutenu pour permettre à l'URCA d'atteindre une visibilité internationale, tant en recherche qu'en formation, et pour produire des résultats substantiels** en matière de partenariats avec les entreprises et d'innovation.
 - o S'il faut mettre au crédit de l'établissement de déployer sa stratégie en s'appuyant sur une démarche volontariste de réponses aux appels à projets, notamment du PIA, qui lui apportent des moyens importants, il est regrettable qu'il ne dispose pas des forces nécessaires, en particulier dans l'administration, pour faire face avec efficacité à l'intensification d'activité suscitée par ces nouveaux projets.
 - o En outre, **les activités de valorisation et de transfert ne sont pas structurées autour d'objectifs clairs permettant d'obtenir des résultats substantiels.** Même si l'URCA accompagne ses laboratoires, par des financements et par le soutien que leur apporte la direction de la recherche, **les ressources propres issues des projets réalisés en partenariat avec les entreprises restent limitées.** Il en résulte, à l'heure actuelle, un niveau de ressources propres en deçà du potentiel de recherche et d'innovation de l'URCA, même si cette faiblesse pourrait être en partie surmontée dans le cadre du travail entrepris pour la labellisation d'un pôle universitaire d'innovation.
 - o Enfin, **le pilotage des formations gagnerait à être sensiblement amélioré.** Il ne permet pas encore à l'URCA de déployer une offre de formation structurée en blocs de compétences. Or,

compte tenu de la légitime attention que porte l'établissement aux besoins de son territoire, l'approche par compétences devrait faire l'objet d'un soin particulier. L'URCA est lauréate, par ailleurs, de plusieurs projets sur la transformation pédagogique, mais son service administratif n'est pas encore renforcé à la hauteur de ses ambitions, et des personnels ne sont pas encore sensibilisés aux nouvelles pratiques.

- **L'organisation et la gouvernance de l'URCA souffrent encore du manque d'intégration de certaines composantes au projet stratégique global de l'établissement.** L'articulation entre le centre et les composantes n'est pas aboutie. Les facultés et instituts restent parfois peu investis dans la dynamique générale que veut insuffler l'équipe présidentielle. L'un des indices, parmi d'autres, de cet inachèvement est la façon dont est mis en œuvre le dispositif de soutien à l'engagement étudiant : insuffisant, il est peu reconnu par les composantes. En l'état, il ne favorise pas l'implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement.

3. Recommandations

- **Poursuivre le travail engagé pour doter l'URCA d'outils de pilotage efficaces, notamment en matière de RH, de SI et d'immobilier :**
 - o Améliorer la gestion globale du système d'information sur les volets essentiels de la recherche et de l'immobilier.
 - o Mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences en matière de ressources humaines.
 - o Consolider la direction immobilière, insuffisante actuellement pour obtenir la dévolution du patrimoine immobilier à laquelle aspire l'établissement. Cette direction aurait besoin d'être restructurée au sein des services administratifs pour être mise en cohérence avec les ambitions et les objectifs de l'établissement en la matière.
- **Consolider et clarifier l'articulation entre centre, composantes et pôles scientifiques d'application.** Le rôle des quatre pôles scientifiques d'application récemment créés n'est pas encore suffisamment précis dans les processus de décision et d'attribution des moyens. La communication interne sur ce point devrait être renforcée afin que tous les acteurs comprennent et acceptent la répartition des missions.
- **Renforcer les services administratifs et poursuivre leur restructuration en cours, notamment en rendant l'organigramme des services centraux plus opérationnel, et inscrire cette structuration au sein d'une démarche qualité coordonnée à l'échelle de l'établissement.** Même si le pilotage de l'URCA s'est amélioré durant la période d'évaluation, les services administratifs peinent à retrouver un niveau d'efficacité suffisant après la lourde période de redressement financier qui s'est achevée en 2019.
- **Définir un projet stratégique en matière d'internationalisation** pour développer les mobilités et les projets collaboratifs d'envergure ; cibler des partenaires peu nombreux et en phase avec les thématiques phares de l'établissement.

Présentation de l'établissement

4. Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1^{er} janvier 1967.
- **Regroupement** : chef de file du « Réseau d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche de Champagne Ardenne » fondé le 1^{er} janvier 2018 et regroupant 18 établissements associés par décret¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé, structurée en 12 composantes :
 - o 8 UFR : droit et science politique ; sciences économiques, sociales et de gestion ; lettres et sciences humaines ; sciences exactes et naturelles ; sciences et techniques des activités physiques et sportives ; médecine ; pharmacie ; odontologie.
 - o 4 instituts : 2 IUT ; 1 Inspé ; Institut Georges Chappaz de la vigne et du vin en Champagne.
 - o 2 écoles d'ingénieurs : école nationale supérieure d'ingénieurs de Reims - EsiReims et école d'ingénieurs en sciences industrielles et numérique – EISiNe.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 28 326², + 13 % durant la période évaluée (24 991 étudiants en 2016-2017).
- **Répartition des effectifs étudiants**³ :

	URCA	Universités pluridisciplinaires avec santé
Licence	42.5 %	40 %
DUT	10.6 %	8 %
Licence professionnelle	4 %	3 %
Master (hors enseignement et santé)	13.3 %	15 %
Formations d'ingénieurs	1.3 %	2 %
Formations de santé	21.4 %	18 %
Doctorat	1.7 %	3 %
Diplômes d'établissement	2.9 %	7 %
% d'étudiantes	57.4 %	60 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	6.8 %	10 %
% d'étudiants boursiers	36 %	37.7 %

- **Ressources humaines**⁴ : 2 480 personnels, dont 1 174 Biatss et 1 306 enseignants et enseignants-chercheurs (276 PR, 518 MCF, 224 enseignants du 2nd degré et 288 contractuels).
- **Budget**⁵ : 221,2 m€ dont 168,5 m€ de masse salariale en 2022.
- **Patrimoine immobilier**⁶ : 264 675 m² SHON, répartis dans 5 campus⁷ (11 implantations).

¹ Membres fondateurs : URCA, CentraleSupélec, le centre hospitalier universitaire de Reims, le Centre national des arts du cirque, le Conservatoire national des arts et métiers Grand Est, le centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Reims, l'École polytechnique féminine, l'école supérieure d'arts et de design de Reims, l'école supérieure de commerce de Troyes, l'école supérieure des métiers-CESI, l'école spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie de Paris, l'institut régional de travail social de Champagne-Ardenne, NEOMA Business School et l'université de technologie de Troyes. Source : Décret n° 2017-1832 du 29 décembre 2017 portant association d'établissements du site champenois, JO 0304 30 décembre 2017.

² Données 2021-2022, sources : DataESR.

³ Données 2018-2019, sources : DataESR.

⁴ Données 2021 DGRH.

⁵ Données 2022.

⁶ Données 2018.

⁷ Site internet de l'université.

- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR) :** 31 équipes de recherche regroupées en **4 pôles scientifiques d'application** :
 - Agrosciences, environnement, biotechnologies, bioéconomie ; SHS ; santé ; sciences du numérique et de l'ingénieur.
 - Dont 4 UMR.
- **Écoles doctorales :** 4 ED accréditées, correspondant aux 4 pôles scientifiques d'application.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique⁸ :**
 - Sciences de la vie et santé (part de publications supérieure de 30 % à celle du domaine au niveau mondial entre 2016 et 2020)⁹.
 - Immunité, infection et immunothérapie.
 - Prévention, diagnostic et traitement des maladies humaines.
- **PIA :**
 - Projet DeMETeRE (déploiement de micro environnements territoriaux pour la réussite étudiante) - PIA4 : appel à manifestation d'intérêt (AMI) DEMOES (démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur).
 - Projet AILES (accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur).
 - EquipeX Terraforma (concevoir et tester l'observatoire intelligent des socio-écosystèmes dans l'anthropocène) ; OBS4CLIM (système d'observation intégré pour l'atmosphère) ; MesoNET (réseau de mesocentres).
 - Projet France Relance Cyber (l'objectif du volet cybersécurité de France Relance, dont le pilotage a été confié à l'ANSSI, est de renforcer la sécurité des administrations, des collectivités, des établissements de santé et des organismes publics tout en dynamisant l'écosystème industriel français).
 - Compett'ens (appel à projets - services numériques aux étudiants. Compétences à travers un eportfolio partagé pour les étudiants de l'enseignement supérieur).
- **Établissement labellisé HRS4R.**

Contexte territorial¹⁰

- **Région Grand Est :** 1^{ère} région transfrontalière (760 km de frontières avec la Suisse, l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg). Le secteur ESR est composé de : quatre universités (Strasbourg, Lorraine, Haute-Alsace, Reims Champagne-Ardenne), 32 écoles d'ingénieurs, dont 19 internes aux universités, une vingtaine d'écoles de commerce et d'écoles d'art, ainsi que cinq écoles administratives et juridiques¹¹.
- **Population de la Région Grand Est & Dynamique démographique :** 5,5 M d'habitants, – 0,2 %¹².
- **Trois académies :** Reims, Nancy-Metz (siège de la région académique) et Strasbourg.
- **Quatre universités localisées sur les trois sites les plus urbanisés de la région :** 215 000 étudiants sont inscrits au sein de l'un des établissements d'enseignement supérieur du territoire (5^e rang national)¹³. L'URCA est la 3^e université en taille de la région Grand Est.
- **Production scientifique :** 6,9 % des publications nationales (7^e rang national) et 5,1 % des dépôts de brevets¹⁴.
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESR :** 2,4 Mds € (+ 33 % par rapport au précédent CPER)¹⁵.
- **Personnels de l'ESR de la région :** 7 908 enseignants et enseignants-chercheurs (5,7 % des effectifs nationaux), 8 434 personnels administratifs (9 % des effectifs nationaux)¹⁶.

⁸ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

⁹ Rapport OST 2022.

¹⁰ STRATER, région Grand Est, juillet 2022.

¹¹ STRATER, région Grand Est, juillet 2022, p.10.

¹² Evolution constatée entre 2010 et 2020. Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Insee). Cf. Le Grand Est en 2020 : l'épidémie de Covid-19 amplifie la baisse du nombre d'habitants – Insee Analyses Grand Est – 135.

¹³ STRATER, région Grand Est, juillet 2022, p.10.

¹⁴ STRATER, région Grand Est, juillet 2022 p. 71.

¹⁵ CPER de la Région Grand Est 2021-2027 – Grand-Est

¹⁶ STRATER région Grand Est, juillet 2022, p. 126 et 127.

5. Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Poursuivre le travail amorcé pour restructurer les directions administratives, stabiliser le personnel d'encadrement et mettre en œuvre une politique RH	Suivi d'effet
Développer les indicateurs de gestion et renforcer la culture de leur usage	Partiellement suivi d'effet
Renforcer et structurer le dialogue de gestion avec les composantes et les unités de recherche et accroître l'effort de communication pour assurer le retour à l'équilibre financier et l'inscrire dans la durée.	Suivi d'effet
Consolider les liens avec l'UTT et construire des partenariats avec les nouveaux acteurs du territoire rémois, Science Po Paris, CentraleSupélec, AgroParisTech, mais aussi ceux de la nouvelle région Grand Est	Suivi partiellement d'effet
Accentuer la démarche d'internationalisation pour répondre aux besoins de la formation et de la recherche et mieux exploiter le potentiel du territoire	Non suivi d'effet

Les recommandations portaient essentiellement sur les volets de l'organisation administrative, de la politique de site, et de l'internationalisation. Comme il sera précisé dans la suite de ce rapport, le comité reconnaît les efforts importants qui ont été effectués sur le volet du pilotage, même s'il reste encore des marges de progression. L'URCA appuie sa stratégie sur une dynamique territoriale avec des résultats appréciables, le volet internationalisation des activités de recherche et de formation reste quant à lui à consolider.

6. Rapport d'autoévaluation, focus et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. Au terme de la réunion stratégique du 29 novembre 2021, l'établissement a appelé l'attention du comité sur 6 focus :

- le pilotage, les outils de pilotage et plus particulièrement la politique immobilière (références 6 et 8) ;
- l'offre de formation, sa soutenabilité, et plus particulièrement l'offre de 1er cycle universitaire et le continuum en 2^e cycle au regard des besoins socio-économiques et du souhait de l'établissement d'aller vers une recherche d'excellence (références 13, 14, 15 et 16) ;
- la structuration de la recherche et son articulation avec la politique de formation et les partenariats dans le cadre de la politique de site (référence 9) ;
- la structuration thématique du pôle santé (référence 9) ;
- la construction de la MSH (références 9, 10, 11 et 12) ;
- le développement des partenariats transfrontaliers et le renforcement de l'internationalisation (références 2 et 3).

La visite de l'établissement s'est tenue du 24 au 26 janvier 2023. 57 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Le comité a apprécié la qualité du rapport d'autoévaluation (RAE) de l'URCA, dont la complétude vis-à-vis du référentiel d'évaluation des établissements en a fait un bon document de travail en amont de la visite. En complément de ce RAE, les documents annexes fournis par l'établissement étaient nombreux (et ont été utiles pour le comité). Le RAE a été élaboré conjointement par la présidence et la DGS. En amont de cette élaboration finale, des groupes de travail élargis ont apporté des contributions. Le RAE a été largement partagé en interne et a fait l'objet d'une validation par les conseils de l'université. La description de la trajectoire de l'établissement aurait pu plus s'appuyer sur des indicateurs de progression au cours de la période d'évaluation. En particulier, le RAE décrit trop peu dans quelle mesure l'établissement a répondu aux objectifs du contrat quinquennal. Si ceux-ci sont mentionnés à divers endroits du RAE, une analyse globale aurait été appréciable.

Le comité a également apprécié la sincérité des auto-évaluations et des analyses des forces et faiblesses fournies par l'établissement, qui témoignent d'une lucidité sur sa situation. L'inclusion – mesurée - de passages consacrés à la coordination territoriale, sous la forme d'association et dont l'université est chef de file, a permis de montrer comment la coordination s'articule avec les éléments spécifiques à l'URCA.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1. Un ancrage territorial affirmé.

La période de référence de l'évaluation marque la consolidation de la stratégie de l'université, qui affirme à la fois son positionnement territorial par de multiples partenariats dans l'espace champardennais et son ambition de rayonner bien au-delà par certains de ses programmes de recherche. L'établissement affiche ses valeurs et les positionne en lien avec son territoire : promotion sociale, lutte contre les inégalités sociales et scolaires, valorisation de la diversité sociale, promotion des droits de l'homme.

L'URCA est un établissement pluridisciplinaire avec santé, domaine qu'il décrit comme un élément essentiel pour contribuer à une offre de formation attractive envers un public dont le profil social est large.

En recherche, l'établissement a réalisé une analyse de sa production scientifique, dont il ressort qu'elle est spécialisée en chimie (principalement synthèse, matériaux, analytique), recherche médicale (principalement immunité, infection, immunothérapie) et SHS (principalement productions culturelles et étude du passé humain), avec un impact global modéré¹⁷ de sa production scientifique, ce dont elle a conscience¹⁸. L'URCA n'est pas présente dans les classements internationaux d'établissements, mais elle est présente entre les 300 et 400^{es} places au classement thématique ARWU dans la catégorie « *medical technologies* ». L'université fait de la progression de sa qualité de la recherche un objectif prioritaire.

L'URCA a fait le choix d'un positionnement thématique autour de 4 pôles scientifiques d'application inégaux : un pôle central en agro-sciences environnement, biotechnologies et bioéconomie (AEBB), et trois pôles articulés au premier : santé ; sciences humaines et sociales (SHS) et sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI). Le pôle AEBB est central dans la stratégie de l'université¹⁹, en adéquation avec les lignes de force économiques du site champagne-ardennais. **Le comité considère cette priorité thématique comme très pertinente** car sa légitimité est indéniable²⁰. Elle contribue largement à la visibilité de l'URCA et joue un rôle central dans la structuration de ses partenariats. Pour autant, les autres pôles ont toute leur légitimité dans la stratégie déployée et les actions transversales entre pôles apportent une part d'interdisciplinarité dans les travaux de recherche²¹.

L'URCA a fait réaliser en 2020 une étude d'impact territorial, national et international, dont les conclusions confirment le rôle majeur de l'université sur son territoire²². Elle a, par ailleurs, communiqué largement sur ce rapport, notamment auprès des collectivités et de ses partenaires socio-économiques.

¹⁷ Rapport OST-IPERU 2022. L'URCA est 30^{ème} sur 33 du groupe pluridisciplinaire avec santé sur le nombre de citations de ses articles.

¹⁸ RAE, p. 33.

¹⁹ RAE, p. 6.

²⁰ L'établissement est lauréat en octobre 2022 d'un projet PIA4 Excellences (Exebio) centré sur le domaine AEBB.

²¹ RAE, p. 34, le projet zone atelier Argonne (ZARG) en est un exemple emblématique.

²² Les flux financiers ont ainsi induit 6 537 emplois sur le territoire champagne-ardennais, dont la moitié issue de diplômés d'études supérieures et 54 % de femmes contre 47 % en moyenne.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2. Un projet stratégique clair, mais dont le suivi n'est pas assuré formellement.

Le projet stratégique de l'URCA s'appuie essentiellement²³ sur le déploiement des quatre pôles scientifiques de recherche et de formation, centrés sur des priorités positionnées aux niveaux régional, national et européen. À partir de cette base, des axes stratégiques ont été définis : intégration au sein de la région Grand-Est ; développement académique avec une ambition internationale ; ancrage territorial ; insertion professionnelle des étudiants ; gouvernance rénovée ; qualité de vie universitaire et étudiante.

Ce projet est celui du contrat pluriannuel de site signé en 2018, qui comporte un volet pour la coordination territoriale et un volet spécifique à l'URCA. Le suivi des indicateurs du contrat est assuré par la DGS et fait l'objet d'un échange hebdomadaire dans le cadre des réunions de pilotage de la présidence. Un bilan d'avancement du contrat est présenté lors du séminaire annuel de la présidence (auquel participe la DGS). Des conférences sont également organisées mensuellement avec les directions des composantes et des unités de recherche, mais ces dernières sont assez peu mobilisées sur ce volet²⁴. **La formalisation du suivi du contrat ne date cependant que de 2020**, les indicateurs ont en effet fait l'objet d'un recensement, mais sans réelle inscription dans les axes stratégiques. Un nouveau document de suivi a ensuite été élaboré, mais seulement à partir de septembre 2021, avec une déclinaison par grands thèmes (gouvernance, pilotage stratégique, formation et réussite, ambition recherche, sociétal, vie des personnels, international, patrimoine et numérique). Une personne en appui au pilotage a été recrutée spécifiquement pour remplir cette mission, ce qui marque la volonté de l'université d'assurer un suivi du contrat de manière pérenne.

Le comité considère que l'établissement a récemment porté une attention particulière au contrat quinquennal, qui a servi de fil conducteur à sa stratégie. À l'exception de l'ambition internationale qui reste en deçà de l'objectif fixé, les autres volets du contrat mentionnés ci-dessus ont fait l'objet d'actions convaincantes dont l'URCA peut revendiquer le succès. **Dans la mesure où l'université souhaite déployer des projets structurants de grande ampleur, tel que le projet Excellence Exebio, le comité recommande de consolider le pilotage stratégique global de l'université en lui accordant une priorité.**

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3. Une coordination territoriale dynamique et constructive, mais des partenariats internationaux et socio-économiques à consolider.

Le positionnement thématique de l'URCA constitue également celui du « réseau d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Champagne-Ardenne », **dont l'URCA assure l'animation en tant que chef de file.** Le réseau, constitué de 18 établissements, a adopté un mode de fonctionnement souple et pragmatique pour réaliser un certain nombre d'actions mutualisées²⁵ auxquelles adhèrent les établissements associés. L'URCA assume son rôle de chef de file par une implication importante, y compris sur le plan RH et financier²⁶. **L'ancrage territorial de l'université et de l'association est reconnu et apprécié par les collectivités** qui apportent un soutien financier important en retour. Cette visibilité est appréciable à l'échelle de la Région Grand-Est où l'URCA est excentrée et a perdu son statut antérieur de principale université du territoire (avant la fusion des régions). Lors de la précédente évaluation, le rapport du Hcéres recommandait de renforcer les liens avec l'UTT. Cette recommandation a été peu suivie puisque aujourd'hui, si des actions conjointes sont menées²⁷,

²³ Exposé du Président au comité d'évaluation.

²⁴ RAE, p. 9.

²⁵ AAP annuel recherche et SAPS, journée thématiques, animation de la vie étudiante, mutualisation de la formation des personnels et des infrastructures numériques.

²⁶ 200 k€ annuels de fonctionnement et 163 k€ de RH.

²⁷ Entre autres : Projet ALLES, EUR Nanophot, MT180, FabAddAcademy

L'UTT a adopté une stratégie plutôt tournée vers l'Europe²⁸, tout en restant dans une position constructive dans la coordination territoriale.

Le centre hospitalier universitaire (CHU) de Reims et l'Institut Godinot (centre de lutte contre le cancer de Reims) sont membres de la coordination territoriale. Une convention-cadre, renouvelée en 2022, régit les partenariats et les modalités de participation des personnels du CHU aux formations. **Les activités de recherche sont partagées de manière constructive au sein de la SFR CAP santé sur des thématiques communes** : santé, environnement, régénération, cancer, vieillissement, fragilité, cognition, vulnérabilités et technologies de santé. L'URCA et le CHU sont partenaires des deux instituts régionaux E3I et IIAS²⁹. Un groupe de coordination stratégique et d'accélération en biologie santé (COSABIS) a été créé en 2018 à Nancy et regroupe les universités de Nancy, Strasbourg et Reims, les trois CHU, l'Agence régionale de santé, la région Grand Est, les EPST et la DRARI³⁰ Grand Est. Il a pour objectif de définir une stratégie régionale en santé, qui soit en mesure de regrouper autour d'un projet commun des établissements de taille et d'envergure différentes³¹. Dans ce cadre, l'institut de l'inflammation a été créé en 2018 à Reims et des projets FHU ont vu le jour.

La création de la Région Grand-Est aurait pu avoir pour conséquence une mise en concurrence des universités sur le territoire élargi. L'URCA a su au contraire nouer des partenariats, par exemple en créant des instituts très visibles dans le domaine de la santé³². **Le comité recommande à l'établissement de poursuivre et de renforcer son action dans le domaine de la santé, par l'intermédiaire des instituts créés en partenariat, afin d'accroître sa visibilité scientifique – comme celle du territoire – dans ce domaine.**

Sur le volet international, l'URCA développe principalement des partenariats avec les universités wallonnes (Liège, Mons, Namur), même si elle est également en partenariat avec l'Université des sciences et techniques d'Hanoï dans le domaine de la formation. Au cours de la période de référence, l'université n'a pas pu déployer toutes les actions qu'elle avait envisagées³³, en raison de la pandémie. Le volet international reste en retrait par rapport aux ambitions de l'établissement et les recommandations du précédent rapport Hcéres ne sont pas encore suivies d'effet. L'URCA a pu intégrer un projet d'université européenne (Invest), qui a le mérite d'être en lien avec la thématique AEBB. **Si cette initiative est intéressante en termes de visibilité, son impact reste incertain car son succès dépend d'un investissement important de la communauté universitaire. Le comité recommande donc de ne pas négliger la mise en œuvre d'une stratégie de développement de partenariats plus ciblés.**

Le développement des partenariats socio-économiques n'a pas fait l'objet d'une stratégie significative au cours de la période d'évaluation, ce qui représente un point de faiblesse, et l'établissement reconnaît qu'il a à une marge de progression importante³⁴. L'URCA confie à la Satt ses activités de détection et de transfert, et est handicapée par la faible implantation des ONR sur son site. On note toutefois que des actions marquantes ont été menées, telle que la création du pôle d'innovation AEROLAB, qui a pour objet le suivi et l'analyse des émissions atmosphériques.

L'URCA a conscience de l'importance d'établir des partenariats pour conforter son positionnement. Si la coordination territoriale est efficace, les partenariats nationaux, internationaux et socio-économiques restent aujourd'hui insuffisamment développés.

²⁸ Visite sur site.

²⁹ Institut européen des maladies inflammatoires dans le Grand Est (E3I) et Institut d'intelligence artificielle en santé Reims Champagne-Ardenne (IIAS).

³⁰ Délégation régionale académique à la recherche et à l'innovation.

³¹ Visite sur site.

³² Institut européen des maladies inflammatoires dans le Grand Est (E3I) et Institut d'intelligence artificielle en santé Reims Champagne-Ardenne (IIAS).

³³ RAE, p. 39.

³⁴ RAE, p. 49.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4. Le déploiement du projet politique s'appuie sur une organisation claire, mais perfectible.

Dans un établissement qui se qualifie lui-même de trop facultaire, la relation avec les composantes (composantes de formation et unités de recherche) reste à améliorer. Le rôle des réunions mensuelles des directeurs de composantes et des directeurs d'unité mériterait d'être renforcé afin de favoriser un sentiment d'appartenance et de participation à un ensemble unique et cohérent, et d'éviter des postures facultaires. La constitution d'une cellule d'aide au pilotage placée auprès de la DGS permet le partage d'indicateurs avec les composantes. Ces derniers restent établis de manière relativement artisanale, mais le déploiement en cours du nouveau système d'aide à la décision devra permettre la mise à disposition de tableaux de bord et de données consolidés. Le dialogue de gestion est ainsi de plus en plus structuré et permettra la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels. Ces dialogues de gestion sont réalisés dans des conditions d'écoute et d'échange nourries, appuyés sur des éléments factuels. Aussi, même si les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes de chacun, ils constituent désormais une étape essentielle et opérationnelle du déploiement de la stratégie de l'établissement au cours de la période de référence.

L'existence des 4 pôles scientifiques d'application est comprise par les personnels, et intégrée dans l'organisation globale de l'établissement. Les pôles ne sont pas perçus comme des structures organisationnelles, mais bien comme des ensembles souples d'animation et d'initiative, animés par des entités réunies selon un modèle fédératif. L'objectif de cette organisation interne est de regrouper à terme la majorité des équipes de recherche et de formation autour des axes stratégiques de l'établissement. Néanmoins, leur rôle n'est pas encore clairement formalisé, notamment en ce qui concerne leur implication dans les dialogues de gestion. **Le comité recommande de clarifier le rôle et les moyens d'action des pôles pour en faire de réels outils au service du déploiement du projet stratégique de l'établissement.**

L'équipe présidentielle bénéficie d'une répartition des portefeuilles pertinente entre ses membres. La complémentarité entre le Président et les VP CA et 1^{er} VP (également VP CAC) est effective. L'organisation des activités de la présidence – sous l'égide d'un cabinet – est dense, avec une comitologie relativement importante mais difficilement évitable (bureau politique, bureau académique, réunions de VP). L'articulation des missions entre les VP et les services centraux s'est normalisée, même si la quantité élevée de projets à mettre en œuvre fait que les VP conservent encore parfois un rôle trop opérationnel.

Les conseils centraux se tiennent régulièrement avec des ordres du jour et des documents préparatoires fournis dans les temps. Les comptes rendus des conseils sont complets et permettent de constater que **le dialogue est présent et les débats nourris**. De nombreux points (notamment en matière de ressources humaines) font l'objet d'un travail en amont par des groupes de travail, ce qui permet d'aboutir à des votes favorables par les conseils.

Les processus relatifs à la campagne d'emploi et au dialogue de gestion sont opérés par des services centraux désormais opérationnels, même s'ils doivent encore s'étoffer et monter en compétence. Avec l'arrivée d'un nouveau DGS, l'organigramme administratif a été réorganisé, avec notamment la reconstitution d'un pôle ressources et d'un pôle patrimoine et innovation. Néanmoins, **cet organigramme nécessite encore des améliorations afin d'être plus lisible**, notamment en ce qui concerne la fonction immobilière, surtout dans une perspective de dévolution du patrimoine. Depuis 2021, la plupart des directions sont regroupées dans un même bâtiment, facilitant ainsi le travail transversal.

L'URCA bénéficie d'un système d'information étendu, bien qu'incomplet dans certains domaines essentiels (immobilier³⁵, recherche) et a engagé un travail important pour la mise en place d'un système d'information décisionnel, actuellement en cours de déploiement³⁶. Le déploiement du SI et des services numériques, programmé dans le contrat de site, progresse correctement, notamment en ce qui concerne la dématérialisation (recrutement des vacataires, parapheur électronique, ordres de mission, factures). La gestion et la sécurisation des données personnelles fait l'objet d'une attention particulière, avec des moyens triplés au cours de la période et la nomination d'une déléguée à la protection des données.

³⁵ RAE, Annexe 10 du domaine 1.

³⁶ RAE, p. 9.

Un comité du numérique regroupe habituellement le Président, le vice-président numérique, la DGS, la DN et RSSI, mais il ne s'est pas réuni depuis plus d'un an. **Le comité recommande à l'établissement de mettre en place un recueil systématique des besoins des utilisateurs (composantes, UR, étudiants, services supports) et une procédure permettant un arbitrage rapide des besoins exprimés.** Une actualisation du schéma directeur de 2013 pourrait être l'occasion d'une telle démarche. La direction du numérique (DN) a été réorganisée en 2020³⁷ et tous les informaticiens des composantes y ont été rattachés (à l'exception des IUT et de l'Inspé). Cette réorganisation devrait permettre la mise en place d'un dispositif d'assistance en ligne. La DN intègre également 5 ingénieurs pour accompagner la transformation pédagogique³⁸. De l'avis du comité, ce choix organisationnel ne favorise pas la lisibilité du dispositif d'accompagnement à la transformation pédagogique. Il recommande donc de faire de l'accompagnement à la transformation pédagogique un service à part entière (voir ci-dessous, domaine 3).

L'établissement a conscience des enjeux en matière de cybersécurité : il a mis en place une équipe en charge de ce sujet et lui a affecté un budget important (qui a été multiplié par 10 au cours des 5 dernières années). Un évènement-challenge de cybersécurité est organisé avec le soutien du réseau d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la Champagne-Ardenne.

La direction de la communication dispose de moyens humains et matériels adaptés et réalise un grand nombre d'actions pour promouvoir l'établissement. La politique de communication s'inscrit dans une continuité, avec des axes et des cibles bien identifiés et des moyens adaptés pour la communication externe (site internet, réseaux sociaux, par exemple) : l'augmentation du nombre de consultations du site internet (+ 51 % en 4 ans) indique une diffusion efficace et des contenus attractifs, et l'URCA est très présente dans les réseaux sociaux. Elle a ainsi réussi à construire une identité identifiable à l'extérieur, mais qui souffre au niveau local de la persistance de conflits de marque avec certaines composantes (le site de l'une d'entre elles n'est d'ailleurs toujours pas hébergé par le site de l'université et ne répond pas à la charte graphique³⁹). Ce problème est à relier au manque d'intégration de certaines composantes au projet stratégique global de l'université. La communication interne prend surtout des formes classiques (newsletter, intranet refondu en 2022, remises de diplômes)⁴⁰. Elle n'apparaît pas comme un outil fort de construction de l'identité de l'établissement (voir points faibles de l'avis du comité).

Cependant, la mise en réseau des agents en charge de la communication des composantes avec la direction de la communication devrait permettre de mieux réguler les usages, notamment en ce qui concerne les marques. Par ailleurs, la direction de la communication vient en appui aux associations étudiantes, ce qui contribue à renforcer l'image de l'établissement. Une communication interne et externe sur la production scientifique de l'établissement vient en appui de sa stratégie, notamment en mettant en valeur les faits marquants des pôles scientifiques d'application. **Le comité recommande de renforcer la communication interne, qui est un enjeu pour un établissement où la culture facultaire persiste.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5. Un pilotage global à mieux structurer en y intégrant la politique qualité.

La politique qualité de l'URCA est le fruit de nombreuses initiatives prises, soit au niveau des composantes (ISO dans les IUT), soit à celui de l'établissement autour d'enjeux spécifiques (HRS4R, Qualiopi). L'établissement a élaboré des chartes dans les domaines de la formation et de la recherche (charte doctorale, procédure en matière d'HDR, procédure pour l'éméritat, charte en matière de science ouverte) et, à la suite d'un audit externe, il a mis au point, dans les principaux domaines (RH, finances, marchés), des procédures formalisées, qui font l'objet de fiches descriptives, accessibles par l'intranet.

³⁷ Compte rendu du comité technique du 31 mai 2022.

³⁸

https://www.univ-reims.fr/universite/organisation/direction-du-numerique-dn,7741,18258.html?args=_FSXpl2Sg8L3gpU573Bujw91T%252AqW11N845wxasLqx5GdX69MEv2mjV1d8kZsJNkUK1kD1L9zDJxuvXAufJGQ

³⁹ IUT de Troyes.

⁴⁰ RAE, p. 18.

La réorganisation administrative menée durant la période quinquennale a permis la constitution d'une cellule d'aide au pilotage placée auprès de la DGS, qui développe les outils nécessaires au dialogue de gestion et pilote le projet, en cours de déploiement, d'un système d'information décisionnel. Les indicateurs fournis restent cependant des indicateurs de gestion et non des indicateurs-clés de pilotage, construits en fonction d'objectifs qui permettraient de mesurer la trajectoire de l'établissement. Les structures nécessaires au contrôle interne, à l'audit interne, et plus généralement au contrôle de gestion, ne sont pas clairement définies malgré la présence de deux contrôleurs de gestion au sein de la cellule d'aide au pilotage⁴¹. Il en résulte l'absence d'une cartographie des risques qui – dans un établissement qui a connu un plan de redressement de l'équilibre financier (PREF) – est indispensable pour évaluer les fragilités et les mesures qui devraient en résulter. **Le comité recommande à l'URCA de remédier à ce défaut de pilotage et de mettre en place les outils et indicateurs qui permettront de mesurer sa trajectoire et de mettre en place d'éventuelles mesures correctives.**

Concernant la qualité des formations, le comité relève que l'établissement a engagé en 2022 une démarche pour l'obtention de la certification Qualiopi en formation continue. **Toutefois, le pilotage de l'évaluation des formations dans leur ensemble reste encore à mettre en place**, même si un agent a été recruté en septembre 2022 dans cette optique. L'établissement a obtenu le label HRS4R en novembre 2021. Ce label d'excellence européen en matière de ressources humaines s'accompagne d'un plan d'action ambitieux composé de 48 actions pour améliorer un certain nombre de pratiques en matière de RH (transparence des procédures de recrutement et d'évaluation, aspects éthiques et responsabilités professionnelles, amélioration de la politique de formation, guide d'accueil des chercheurs internationaux).

Bien qu'il y ait une personne chargée de la qualité au sein de la cellule d'aide au pilotage, il n'y a pas de vice-présidence identifiée sur le thème : le portage politique n'est donc pas assuré et un réseau des référents qualité reste à construire⁴². **Le comité recommande l'élaboration d'une feuille de route de la politique de la qualité, qui permettrait de mobiliser l'ensemble des acteurs sur des objectifs communs, tant à l'échelle des facultés que de l'établissement.**

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

6. L'établissement maîtrise son budget et mène un dialogue de gestion objectif.

Grâce à des efforts importants, notamment concernant la maîtrise de la masse salariale, l'établissement a pu sortir, dès 2019, du PREF. La poursuite des efforts engagés et un pilotage financier rigoureux ont permis de dégager au fil du temps une capacité d'autofinancement significative⁴³. Celle-ci a notamment participé à la mise en place d'une politique immobilière active.

L'établissement s'est doté d'une programmation pluriannuelle dans les domaines de l'immobilier et du numérique à travers un PPI, auquel sont intégrées les demandes des composantes, et d'outils de prévision pluriannuelle de la masse salariale (SIHAM, PMS). Le suivi des projets pluriannuels est assuré par la DGS. Par ailleurs, l'exécution du budget fait l'objet d'un suivi mensuel qui permet de repérer et d'analyser les écarts par rapport à la prévision (par exemple, pour les heures complémentaires par un outil interne).

Depuis 2022, l'établissement a mis en place une incitation à maîtriser les budgets de fonctionnement en ne libérant qu'une partie (80 %) des crédits de fonctionnement alloués aux composantes en début d'année⁴⁴ et en adoptant une politique de frais de gestion⁴⁵ qui réserve à l'établissement une majeure partie des frais de gestion des programmes (par exemple, les overheads des projets Horizon 2020 sont conservés par l'établissement).

⁴¹ RAE, p. 19.

⁴² Actuellement, le label HRS4R est porté par la vice présidence à l'éthique et à la déontologie.

⁴³ Annexe 6 du domaine 1 (RAE).

⁴⁴ RAE, p. 21.

⁴⁵ Annexe au budget initial 2022 révision de la politique des frais de gestion.

L'URCA a mis en place un dialogue de gestion nourri par des indicateurs⁴⁶ produits par la cellule d'appui au pilotage (taux d'encadrement, indicateurs de réussite), données issues des éléments de comptabilité analytique simplifiés (P2CA, etc.). Ce dialogue de gestion se déroule en deux phases : une phase technique (partage d'indicateurs), puis une phase politique qui permet d'instruire la campagne d'emplois et les programmes pluriannuels d'investissement dans un processus rigoureux et transparent et dans le cadre d'un calendrier budgétaire maîtrisé. Le comité apprécie qu'il soit prévu que le dialogue de gestion se transforme progressivement pour permettre l'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels à partir de 2023 : une première expérimentation a été lancée en 2022 avec des lettres de cadrage pour en préciser les modalités.

Par ailleurs, il faut noter un renforcement de la fonction financière, non seulement par des recrutements à la DAF au cours de la période considérée et par la simplification de la structure budgétaire en 2021, mais aussi en 2022 par la mise en place de centres de services partagés au niveau de chaque campus (et non plus de chaque composante). **Ces derniers permettent de mutualiser les compétences et d'assurer une gestion administrative et financière plus efficace, tout en restant proches du terrain.**

Les crédits alloués aux unités de recherche résultent d'un processus de répartition incluant des critères incitatifs (prime aux dépôts de projets de recherche), ceux qui sont alloués aux composantes de formation résultent de critères fondés sur le nombre d'étudiants. Ces dernières disposent également d'un quota d'heures d'enseignement dont le dépassement induit un blocage de leur dotation de fonctionnement.

Ainsi, l'établissement a bien mis en place des mesures strictes de maîtrise de sa masse salariale et plus généralement de ses finances. Pour autant, son PPI immobilier présenté à l'occasion de la candidature de l'établissement à la dévolution du patrimoine paraît très ambitieux au regard des moyens qu'il lui est possible de dégager. Ce PPI suppose un niveau de subvention de la part de l'État et des collectivités locales important au regard des subventions accordées à l'établissement par le passé, ce qui conduit le comité à s'interroger sur le réalisme de la programmation pluriannuelle.

Au regard des éléments financiers produits, le **niveau de ressources propres de l'URCA est relativement bas** par rapport aux établissements comparables⁴⁷, avec une stagnation à un faible niveau des ressources issues de la formation continue notamment. Les succès de l'établissement aux appels à projets du PIA (Exebio sur l'AAP Excellence 2022 – Ailes 2019 et CMQ bioecoacademy 2020, DeMeTere 2021) démontrent une forte mobilisation des équipes dans les réponses aux AAP, mais ces succès sont récents et ne participent pas à ce stade à une consolidation des résultats financiers de l'établissement.

Enfin, il reste à l'établissement à définir une véritable politique de levée de fonds. En effet, la direction de la fondation universitaire est aujourd'hui en cours de recrutement et, en l'absence de véritable politique de mobilisation des *alumni* et des partenaires industriels locaux, **le comité recommande à l'URCA de renforcer les missions de sa fondation, notamment pour lever des fonds auprès de partenaires en s'appuyant sur les valeurs et points forts de l'université.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7. Une politique des ressources humaines structurée et volontariste qui s'appuie sur un dialogue social riche, mais qui devrait s'inscrire dans un cadre prévisionnel.

À la sortie du PREF en 2019, l'établissement a poursuivi une gestion rigoureuse de sa masse salariale. Celle-ci s'est traduite par une gestion maîtrisée des campagnes d'emploi, qui font l'objet d'un dialogue approfondi et transparent avec les services, les composantes et les unités de recherche, arbitré sur la base d'indicateurs (notamment, le taux d'encadrement et la réussite des étudiants pour les composantes de formation). Cette gestion de la masse salariale n'a permis que récemment à l'établissement de traiter les questions d'attractivité et de taux de renouvellement des personnels, notamment des personnels Biatss. Ainsi, en 2022, l'URCA a mis en

⁴⁶ Exemples de documents accompagnant le dialogue de gestion (EISINE).

⁴⁷ Tableau de bord DGEISIP.

place des dispositifs de remédiation qui devraient lui permettre de traiter cette question, tant pour les Biatss que pour les enseignants-chercheurs. L'établissement a adopté des lignes directrices de gestion⁴⁸ concernant la mobilité, les promotions, la révision des systèmes indemnitaires et l'adaptation des temps de travail. De cette manière, l'URCA a pu dégager les moyens d'une revalorisation indemnitaire significative pour les Biatss (dans une construction originale conditionnant l'augmentation des primes au respect du temps de travail réglementaire). Les mesures de la LPR ont été une occasion pour remettre à plat le système indemnitaire pour les enseignants-chercheurs, en révisant le référentiel d'équivalence horaire. Des systèmes d'intéressement ouverts aux deux populations (contractuels inclus) ont été adoptés pour compléter un dispositif dont les résultats ne pourront cependant être mesurés qu'à partir de 2023. La proportion de personnels contractuels tend à augmenter⁴⁹, tant pour des raisons de coût que de souplesse de gestion et de recrutement. Des questions de rémunération et de statuts (CDD/CDI) ne trouvent pas de réponse claire pour le moment et l'établissement est confronté à des problèmes de recrutement et de taux de renouvellement⁵⁰. Pour y faire face, **le comité recommande de définir une politique pour les recrutements de contractuels. La mise en place annoncée d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) devrait faciliter cette clarification.**

En ce qui concerne les enseignants-chercheurs, l'établissement mentionne que son taux global d'encadrement est relativement favorable par rapport à la moyenne des établissements similaires⁵¹, et tend à s'améliorer en raison d'une baisse des effectifs d'étudiants. Par ailleurs, l'URCA a engagé une politique de redéploiement⁵² des supports d'enseignants-chercheurs et d'enseignants entre composantes, afin de mieux aligner les ressources humaines sur les besoins d'encadrement des étudiants (voir *infra*). Néanmoins, les EC⁵³ évoquent un manque de temps pour la recherche en raison de charges d'enseignement trop lourdes (située dans une moyenne de 243.8 HEqTD par an, qui varie selon les domaines)⁵⁴. Le comité recommande donc à l'établissement de mieux communiquer en interne sur l'évolution des taux d'encadrement.

La politique de recrutement et de gestion de carrière des enseignants-chercheurs s'appuie sur des processus clairs privilégiant l'excellence et la cohérence avec la structuration par pôles mise en place par l'établissement. Elle s'appuie sur les indicateurs du dialogue de gestion, notamment le taux d'encadrement et la réussite des étudiants, et sur un dialogue associant composantes de formation et unités de recherche.

Il convient de souligner le volontarisme de l'établissement pour ce qui concerne les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations. Le comité relève notamment l'expérimentation de la généralisation de présidence de comité de sélection par des femmes.

L'URCA s'est également structurée en matière de qualité de vie au travail : elle a créé, en 2020, une cellule « mieux vivre au travail », elle réalise tous les 3 ans un diagnostic RPS (risques psychosociaux), dans le cadre d'une politique de santé et sécurité au travail très dense, et elle a établi une charte pour le télétravail. **Le comité recommande de veiller à ce que la structuration facultaire ne constitue pas un obstacle à une mise en œuvre homogène de ces dispositifs élaborés au niveau central.**

La mise en place d'une école interne de formation en 2019 a permis d'entamer un travail de structuration des parcours de formation qui doit contribuer à l'attractivité de la marque employeur de l'URCA : ce travail a été repris après une pause liée à la crise du Covid et il convient de noter l'ambition de former les agents Biatss et les enseignants-chercheurs aux responsabilités de management : le programme 2023 est destiné prioritairement aux directeurs d'unités et aux directeurs de thèse.

La politique de santé et de sécurité au travail est de très bonne qualité, son déploiement s'appuie un réseau dense d'assistants de prévention animé par un service de prévention bien doté⁵⁵. La sensibilisation des encadrants – Biatss et EC – à la sécurité et aux risques psychosociaux constitue un point fort de cette politique.

⁴⁸ Lignes directrices de gestion adoptées le 7 juin et 13 juillet 2022.

⁴⁹ Bilan social 2020.

⁵⁰ RAE p. 24 et visite sur site.

⁵¹ Visite sur site (entretien inaugural).

⁵² DAE, p. 70.

⁵³ Visite sur site.

⁵⁴ RAE, p. 32.

⁵⁵ Visite sur site.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8. Une politique immobilière ambitieuse et cohérente avec le projet stratégique de l'établissement.

L'université se déploie sur 116 bâtiments et plusieurs sites (3 à Reims, les autres à Châlons-en-Champagne, Chaumont, Troyes et Charleville-Mézières) avec un patrimoine de qualité inégale selon la période de construction. Elle a su, dès 2016, infléchir un programme trop ambitieux de regroupement sur un seul campus rémois en un programme plus réaliste et fortement accompagné par les collectivités locales. Il convient de noter l'implantation en 2021 du nouveau siège de l'université dans un quartier de Reims qui fait l'objet d'une politique de la ville : choix qui démontre concrètement une orientation volontariste pour faire de l'université un acteur de cette politique.

Le CPER échu, s'il a connu des retards qui devraient être résorbés d'ici 2025, a permis à l'URCA de bénéficier de montants d'investissement importants (72 M€) que le nouveau CPER 2021-2027 n'a pas renouvelé, tout en demeurant à un niveau très significatif (environ 21 M€). L'établissement a en outre obtenu 13,3 M€ au titre du plan de relance⁵⁶.

Par ailleurs, la gestion budgétaire maîtrisée de l'établissement lui a permis d'améliorer sa capacité d'autofinancement (autour de 10 M€ par an de 2018 à 2021⁵⁷), qui est venue en appui aux financements obtenus et a permis de financer et de gérer directement un certain nombre d'opérations. Cette politique ambitieuse fait l'objet d'un pilotage rapproché de la part de l'équipe présidentielle.

Le projet immobilier qui a été défini au cours la période de référence est cohérent avec le projet stratégique global de l'établissement. En effet, ce plan d'action permet **la rationalisation des locaux** autour de 3 campus rémois et du siège de l'université. Cette rationalisation a pour effet la mutualisation de locaux et la mise en place de services partagés au sein de chaque campus (centres de service partagés financiers, services informatiques de proximité). La politique de partenariat avec les collectivités locales mise en œuvre sur les sites délocalisés permet également une rationalisation et une modernisation des implantations (en regroupant par exemple, sur le campus de Châlons-en-Champagne, les locaux de l'IUT et de l'Inspé sur un seul site).

Sur le plan organisationnel, la gestion du patrimoine est partagée entre un service Campus 3.0 et une direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD). Le comité recommande de fusionner ces deux entités. Par ailleurs, la direction des achats et des marchés n'intervient que sur une partie des marchés immobiliers. **Le comité recommande de clarifier cette organisation de la gestion du patrimoine** en tenant compte de la nécessité de disposer des compétences juridiques nécessaires pour la gestion des marchés et le traitement des questions de domanialité. La DLPP ne dispose pas d'outil adapté, mais malgré cela produit des données sur un patrimoine important et varié.

Les travaux financés dans le cadre du CPER sont assurés en maîtrise d'ouvrage par la Région. Même si l'URCA a démontré sa capacité à mener des opérations dans les délais et à professionnaliser ses agents, le passage à une maîtrise d'ouvrage directe nécessite des compétences aujourd'hui trop limitées et qu'une externalisation ne saurait totalement compenser. **Le comité recommande que la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences tienne compte des besoins et des difficultés de recrutement dans ce domaine.**

Dans le contexte d'un SPSI en cours de mise à jour⁵⁸, et de l'absence d'analyse prospective sur une éventuelle possibilité de valorisation du patrimoine, le programme pluriannuel d'investissement (PPI) de l'URCA, tel qu'il est présenté dans le dossier de dévolution du patrimoine, paraît peu crédible au comité, d'autant plus qu'il s'appuie sur des financements extérieurs importants sans scénario alternatif dans l'hypothèse où ceux-ci ne

⁵⁶ P. 17 du rapport de dévolution.

⁵⁷ Tableau de bord financier DGESIP : http://dataesr.fr/FR/O940/P844/tableau_de_bord_financier_-_tableau_de_bord#TDB

⁵⁸ Le SPSI a été adopté à l'unanimité lors de la séance du conseil d'administration du 6 juin 2023 (la visite du comité ayant eu lieu en janvier 2023).

seraient pas obtenus. **Le comité recommande de consolider le PPI en le faisant reposer sur des financements acquis.**

L'URCA a mis en œuvre durant la période quinquennale une politique de développement durable, en cohérence avec sa stratégie d'établissement. Diverses opérations ont été conduites, opérées par la DPLDD, telles qu'un bilan des émissions de gaz à effet de serre et l'élaboration en cours d'un plan de transition dont la dimension patrimoniale est importante qu'il s'agisse de l'amélioration des performances énergétiques des bâtiments, de l'utilisation de matériaux biosourcés, du développement de parkings à vélos ou de la plantation d'arbres.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un rôle de chef de file de l'association des établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site champardennais reconnu, qui se traduit notamment par un soutien des collectivités territoriales.
- Une déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques dans la structuration des services administratifs.
- Un dialogue social nourri, qui a permis des avancées importantes, tant pour la maîtrise des dépenses que pour un meilleur respect des obligations de service.
- Un dialogue de gestion structuré.
- Une politique immobilière volontariste.

2) Faiblesses

- Une stratégie de partenariats internationaux qui n'est pas suffisamment précisée.
- Des capacités de pilotage encore insuffisantes liées, notamment, à l'absence de cartographie des risques et à une politique de qualité encore peu coordonnée à l'échelle de l'établissement.
- Une articulation entre centre et composantes qui souffre d'un manque d'intégration de certaines composantes au projet stratégique global de l'établissement.
- Des ressources propres qui ne sont pas au niveau du potentiel de l'établissement, notamment faute de politique incitative.
- Une communication interne trop faible pour consolider un sentiment d'appartenance de la communauté.
- Une difficulté persistante d'attractivité et un fort taux de roulement des personnels administratifs qui perdure.

3) Recommandations

- Poursuivre l'élaboration de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens avec les composantes.
- Mettre en place les éléments d'une GPEEC.
- Mettre en œuvre une politique de recrutement de personnels contractuels pour compenser les difficultés de recrutement et de stabilisation des personnels.
- Créer une gouvernance du numérique permettant notamment le recueil des besoins des utilisateurs et mener à son terme la couverture fonctionnelle (patrimoine) de l'établissement.
- Construire une politique de développement de ressources propres.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

9. Une structuration thématique affirmée, qui positionne l'URCA en phase avec son territoire.

Depuis 2017, la politique de recherche de l'URCA est inscrite en priorité en réponse aux enjeux du domaine intitulé « Agro-sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie » (AEBB), en cohérence avec les spécialisations économiques du territoire⁵⁹. Ce resserrement thématique, qui fait partie de la stratégie de recherche de l'établissement⁶⁰, se traduit par une structuration et une organisation⁶¹ des activités de recherche autour du pôle central AEBB, tandis que 3 autres pôles scientifiques d'application (Santé, sciences humaines et sociales (SHS), Sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI)), sont positionnés en interface avec le pôle AEBB⁶².

Le pôle AEBB est constitué de 5 unités de recherche (2 UMR CNRS, dont 1 commune avec le pôle santé, 1 UMR et 1 USC INRAe et 1 UMR Ineris) à titre principal et 10 autres à titre secondaire, avec 240 chercheurs et enseignants-chercheurs. Le pôle Santé regroupe 10 unités de recherche en rattachement principal (dont 2 UMR CNRS – 1 commune avec le pôle AEBB et 1 UMR Inserm) et 160 chercheurs et enseignants-chercheurs (CEC). Le pôle SHS comporte 10 unités regroupant 240 CEC, tandis que le pôle SNI est formé par 7 unités (dont 1 UMR CNRS et 1 USC CEA) avec 220 chercheurs et enseignants-chercheurs⁶³. **Les unités de recherche étant de petite taille en général, les quatre pôles scientifiques d'application de l'URCA leur permettent de gagner en lisibilité et visibilité en interne et en externe, et aussi d'entrevoir des regroupements possibles d'unités de petite taille⁶⁴.**

Des sujets liés au domaine AEBB ou à ses interfaces avec d'autres domaines sont maintenant identifiés⁶⁵ au niveau des pôles scientifiques d'application, où des fédérations de recherche⁶⁶ élaborent des appels à projets collaboratifs entre unités et interdisciplinaires⁶⁷. Le comité note en particulier une attention spécifique apportée par l'établissement à la structuration du pôle SHS, qui a mené à la création d'une Maison des sciences humaines (MSH), pour laquelle une labellisation par le CNRS en vue de l'intégration dans le réseau des Maisons des sciences de l'Homme est souhaitée. **Toutefois, le comité considère que le développement des 4 pôles sur le terrain n'est pas encore suffisant ; il est variable** en termes des projets collaboratifs portés, des plateformes et des liens avec le monde socio-économique ; les objectifs des pôles SNI et SHS à moyen et long terme ne sont pas suffisamment clairs par rapport à leurs forces et aux domaines d'excellence visés⁶⁸. Par ailleurs, **le positionnement et le rôle des pôles ne sont pas encore suffisamment précis dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement.**

Le potentiel scientifique de l'URCA s'appuie sur 860 CEC répartis dans ses 31 unités de recherche. Pour la période 2016-2021, 5 673 publications sont référencées dans le Web of Sciences (WoS)⁶⁹, avec environ 983 par an en moyenne, sauf pour 2021 où ce nombre a subi une baisse significative (691). Cette production, prédominante dans le WoS pour le secteur de la santé, est de qualité : 48,7 % des articles sont situés dans le premier quartile⁷⁰.

⁵⁹ <https://grand-est.dreets.gouv.fr/Portraits-de-territoires-du-Grand-Est-et-de-ses-departements-Edition-2022>

⁶⁰ RAE, p. 30 : « les éléments de priorité de la stratégie recherche : resserrement thématique, excellence scientifique, internationalisation. ».

⁶¹ Les activités de recherche au sein de l'URCA sont organisées au sein des 31 unités de recherche dont 4 UMR avec les organismes de recherche (CNRS, INERIS, INRAE et Inserm).

⁶² RAE, Figure p. 6.

⁶³ RAE, p. 30.

⁶⁴ Visite sur site.

⁶⁵ Visite sur site.

⁶⁶ Condorcet pour le pôle AEBB, CAP-Santé pour le pôle santé et la MSH pour le pôle SHS.

⁶⁷ RAE, p. 33.

⁶⁸ Annexe 26 pour la production scientifique.

⁶⁹ Le comité souligne que le WoS ne prend que partiellement en compte les publications du domaine SHS.

⁷⁰ RAE, p. 31.

La qualité de la production de l'URCA dans le domaine de la santé, et plus particulièrement dans les sous domaines de la « physiologie, physiopathologie et physiologie du vieillissement » et de l'« immunité, infection et immunothérapie » est confirmée par l'analyse de l'observatoire des sciences et techniques – OST - incluse dans la synthèse Hcéres 2022-2023 des évaluations de la recherche de l'URCA. L'évolution est donc très positive par rapport à la période précédente, où 44 % des publications ont été classées A/B⁷¹. La visibilité et la performance sont variables selon les domaines de recherche⁷². Au vu des résultats, **le comité recommande de poursuivre le soutien au développement de l'excellence en recherche afin de gagner en visibilité nationale et internationale.** Cette démarche pourrait en particulier concerner des classements, tels que *Times Higher Education* ou celui de Leiden, et avoir un impact positif sur l'attractivité des talents, tant du côté des enseignants-chercheurs que du côté des étudiants, notamment internationaux. **Le comité relève cependant que 12 % des EC ne produisent pas et restent sans mesure d'accompagnement de la part de l'URCA⁷³, une situation qui s'avère être en contradiction avec les ambitions affichées par l'établissement.**

L'URCA compte actuellement cinq plateformes technologiques⁷⁴ qui regroupent treize plateaux techniques⁷⁵. Ces plateformes sont ouvertes à l'ensemble des équipes de l'université, aux équipes académiques extérieures et au monde socio-économique. **Le comité note toutefois l'absence d'un cahier des charges pour une labellisation des plateformes. Il recommande à l'établissement d'élaborer ce document, qui devrait préciser les conditions d'accès, la mise en place d'un conseil des utilisateurs et une tarification claire et visible.** Afin de rationaliser la gestion des plateformes, l'URCA a décidé de les fédérer, à compter de 2023, au sein d'une Unité d'appui à la recherche (UAR) – URCATech – dont les statuts ont été votés par le CA.

Pour améliorer la visibilité de ses pôles scientifiques d'application et des unités de recherche impliquées dans des partenariats industriels, l'URCA privilégie les laboratoires communs aux contrats de recherche traditionnels, comme le LICIS avec le CEA⁷⁶, Lynna avec TotalÉnergies et le CNRS, ou des projets d'envergure comme le projet AEROLAB⁷⁷. Par ailleurs, huit chaires⁷⁸ ont été labellisées, dont six chaires d'établissement, une chaire partenariale avec AgroParisTech et une chaire industrielle financée par l'ANR.

La stratégie de site en matière de recherche consiste à renforcer les partenariats au sein du réseau d'établissements de l'ESR champardennais dont l'URCA est chef de file. Ce réseau a permis des avancées significatives de la coordination des activités de recherche avec le CHU, deux projets financés par le CPER – VIVIDT et PAQIST – en partenariat avec le CHU et l'UTT et le co-encadrement de quatre thèses avec l'UTT, mais le comité s'interroge sur son impact sur les projets de recherche communs à ces établissements. **Les lignes de forces et surtout de développement de ce réseau en matière de recherche ne sont pas complètement tracées,** notamment en termes de coordination du montage et du portage de projets transversaux importants aux niveaux régional, national, européen.

Les partenariats avec le CHU de Reims sont de très bonne qualité, formalisés dans une convention-cadre signée dès 2016 et suivis par un comité de pilotage. Des actions communes en soutien à la recherche sont menées (cellule d'appui aux projets de recherche, plateformes technologiques, numérique) ainsi que des actions de formation (initiale et continue). Quatre axes thématiques ont été privilégiés en lien avec la structure fédérative de recherche CAP-Santé (santé-environnement ; régénération-cancer-vieillesse ; fragilité-cognition-vulnérabilités et technologie- santé). Deux projets financés par le CPER 2021-2027 et deux instituts de recherche régionaux impliquent l'URCA et le CHU de Reims. Les deux établissements participent également à un comité de coordination stratégique et d'accélération en biologie et santé (CoSABIS), qui a été mis en place en 2019. Dans ce cadre, 3 projets FHU (fédérations hospitalo-universitaire) ont été labellisés en 2020. Un comité universitaire de ressources pour la recherche en santé (CURRS) a été mis en place en 2021 pour accompagner

⁷¹ Rapport Hcéres 2017, p. 12.

⁷² Voir les données rassemblées dans la *Synthèse des évaluations de la recherche de l'université Reims Champagne Ardennes*.

⁷³ RAE, p. 33.

⁷⁴ RAE, p. 53.

⁷⁵ RAE, p. 51.

⁷⁶ RAE, p. 34.

⁷⁷ RAE, p. 33 : AEROLAB (Atmospheric Research and Observations LABoratory) porté par l'université de Reims et le CNRS ayant pour objectif d'améliorer le suivi des émissions atmosphériques sur la région Grand Est.

⁷⁸ RAE, p. 53 et p. 39 : ESS (économie sociale et solidaire), AFERE (agro-ressources, fermentation, enzymes), MALDIVE (maladies du bois de la vigne), MATUR (matériaux architecturés), MAGICIS (modélisation moléculaires et agro-ressources : ingrédients, cosmétique et santé) et C212 (calcul intensif et industrie).

les projets RIPH (impliquant la personne humaine), ainsi qu'un comité d'éthique de la recherche (CER) pour les projets hors RIPH. **Le comité relève donc une très bonne coordination des actions de recherche entre l'URCA et le CHU de Reims, mais aussi avec l'ensemble des acteurs en santé régionaux.** Pour mieux structurer l'articulation entre recherche fondamentale et clinique, l'URCA prévoit d'adapter l'organisation des unités de recherche en santé, sans que des éléments précis à ce sujet aient pu être portés à la connaissance du comité.

À l'échelle nationale, la création, pendant la période de référence, de la zone atelier Argonne (ZARG)⁷⁹ constitue un exemple de projet emblématique de la politique de recherche interdisciplinaire de l'URCA, puisque la ZARG implique 17 unités de recherche de 6 établissements. Pour renforcer l'excellence de sa recherche⁸⁰, **l'URCA participe désormais à 4 entités issues du PIA** : les EquipEx+ Terra Forma, OBS4CLIM et MesoNET, et le projet Excellences Exebio du PIA4 accepté en juillet 2022. Ce dernier projet vise la création d'un institut international de bioéconomie durable structuré selon trois axes : excellence scientifique en recherche en bioéconomie durable (axe 1), lien entre recherche et formation dans les domaines de la bioéconomie et de l'environnement (axe 2), lien entre recherche et innovation avec le développement d'une stratégie ambitieuse de valorisation-innovation (axe 3). Il s'agit d'un projet emblématique pour le site, sur 10 ans à compter de 2023, visant à renforcer le leadership de l'URCA dans son domaine d'excellence AEBB. L'établissement considère qu'un tel projet aura des retombées et un effet d'entraînement sur les autres pôles.

Il est à noter que l'implication des EPST (CNRS, INRAE, INSERM) et des EPIC (CEA, INERIS) reste faible sur le site universitaire de l'URCA avec 47 personnels, dont seulement 23 chercheurs des ONR ; c'est l'avant-dernier site universitaire français pour cet indicateur⁸¹. Les relations de l'URCA avec ses partenaires (CNRS, Ineris, Inserm, INRAE) sont actuellement régies par des conventions de site qui ont été renouvelées pendant la période de référence. Une nouvelle labellisation UMR CNRS a été attribuée au LMR et un label USC INRAE au RIBP. Il est regrettable que le projet de labellisation de la MSH par le CNRS n'ait pas abouti à ce jour, car cette labellisation renforcerait la coordination et la visibilité du pôle scientifique d'application SHS. Par ailleurs, une convention a été signée avec le CEA pour un laboratoire de recherche commun (LRC) créé en 2021 et adossé à l'unité de recherche LICIS⁸². INRAE et le CNRS apporte un soutien aux projets que porte l'établissement, comme le projet EXEBIO en réponse à l'appel à projet Excellences du PIA4 (978 k€ pour l'INRAE et 1 263 k€ pour le CNRS), et aux trois chaires de professeur junior (CPJ) créées en SHS en 2020-2021 et portée par l'URCA (150 k€ pour le CNRS, 50 k€ pour l'INRAE)⁸³. Pour soutenir sa politique de recrutement et d'attractivité, à ces CPJ **s'ajoutent les six chaires⁸⁴ que l'URCA a mises en place avec le soutien des collectivités locales et de partenaires académiques et industriels.**

L'internationalisation – en grande partie limitée à l'environnement international le plus proche – des activités de recherche⁸⁵ se poursuit avec des établissements wallons (Mons, Liège, Namur et l'université catholique de Louvain) qui sont des partenaires historiques de l'URCA, et de nouveaux partenaires transfrontaliers de la nouvelle région Grand Est, comme par exemple dans le cadre du projet CLINNOVA⁸⁶ (Région Grand-Est, Allemagne, Luxembourg, Suisse). L'URCA participe actuellement à 10 projets H2020 ou Horizon Europe. Néanmoins, **le leadership européen de l'URCA n'est pas affirmé par le portage de projets H2020 et Horizon Europe⁸⁷**. La participation de l'URCA à des réseaux européens de recherche reste modeste⁸⁸, bien que 41 % des projets internationaux acceptés les dernières années soient des projets de réseaux⁸⁹. **Plus globalement, le comité considère que la stratégie internationale de l'URCA n'est pas encore clairement définie.**

⁷⁹ RAE, p. 34.

⁸⁰ RAE, p. 30 : Les éléments de priorité de la stratégie recherche : resserrement thématique, excellence scientifique, internationalisation.

⁸¹ RAE, p. 34.

⁸² RAE, p. 11.

⁸³ RAE, p. 35 et *Synthèse des évaluations de la recherche de l'université Reims Champagne Ardenne*, p. 16.

⁸⁴ RAE, p. 39 : ESS (économie sociale et solidaire), AFERE (agro-ressources, fermentation, enzymes), MALDIVE (maladies du bois de la vigne), MATUR (matériaux architecturés), MAGICs (modélisation moléculaires et agro-ressources : ingrédients, cosmétique et santé) et C2I2 (calcul intensif et industrie).

⁸⁵ RAE, p. 30 : Les éléments de priorité de la stratégie recherche : resserrement thématique, excellence scientifique, internationalisation.

⁸⁶ Projet de recherche européen, officiellement lancé le 27 avril 2023, visant à favoriser la médecine de précision pilotée par l'intelligence artificielle (IA) par la fédération de données, la normalisation et l'interopérabilité. Le projet est soutenu conjointement par le Fonds National de la Recherche du Luxembourg (FNR), la région Grand Est, le canton de Bâle ainsi que l'État du Bade-Wurtemberg.

⁸⁷ RAE, p. 41.

⁸⁸ RAE, p. 41 : la SFR Condorcet a été mise en place le 1^{er} janvier 2012.

⁸⁹ RAE, p. 40.

Le comité considère que, pendant la période de référence, la stratégie extérieure de l'URCA en matière de recherche s'est progressivement concrétisée par quelques projets d'envergure à visée internationale et des partenariats académiques et industriels de qualité. **Néanmoins, l'analyse de l'impact des partenariats est parcellaire, sans tableau de bord de suivi. Le comité recommande à l'URCA de privilégier quelques partenariats structurants au sein des réseaux nationaux et internationaux auxquels elle appartient, en analysant l'impact de ses partenariats actuels pour orienter ses choix.**

La charte des signatures⁹⁰ de l'URCA est connue des CEC et respectée⁹¹, elle permet un suivi régulier de la production scientifique. L'établissement mène une politique incitative en matière de science ouverte, pour laquelle une charte a été validée par le CA en 2021. De nombreuses actions d'information et de sensibilisation ont été menées par le SCD et par le chargé de mission SO. Un portail HAL d'établissement a été créé en 2018. Ces actions se concrétisent par une progression de la production ouverte et plus particulièrement dans des revues nativement en accès ouvert (*gold access*) qui dépasse la moyenne nationale en 2021⁹².

Une vice-présidence déléguée à l'éthique et à la déontologie a intégré l'équipe présidentielle dès 2016, et des référents intégrité scientifique et déontologie ont été nommés. Une charte éthique et déontologie a été adoptée en 2019 ; un comité d'éthique pour la recherche (CER) a été créé en 2021. La formation des doctorants à l'éthique et à l'intégrité scientifique est assurée au travers de MOOC (obligatoires) et d'une formation de 15 heures qui intègre les enjeux de la science ouverte.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

10. L'URCA a une politique incitative d'attribution de moyens de recherche.

Depuis 2017, l'URCA a mis en place une nouvelle politique de ressources et de soutien à la recherche. Au cours de la période de référence, le budget de la recherche de l'URCA, SCSP hors immobiliers et hors ressources fléchées, est en hausse de 10 % environ⁹³. L'augmentation est très importante en investissement, passant de 150 k€ en 2017 à 550 k€ en 2021. Le budget de fonctionnement a augmenté de 10 % environ.

Au cours de la période de référence, la partie du budget de l'URCA destinée à la recherche en termes d'allocations directes aux unités de recherche, hors masse salariale et hors immobilier, passe de 1 017 k€ à 1 214 k€ par an pour le soutien de base. Par ailleurs, l'URCA a décidé d'introduire une part variable indexée sur l'activité de dépôt de projets compétitifs par ses unités de recherche, cette dernière est ainsi passée de 10 % en 2017 à 22 % en 2021. La part fixe quant à elle dépend des effectifs de CEC et est pondérée par un coefficient disciplinaire. Sur la base de ce nouveau modèle de répartition, **les dotations totales en fonctionnement des laboratoires ont augmenté chaque année depuis 2017, cette hausse a été de 20 %⁹⁴ pendant la période de référence.**

Par ailleurs, l'établissement mène une politique incitative pour inscrire les unités de recherche dans les pôles scientifiques d'application, qui se traduit par un soutien à des fédérations de recherche internes à l'URCA⁹⁵, dont les périmètres scientifiques correspondent globalement à ceux des pôles. L'objectif visé est de mettre en synergie les compétences et les expertises des unités constitutives pour développer des projets collaboratifs entre unités ou des projets interdisciplinaires. **Le comité salue les efforts de l'URCA pour mettre en œuvre la stratégie qu'elle s'est donnée, mais il estime que les moyens prévus pour ces projets sont faibles⁹⁶, surtout par rapport aux efforts nécessaires pour leur préparation, sélection et gestion. Le comité recommande d'effectuer une évaluation de ces projets et de leur impact.**

⁹⁰ Annexe 27.

⁹¹ Visite sur site.

⁹² RAE, p. 43.

⁹³ RAE, p. 44, tableau 6.

⁹⁴ RAE, p. 44, tableau 6 : 1 017 K€ en 2017 et 1 214 K€ en 2021.

⁹⁵ RAE, p. 33 : seul SNI n'a pas de fédération interne en 2022.

⁹⁶ RAE, p. 33 : 5 à 10 K€ par projet.

L'établissement accompagne les activités de montage de projets⁹⁷ dans le but d'augmenter les ressources propres des laboratoires et des plateformes technologiques. Des ateliers d'information, notamment avec les PCN (points de contact nationaux pour les projets européens), sont organisés en amont des AAP, et une assistance au montage de projet est fournie. Tous les pôles scientifiques d'application de l'URCA en bénéficient et le nombre annuel de soumission de projets ANR est passé de 50 en 2017 à 86 en 2022⁹⁸. Cependant, le taux de réussite à l'ANR reste stable (14 %) en 2020 et 2021 malgré une augmentation de 13 % de soumissions entre 2020 et 2022⁹⁹, ce qui est inférieur au taux national (23 % en 2021). **Le comité recommande de renforcer l'implication des pôles scientifiques d'application dans la détection de projets**, pour valoriser leur caractère transversal et interdisciplinaire.

Comme il le fait pour les appels de l'ANR, l'établissement met en place des mesures incitatives pour préparer des projets européens : ainsi, au cours de la période de référence, 89 projets H2020 et Horizon Europe ont été déposés, pour 10 financés¹⁰⁰. Pour l'ensemble des différents appels internationaux, le nombre des projets déposés diminue de manière significative, de 57 en 2017 à 23 en 2021, en revanche le taux d'acceptation est en progression depuis 2018, 9 sur 23 en 2021 (40 % environ en 2021)¹⁰¹. Une baisse significative du volume des contrats européens est observée (de 837 k€ en 2017 à 103,5 k€ en 2021¹⁰²), baisse compensée en partie par une augmentation significative des projets ANR internationaux, de 291 k€ en 2017 à 871 k€ en 2021. **Le comité considère qu'un potentiel important de financement international, notamment européen, de la recherche reste insuffisamment exploité.**

Le soutien de l'établissement à la recherche est attesté par la décision de réduire la charge d'enseignement des maîtres de conférence nouvellement nommés à 128 h TD (soit une décharge deux fois supérieure à celle que finance le ministère) et de les doter d'un premier équipement informatique¹⁰³. **En revanche, la politique de l'URCA en matière de CRCT et de demandes de délégations auprès des EPST n'est pas assez soutenue et demeure sans indicateur.**

Les collectivités locales (Grand Reims et Région Grand Est) soutiennent les activités de recherche de l'URCA. En 2021, 18 contrats doctoraux et 6 chaires partenariales ont été co-financés par l'établissement et les collectivités locales¹⁰⁴. Le volume du soutien des collectivités reste toutefois globalement constant car une progression annuelle du financement alloué aux chaires partenariales s'accompagne d'une baisse du volume financier disponible pour des contrats doctoraux¹⁰⁵.

L'établissement apporte aux enseignants-chercheurs et chercheurs un soutien important au niveau des services d'appui à la recherche. Ainsi, pendant la période de référence, l'URCA a développé la direction de la recherche et de la valorisation (DRV), qui offre des services efficaces aux structures de recherche et plateformes technologiques, notamment pour le montage de projets et le suivi des projets de recherche collaboratifs pour des aspects financiers, juridiques, éthique de la recherche. En revanche, le système d'information de suivi des activités de recherche reste peu développé, les contributeurs n'ont pas de retours d'analyse, ni de suivi. Par ailleurs, l'URCA apporte un soutien financier et logistique à des manifestations scientifiques (35 k€ par an depuis 2016¹⁰⁶).

Une personne a été recrutée en 2020 pour la bibliométrie. De nombreuses informations relatives à la production scientifique et aux partenariats sont produites à l'échelle de l'établissement et des pôles scientifiques d'application¹⁰⁷. Néanmoins, au-delà du constat, l'utilisation de ces indicateurs par l'équipe présidentielle n'est

⁹⁷ RAE, p. 47.

⁹⁸ RAE, tableau 7, p. 44.

⁹⁹ RAE, p. 46.

¹⁰⁰ RAE, p. 40, tableau 4.

¹⁰¹ RAE, p. 40, tableau 4 et figure 7.

¹⁰² RAE, tableau 9, p. 46.

¹⁰³ RAE, p. 45.

¹⁰⁴ RAE, p. 38.

¹⁰⁵ RAE, p. 38, tableau 3.

¹⁰⁶ RAE, p. 47.

¹⁰⁷ RAE, p. 31 ; Annexe 26 du domaine 2.

pas précisée. Le comité relève que l'URCA est signataire de la charte DORA et plus récemment de celle de la CoARA¹⁰⁸.

Le comité estime que le soutien à la recherche au cours de la période de référence a été effectif et notable, surtout au regard des difficultés financières auxquelles l'établissement a fait face (PREF). Les financements des projets PIA obtenus depuis 2020¹⁰⁹ permettent à l'URCA d'asseoir sa politique de recherche sur une base plus solide et pérenne, tant pour les unités de recherche que pour les pôles scientifiques d'application et plateformes technologiques.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

11. Une forte implication dans le domaine du lien entre science et société.

L'URCA s'implique activement pour développer le lien entre science et société et a une politique claire en la matière – décrite dans un projet stratégique SAPS validé par les instances en 2021 et dans la charte de la recherche et des sciences participatives. Les actions s'articulent autour de 4 axes : la valorisation de la recherche auprès du plus large public ; la formation à la communication et à la démarche scientifique ; la valorisation de la R&D dans les médias et la participation citoyenne à la recherche. Le comité relève notamment le projet de sciences citoyennes, inspiré des boutiques des sciences, intitulé ZARG « zone atelier ARGonne ». Ce programme co-porté avec le CNRS vise à développer des projets interdisciplinaires autour des questions sociétales ou écologiques liées au territoire de l'Argonne (situé au cœur de la région Grand-Est).

Les actions de culture scientifique et technique (CSTI) sont coordonnées à l'échelle du réseau d'établissements que coordonne l'URCA. Ainsi, depuis 2018, le centre Accustica est l'opérateur de CSTI du réseau d'établissements, en partenariat avec l'État, la région Champagne-Ardenne et le rectorat de l'académie de Reims. Il a pour mission d'accroître le développement de la CSTI sur le territoire, de renforcer l'implication des jeunes publics, d'accompagner la formation en médiation scientifique des jeunes chercheurs. Un bâtiment dénommé « *open sciens labz* », prévu pour 2024, permettra de réunir en un même lieu les chercheurs, les start-up et le public. **Même si, de l'avis du comité, le financement des projets déposés aux AAP SAPS n'est pas à la hauteur des efforts engagés, l'investissement de l'établissement et de ses partenaires du réseau est important et mérite d'être souligné.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

12. Une stratégie de valorisation de la recherche à construire.

En ce qui concerne l'innovation et la valorisation de ses travaux de recherche, l'URCA collabore majoritairement avec la Satt Nord pour mener des actions de détection et de transfert vers le monde socio-économique. Quelques actions peuvent être également traitées par les structures d'innovation et de transfert des ONR. L'activité inventive est modeste, avec une moyenne de 6 brevets déposés par année, pour lesquels il n'y pas de revenus de licences. La détection opérée par la Satt progresse, elle est passée d'une dizaine de projets au double (20) pendant la période de référence. Les projets en prématuration sont peu nombreux, mais présents, en moyenne 6 par an. En revanche, les actions de maturation et de transfert ont été quasi inexistantes au cours de la période. Seules 2 start-up ont été créées par suite de travaux de recherche internes depuis 2016. Par ailleurs, les activités contractuelles représentent une moyenne annuelle de 1,4 M€. L'établissement est conscient de sa faiblesse dans ce domaine et compte notamment sur la récente labellisation du projet PIA Exebio pour se renforcer. **Le comité recommande à l'URCA d'identifier les leviers d'action pour mener une politique ambitieuse en matière de valorisation de sa recherche, qui s'appuie sur une méthodologie revisitée, des incitations claires, une communication renforcée sur ses compétences, l'implication de ses partenaires, et**

¹⁰⁸ <https://coara.eu/>. L'usage de la bibliométrie par l'URCA est très limité et réalisé à une échelle globale, non utilisé quantitativement. Il est conforme à la charte CoARA.

¹⁰⁹ RAE, tableau 9, p. 46.

qui ne soit pas limitée au seul domaine AEBB. Cette démarche pourra intégrer et mettre en cohérence les actions déjà lancées : charte de cadrage des chaires partenariales, création de URCAtech pour valoriser les activités des plateformes, bâtiment réservé à l'entrepreneuriat étudiant. Le comité a noté¹¹⁰ la candidature de l'URCA à une labellisation PUI (pôle universitaire d'innovation) qui lui permettra d'amplifier le flux de projets d'innovation.

L'établissement est attentif à la préservation de son patrimoine scientifique, et mène les actions attendues comme la mise en place de zones à régime restrictif (ZRR) sous l'autorité du FSD de l'URCA, ou la sécurisation d'installation sensible comme le centre de calcul régional ROMEO. Des actions de sensibilisation sont menées auprès des personnels¹¹¹. Des moyens sont également affectés à la cybersécurité et au stockage sécurisé des données¹¹².

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Des priorités en matière de recherche définies et partagées, diffusées, connues.
- Une structuration de la recherche fondamentale et appliquée autour des 4 pôles scientifiques d'application en lien avec l'identité et le positionnement territorial de l'URCA.
- Un service de la direction de la recherche et de la valorisation bien structuré, avec des personnels opérationnels.
- Une forte implication pour promouvoir le lien entre science et société.
- Un pilotage des moyens qui a permis une hausse de 20 % de la dotation de base aux unités de recherche au cours de la période de référence.

2) Faiblesses

- Une internationalisation de la recherche insuffisante.
- Un nombre trop faible de projets de recherche au niveau européen/international.
- Une politique de soutien aux activités d'innovation insuffisante, des résultats en deçà des capacités et des partenariats socio-économiques à consolider.
- Un processus de gestion des données de la recherche perfectible.
- Un SI de suivi des activités de recherche peu développé.

3) Recommandations

- Poursuivre le déploiement des pôles scientifiques et clarifier leur rôle en interne, notamment dans les processus de décision et d'attribution des moyens, pour en faire de réels outils au service du projet stratégique de l'établissement.
- Élaborer un cahier des charges pour la labellisation des plateformes et leur valorisation auprès des utilisateurs.
- Déployer une démarche pour renforcer l'attractivité de la recherche, notamment pour pouvoir accueillir des candidatures de haut niveau aux concours de recrutement des chercheurs.
- Mettre en place une politique pour inciter les enseignants-chercheurs à utiliser davantage les CRCT et les délégations auprès des ONR.
- Mettre en œuvre une politique de soutien à l'innovation. Construire une stratégie d'innovation propre à l'établissement.
- Renforcer les démarches incitatives envers les chercheurs et enseignants-chercheurs pour valoriser les travaux de recherche.
- Mettre en place des mesures de détection et d'accompagnement pour monter et porter des projets européens.

¹¹⁰ Visite sur site (entretien inaugural).

¹¹¹ En janvier 2020, une journée consacrée à la sécurité des systèmes d'information a été organisée pour les personnels de l'URCA. Lors de cette journée, sont intervenus l'ANSSI (service du premier ministre) et le ministère de l'intérieur pour présenter les nouveaux enjeux nés des évolutions des usages numériques et des menaces qui y sont liées, ainsi que les règles qui peuvent être mises en place pour sécuriser notamment les travaux de recherche (RAE, p. 51).

¹¹² « L'URCA a financé sur fonds propres (800 k€) et mis en œuvre en 2019, un système sécurisé et centralisé de sauvegarde des données scientifiques. » (RAE, p. 51.)

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

13. Une offre de formation structurée, soutenable, déployée sur le territoire champenois, mais qui manque de rayonnement à l'international.

L'établissement propose une offre de formation clairement inscrite dans sa stratégie. Celle-ci pose un parti pris qui est de structurer l'offre de formation autour des écoles doctorales (ED) dont le périmètre est partiellement aligné¹¹³ sur les 4 pôles scientifiques d'application de l'URCA. L'offre est construite en veillant à maintenir une offre de premier cycle destinée à une professionnalisation rapide et à une continuité entre licence et master, puis à une articulation entre master et doctorat pour les formations liées à la recherche. Les mentions de master sont adossées à une ou plusieurs unités de recherche.

L'offre de formation de premier cycle est diversifiée et dense, construite en liens étroits avec le monde socio-économique pour les licences professionnelles. L'adossement à la recherche a été renforcé et paraît efficient notamment en second cycle. D'après les enquêtes réalisées, l'insertion professionnelle après LP, M et D est satisfaisante¹¹⁴ et les taux de réussite en licence ont progressé (44 % pour les licences en 3 ans en 2021)¹¹⁵.

En cohérence avec sa stratégie globale, l'URCA a porté la création d'un campus des métiers et des qualifications (CMQ BioecoAcademy, lauréat du PIA3), autour des métiers de la bioéconomie et des biotechnologies, en phase avec le pôle d'application AEBB positionné au centre de la stratégie de l'établissement. Le comité relève qu'une offre de formation portant sur le domaine de la bioéconomie sera développée, grâce au projet PIA Excellences EXEBIO, dont l'établissement a été lauréat en octobre 2022, et qui prévoit la création d'une école universitaire de recherche. Ces démarches soulignent la volonté de l'établissement d'affirmer sa « signature » - Agrosciences, Environnement, Biotechnologies, Bioéconomie – dans les domaines de la recherche, de la formation et de l'innovation.

L'URCA est présente sur 5 sites (Reims, Troyes, Charleville-Mézières, Châlons-en-Champagne, Chaumont), et son offre de formation est construite pour que les sites puissent répondre à des besoins du territoire. Les formations de licence installées sur ces sites sont associées à une poursuite d'études en master. L'établissement a été très actif pour mettre en œuvre la réforme des études de santé. Des formations de L.AS 1, accompagnées par personnels hospitalo-universitaires, ont été déployées sur des sites excentrés par rapport à Reims afin qu'une formation en médecine soit assurée sur plusieurs sites¹¹⁶ du territoire de Champagne-Ardenne. Un tel choix contribue à une plus grande ouverture de ces formations. **La stratégie volontariste portée par la faculté de médecine de l'URCA mérite d'être soulignée. Pour autant, l'offre de formation dans ce domaine n'est pas lisible**¹¹⁷, notamment parce que la réforme de l'accès à la première année de santé a évolué en deux temps. La première année (2020), un système incluant un parcours d'accès spécifique santé (PASS) et des licences accès santé (L.AS) ont été mis en place avec la création de 10 L.AS. L'année suivante seules des L.AS ont été proposées. Par ailleurs, l'URCA est engagée dans l'universitarisation des formations paramédicales. Elle a intégré l'école de sage-femme au sein de la faculté de médecine, et a pour objectif d'y intégrer prochainement l'IFMK¹¹⁸.

¹¹³ Hcéres, rapport d'évaluation des formations de 3^e cycle, p. 5.

¹¹⁴ 94.3 % d'insertion à 30 mois pour les licences professionnelles ; 94 % d'insertion à 30 mois pour les masters (enquête 2020/2021, promotion 2018). RAE, p. 69.

¹¹⁵ RAE, p. 68.

¹¹⁶ Reims, Troyes, Charleville-Mézières.

¹¹⁷ Hcéres, rapport d'évaluation des formations de 1^{er} cycle, p. 9.

¹¹⁸ Institut de Formation Masseurs Kinésithérapeutes, au statut d'institut public.

À la suite de la réforme du BUT, l'établissement maintient une offre de licence professionnelle étoffée visant des débouchés professionnels en lien avec les besoins des acteurs socio-économiques du territoire. Cette offre présente des doublons entre spécialités de BUT et de LP ou entre LP de sites différents, mais ces doublons se justifient¹¹⁹ par la nécessité de répondre à des besoins spécifiques des acteurs socio-économiques du territoire.

Cette politique produit des résultats positifs puisque l'insertion professionnelle après LP, M et D est très satisfaisante et les taux de réussite ont progressé¹²⁰ également en licence. Néanmoins, **l'URCA est sortie en 2019 d'une période marquée par un plan de retour à l'équilibre financier. Aussi, même si sa capacité d'autofinancement s'est nettement améliorée, ses marges de manœuvre financière restent étroites. C'est pourquoi le comité recommande à l'université de limiter l'ouverture de formations et de rationaliser sa future offre de formation afin de la mettre en adéquation avec les ressources humaines disponibles et de continuer à dispenser des formations de qualité.**

Le renforcement de l'attractivité de la formation est une des thématiques partagées par le réseau des établissements d'ESR champagne-ardennais¹²¹. 13 nouvelles formations communes ont notamment été mises en place entre l'URCA et la plupart des autres établissements du site (UTT, AgroparisTech, Centre national des arts du cirque, IITBTP, Sciences-Po, Yschools, ITRS, CHU de Reims)^{122, 123}. Des conventions-cadres ont été signées avec les établissements et les collectivités territoriales afin de définir une stratégie commune de développement et d'éviter les doublons et les effets de concurrence¹²⁴.

L'internationalisation des formations est un axe porté politiquement, mais qui se développe lentement (1 master Erasmus Mundus ; 4 masters internationaux), en partie en raison de la crise sanitaire. L'enseignement d'une langue vivante est obligatoire dans les cursus et une Maison des langues propose une offre complète de cours d'apprentissage ou de perfectionnement aux langues vivantes. Les mobilités entrantes sont faibles et l'URCA met d'ailleurs en place une stratégie pour devenir plus attractive : elle a développé un dispositif d'accueil et d'accompagnement des étudiants étrangers efficient et a reçu le label « Bienvenue en France ». Un référent « relations internationales » est désigné dans chaque composante. Pourtant, l'ouverture des formations aux étudiants étrangers et leur attractivité sont faibles car les formations sont peu internationalisées. Le précédent rapport du Hcéres identifiait déjà cette faiblesse. Le comité relève que l'université a privilégié d'autres enjeux durant la période écoulée, et apprécie qu'elle exprime actuellement la volonté de se fixer l'objectif de l'internationalisation pour la future accréditation. **Le comité recommande à l'URCA de renforcer l'ouverture à l'international de son offre de formation en soutenant la création de parcours de formation internationaux, proposant davantage de cours en anglais et déployant des mesures incitatives de développement d'une expérience à l'étranger. À ce titre, le comité a noté¹²⁵ que l'URCA envisage d'intégrer une alliance d'universités européenne (Invest).**

Une offre de formation pensée sur la base d'un lien renforcé avec la recherche, et d'une professionnalisation des formations en réponse aux besoins socio-économiques du territoire

L'adossement entre les masters et les unités de recherche (UR) s'est particulièrement renforcé pendant la période de référence. Les enseignants-chercheurs des UR sont très impliqués¹²⁶ dans les formations en master comme en licence, BUT et LP. L'URCA a une politique incitative de pratique du stage pour tous les étudiants dans ses unités de recherche en master. Elle alloue un budget aux unités afin de prendre en charge financièrement l'accueil des stagiaires. Cette action est à souligner car elle montre une volonté affirmée d'améliorer le taux de poursuite des diplômés de master en doctorat (il est globalement bon¹²⁷, notamment en

¹¹⁹ Visite sur site.

¹²⁰ Rapport d'évaluation des cycles de formation du Hcéres – Formation 1^{er} cycle. p. 10.

¹²¹ RAE, p. 10.

¹²² Visite sur site – entretien inaugural.

¹²³ RAE, p. 56.

¹²⁴ Idem.

¹²⁵ RAE, p. 56.

¹²⁶ Entretiens avec les directrices et directeurs de composante

¹²⁷ <https://www.univ-reims.fr/orientation-et-insertion/enquetes/resultats-des-enquetes/enquetes-de-devenir-et-d-insertion-professionnelle-des-diplomes.8605.16211.html>

STS, mais moins pour le secteur des sciences humaines¹²⁸) et de renforcer la formation à la recherche en master. Toutefois, en licence, les enseignements visant à sensibiliser et à former à et par la recherche peuvent être qualifiés de « classiques » : travaux d'études et de recherche (non systématiques), initiation à la recherche, etc.

La formation doctorale a été repensée et structurée au cours de la période d'évaluation : le périmètre recouvre aujourd'hui 4 écoles doctorales (ED) positionnées dans chacun des 4 pôles scientifiques d'application. Une coordination entre les ED a été créée, des initiatives visant à valoriser ces études ont vu le jour. L'URCA envisage de créer une Maison du doctorat afin de réunir et de fédérer les actions menées dans les 4 ED. **Le comité reconnaît la qualité du travail effectué et recommande de veiller à ce que ces évolutions participent à une augmentation du taux de poursuite d'étude, du master vers le doctorat, pour l'instant assez faible¹²⁹.**

L'URCA construit des liens étroits avec les acteurs du milieu socio-économique de son territoire et a adapté son offre de formation en réponse à des besoins exprimés, notamment en LP. Les acteurs socio-économiques participent aux formations et sont largement représentés dans les conseils de perfectionnement (1/3 des membres). Toutefois, ces acteurs ne sont pas impliqués lors de la phase de construction de formations, et le fonctionnement des conseils de perfectionnement pourrait être amélioré en accentuant leur caractère prospectif et stratégique et en effectuant un suivi des mesures préconisées¹³⁰. **Le comité regrette par ailleurs que les formations n'adoptent pas encore suffisamment l'approche par compétences** car celle-ci participe au rapprochement des formations universitaires avec les attentes des employeurs et donc avec de potentiels candidats à de la formation continue. **Le comité recommande de mettre en place l'approche par compétences de manière plus significative dans les formations pour améliorer l'employabilité des diplômés.**

L'URCA a créé en 2021 une direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage dont la mission est d'accompagner les composantes au déploiement de la formation professionnelle. Cette direction impulse une politique volontariste d'ouverture des formations à l'apprentissage. Un vice-président délégué aux partenariats socio-économiques et à l'entrepreneuriat, en charge de la formation continue, a été nommé afin de piloter la politique de partenariats et accompagner le développement de l'apprentissage et de la formation professionnelle. Cette création est à mettre en relation avec la volonté de l'établissement de faire de l'alternance un axe stratégique prioritaire.

L'URCA suit l'insertion professionnelle de ses diplômés en licence professionnelle et en master (cf. infra, p. 30). Des actions visant à préparer les futurs diplômés à une insertion professionnelle réussie sont menées par le service des enquêtes et de l'insertion professionnelle de la DEVU. Le stage en milieu professionnel a été rendu obligatoire en licence. **Le comité considère que, pour une université pluridisciplinaire, cette décision est à saluer.**

Dans le cadre du réseau de partenaires académiques, un dispositif Pépite a été créé. Des actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat sont proposées aux étudiants volontaires, avec 450 à 500 étudiants concernés par an, et une vingtaine d'étudiants par an ont le statut d'étudiant entrepreneur¹³¹. **Des événements (challenge, prix, etc.) sont organisés et démontrent une forte implication de l'établissement pour former ses étudiants à la création d'entreprise.**

Une politique de documentation et un service de mise à disposition des ressources de qualité, adaptés aux besoins des usagers et ouverts à la société.

L'URCA a développé une politique d'accès à la documentation de qualité (certifiée ISO 9 001), en ligne et en présentiel (2 labels Noctambu+ et un plan « bibliothèques ouvertes+ ») adaptée à ses publics et à ses 11 campus (qui disposent tous d'une BU). Une charte documentaire est mise à jour annuellement par le conseil documentaire. Des formations à la recherche documentaire et aux compétences informationnelles sont intégrées dans les maquettes de L1. Les étudiants en parcours adaptés (« oui si ») bénéficient d'un accompagnement par des formations spécifiques et un réseau de « bibliothécaires référents » pour les

¹²⁸ Rapport d'évaluation des cycles de formation du Hcéres – Formation 2^{er} cycle. p. 10.

¹²⁹ Environ 3.40 % de poursuite en doctorat directement après le master pour les diplômés de 2018. Annexe 44 du dossier d'autoévaluation de l'établissement.

¹³⁰ Rapport d'évaluation des cycles de formation du Hcéres – Formation 2^{er} cycle. p. 13.

¹³¹ RAE p. 64.

conseiller. Un module de formation de 14 heures est dispensé aux doctorants. L'établissement consacre régulièrement des moyens pour rénover les bibliothèques¹³² afin de les adapter aux nouveaux usages (travail de groupe, espaces de convivialité). Les bibliothèques sont ouvertes à la société civile¹³³, ce qui est remarquable. **La politique de documentation apporte un soutien à la réussite des étudiants et suit les transformations des pratiques de recherche et de consultation des connaissances.**

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

14. De nombreuses initiatives pour développer les transformations pédagogiques et la réussite étudiante, mais qui peinent à s'installer.

En licence, l'établissement compte sur la modularisation de la formation pour que l'étudiant se construise un parcours pluridisciplinaire ou interdisciplinaire. C'est une solution, mais qui ne correspond pas à des enseignements pluridisciplinaires, par exemple sur des thématiques sociétales (e.g. enjeux de la transition écologique). La pluridisciplinarité sera un sujet traité pour la future offre de formation, tout comme l'enseignement sur le développement durable (« changement climatique et transition écologique ») prévu dans toutes les formations de premier cycle.

L'URCA n'a pas été lauréate à l'AAP NCU à deux reprises. Cet échec a eu pour effet de freiner la mise en œuvre de transformations pédagogiques et aussi de l'application de l'approche par les compétences. En effet, celle-ci n'est pas appliquée à toutes les formations, seules certaines composantes comme l'Inspé et les IUT s'y emploient, mais la crise sanitaire a contrarié son déploiement qui devait être engagé en 2020. Cet état de fait devrait être corrigé lors de la future accréditation. **L'URCA ne s'est pas découragée à la suite de ses échecs au AAP NCU, elle a postulé et est lauréate de l'AAP Démonstrateurs de l'enseignement supérieur (PIA4) avec son projet « DeMETeRE »,** qui s'inscrit dans le domaine de la transformation pédagogique et numérique au service du décloisonnement entre l'enseignement supérieur et les milieux socio-économiques, et qui sera déployé entre 2022 et 2025. Ce succès devrait aussi contribuer largement à ce qu'une dynamique de soutien au développement de formes de pédagogies nouvelles ou innovantes s'installe. À travers ce projet, l'URCA va poursuivre le développement de la simulation comme approche pédagogique en santé, au sein d'un bâtiment en cours de construction, et ainsi devenir un pôle d'excellence dans ce domaine.

L'établissement n'a pas une stratégie claire ni pour l'utilisation de l'hybridation des enseignements, ni pour la création de contenus hybridés. Des ingénieurs pédagogiques ont été recrutés au SUN (service des usages du numérique), ce qui positionne l'accompagnement pédagogique au sein du service numérique, alors que les transformations pédagogiques ne sont pas nécessairement numériques¹³⁴. L'établissement participe également en tant que partenaire à différents projets lauréats, dont les projets Flexisanté et Hybridium (AAP parcours flexibles), ET-LIOS et Hype 13 (AAP Hybridation des formations d'enseignement supérieur)¹³⁵. **Le comité recommande à l'URCA de créer un service universitaire de la pédagogie (quelle que soit sa dénomination) et de le mandater pour mener les transformations pédagogiques nécessaires, au premier rang desquelles la mise en œuvre de l'approche par les compétences.**

L'établissement a fait le choix du e-portfolio MAHARA et propose ainsi aux étudiants de matérialiser la validation des compétences obtenues dans le cadre académique ou acquises hors cursus. Le déploiement de MAHARA s'opère progressivement depuis 2 ans, avec un taux d'utilisation qui atteint en 2022 les 10 %¹³⁶ de la population des étudiants de l'URCA. Le comité considère cette dynamique comme positive et l'encourage.

Le comité relève que l'URCA s'est dotée d'un référentiel de valorisation des nouvelles pratiques pédagogiques, dispositif qui reste peu développé à l'échelle nationale. Toutefois, la position de l'URCA face à la valorisation de l'innovation pédagogique est encore inaboutie : la valorisation du temps d'innovation pédagogique n'est pas perçue de la même manière du point de vue de la direction de l'établissement et des personnels au sein

¹³² 3 rénovations réalisées et 2 en projet.

¹³³ Visite sur site.

¹³⁴ Visite sur site.

¹³⁵ RAE, p. 58.

¹³⁶ Annexe 37 : tableau p. 2.

des composantes¹³⁷. **Si le comité apprécie positivement l'intérêt de la mise en place de ce référentiel, il s'interroge sur sa réelle portée en termes d'effets.**

Un diplôme d'université sur les pratiques pédagogiques innovantes ouvert aux enseignants est en cours de développement. Toutefois, il ne pourra pas constituer le seul levier pour que la communauté des enseignants-chercheurs et des enseignants développe de nouvelles pratiques pédagogiques et envisage de mettre en œuvre des pédagogies centrées sur le rythme d'apprentissage de l'étudiant. **Le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa démarche de soutien aux nouvelles pratiques pédagogiques et démontrer son intérêt aux personnels.**

L'établissement a pris la mesure des enjeux liés à la gestion de l'immobilier pour le développement des nouveaux usages en pédagogie. Des rénovations des bâtiments ont été menées pour répondre aux nouveaux besoins des formations (laboratoires d'apprentissage, salles de travail partagé, espaces pour les langues, salles avec mobilier mobile, visioconférence et vidéo projection interactive, etc.).

L'URCA déploie des initiatives pour accompagner la transformation pédagogique et l'évolution des pratiques pédagogiques au service de la réussite étudiante et de la qualité des formations. Toutefois, **le comité regrette l'absence d'une stratégie globale en la matière et recommande son élaboration et sa déclinaison en objectifs opérationnels précis pour donner aux actions ponctuelles une meilleure cohérence et gagner en lisibilité.**

Pour développer les formations par apprentissage au cours de la période de référence, l'établissement a créé une direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage qui coordonne et accompagne les composantes et les responsables de formation, et qui a vocation à s'autofinancer. Néanmoins, l'ingénierie de formation n'a pas donné lieu à des recrutements au sein de cette direction¹³⁸. **Le comité recommande à l'établissement de réaliser de nouveaux recrutements afin de soutenir le développement de l'apprentissage, puisque l'évolution du nombre des contrats montre que la trajectoire permet d'envisager des investissements sur la base d'un chiffre d'affaires important et en croissance.**

Quatre formations de master apparaissent au plus haut niveau dans les classements, comme le master sciences de la vigne et du vin. Il est toutefois étonnant d'observer que cette formation n'est pas dispensée en alternance, alors que le territoire compte une activité économique notable dans ce domaine agricole et donc un potentiel d'entreprises viticoles important, qui pourrait recruter des apprentis.

L'URCA n'affiche pas de stratégie de création de formations courtes et universitaires adossées à son offre de formation¹³⁹, et ne procure pas d'ingénierie aux équipes pédagogiques qui souhaiteraient s'emparer de cet objet. Le comité note, par exemple, l'absence de formation courte (par exemple, des certificats d'université) dans le domaine de la bioéconomie à destination du monde socio-économique. L'URCA dispose d'une offre de formation tout au long de la vie ouverte à la société avec 146 DU/DIU, et environ 80 formations ouvertes chaque année. L'établissement affiche sa volonté de faire de la FTLV un axe de progrès au cours de la période à venir¹⁴⁰. **Le comité recommande à l'URCA de développer une offre de formation continue plus attractive, davantage adaptée aux besoins des milieux socio-économiques, et adossée à des formations initiales.**

La direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage a en charge les demandes de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de validation des acquis professionnels (VAP). Ces demandes sont en baisse ces dernières années¹⁴¹. De l'avis du comité, cette baisse constitue un point d'attention pour l'université étant donné que, par voie de conséquence, les candidats à la reprise d'études et donc les étudiants engagés dans une formation tout au long de la vie risquent de diminuer.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

¹³⁷ La valorisation du temps « innovation pédagogique » dans le service et le suivi des carrières est vue par l'URCA comme une menace, tandis qu'une partie des personnels regrette de ne pas percevoir l'effet du dispositif sur l'attribution de primes ou sur leur avancement, qui leur semble encore trop indexés sur des performances en recherche.

¹³⁸ Entretien avec le directeur de la DFPA-CFA.

¹³⁹ Ce point est considéré sans objet dans le RAE (p. 67).

¹⁴⁰ Document « DJ 16_SWOT Domaine 3 URCA.pdf ».

¹⁴¹ RAE, p. 66-67.

15. L'URCA s'est dotée de dispositifs d'orientation et d'accompagnement à la réussite pertinents.

L'université dispose d'un ensemble de dispositifs pour informer et orienter les étudiants. Elle est le porteur du projet PIA « Territoires d'innovation pédagogique » Ailes « Accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur » pour le réseau de l'ESR sur son territoire. Elle a aussi développé un pôle « transition lycée-université » au sein de la DEVU (devenu depuis le service de la transition lycée université). L'URCA a mis en place en 2022 un dispositif particulièrement intéressant, nommé DARIO (dispositif d'accompagnement et de remobilisation à l'insertion et l'orientation) en partenariat avec la région Grand Est. Ce dispositif vise au repérage du décrochage et au suivi des étudiants de niveau licence. Il s'inspire du dispositif « parcours accompagnés » créé dans le cadre de la Loi ORE. Il devrait venir compléter efficacement le suivi individualisé des étudiants en premier cycle.

Le nombre d'étudiants inscrits à l'URCA est en baisse¹⁴² cette année, alors qu'il a progressé de 14 % au cours de la période de référence. Compte tenu de cette baisse, **le comité invite l'URCA à interroger et à analyser l'attractivité de l'offre de formation qu'elle porte.** À cet effet, le comité recommande de suivre et d'évaluer l'efficacité des dispositifs développés, notamment avec les moyens du PIA « territoire d'innovation pédagogique ».

La réussite académique, notamment en licence, a été soulignée comme un point faible lors de la précédente évaluation du Hcéres. Les taux de réussite en licence (en 3 et 4 ans) ont progressé¹⁴³ au cours du contrat et atteignent les cibles visées en 2022 (43 % des étudiants obtiennent la licence en 3 ans). Ces chiffres positionnent désormais l'URCA au niveau des moyennes nationales, ce qui tend à montrer que les dispositifs créés ont eu des effets bénéfiques. L'URCA a en effet mis en place une série d'actions d'accompagnement visant à améliorer la réussite des étudiants. Elle a créé un service d'accompagnement des étudiants au sein de sa DEVU. Le comité relève notamment le suivi individualisé des étudiants en difficulté, qui représentent près de 10 % de l'effectif total.

L'insertion professionnelle des diplômés de master a progressé durant la période de référence pour dépasser le niveau national avec 91 et 94,9 % à 18 et 30 mois en 2019¹⁴⁴. En licence professionnelle, le taux d'insertion est resté à peu près stable, inférieur au niveau national à 18 mois, et équivalent à 30 mois¹⁴⁵. Une enquête d'insertion professionnelle des docteurs est réalisée par l'établissement avec un taux de réponse de 50 à 60 %¹⁴⁶. Le taux d'insertion en 2020 des docteurs de l'URCA diplômé en 2017 est de 94 %, pour une moyenne nationale de 93 %¹⁴⁷. L'URCA dispose d'un service chargé des enquêtes en la matière. Les analyses qui en sont tirées doivent être nuancées selon le taux de réponses à ces enquêtes. Toutes sont disponibles sur le site internet de l'URCA.

Le comité reconnaît que l'URCA a créé des conditions de réussite pour ses étudiants, s'implique pour leur proposer une orientation de qualité et que les formations dispensées assurent actuellement aux diplômés une insertion professionnelle très satisfaisante.

¹⁴² Visite sur site.

¹⁴³ Annexe 9.

¹⁴⁴ Moyenne nationale 90 et 92 %. Annexe 9 p. 16-18.

¹⁴⁵ 90 et 95 % à 18 et 36 mois en 2016, 89 et 94 % en 2019 ; moyenne nationale 93 et 94 % : Annexe 9, p. 16-18.

¹⁴⁶ Rapport d'évaluation du 3^e cycle, p. 8.

¹⁴⁷ https://www.univ-reims.fr/media-files/40218/ipdoc_enquete2020-2021_promo2017_resultats.pdf

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

16. Une offre de formation au coût suivi et maîtrisé, mais un pilotage global et une amélioration de l'offre de formation qui ne font pas l'objet d'un dispositif lisible et systématique.

La maîtrise de la charge d'enseignement au cours de la période d'accréditation qui s'achève a été particulièrement suivie en raison du plan de retour à l'équilibre financier. L'établissement s'est doté de l'outil P2CA, proposé par la DGESIP, pour suivre le coût de la charge d'enseignement en formation initiale, par composante, au regard des effectifs de l'année en cours, des évolutions prévisibles de ces effectifs, des formations ouvertes, des types d'enseignement et des contraintes bâtimementaires. Le dispositif est opérationnel et bien maîtrisé.

Le comité relève que la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation a pu être perçue comme un exercice imposé de réduction des heures de présentiels par les composantes, avec de potentiels effets sur la qualité des formations. En effet, le cadrage de la construction des formations pour la future offre impose une limitation des heures d'enseignements à 1 350 heures pour la licence (sur 3 ans).

Les taux d'encadrements sont très différents selon les composantes et les champs disciplinaires. **L'URCA a engagé une politique de redéploiement¹⁴⁸ des supports d'enseignants-chercheurs et d'enseignants entre composantes**, afin de mieux aligner les ressources humaines sur les besoins d'encadrement des étudiants. Ce redéploiement a été élaboré en fonction des résultats d'une analyse comparative interne et externe des taux d'encadrement. Même si les redéploiements ne sont pas perçus comme suffisants par les composantes aux taux d'encadrement les plus faibles¹⁴⁹, le comité reconnaît que la démarche est importante pour assurer un fonctionnement plus équilibré de l'établissement.

L'amélioration continue des formations n'est pas un processus encadré par l'établissement, il s'appuie exclusivement sur les conseils de perfectionnement. Leur composition est équilibrée avec un tiers d'enseignants et d'enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique, un tiers d'étudiants, et un tiers de professionnels, dont la moitié intervenant dans la formation. Leurs comptes rendus sont transmis aux membres de la CFVU, mais sans que leur contenu donne lieu à des prescriptions pour le pilotage ou l'amélioration continue. Au cours de la prochaine accréditation, il est prévu que la CFVU s'empare de ces comptes rendus et croise leurs conclusions et leurs préconisations avec les demandes de modifications de maquettes et de modalités de contrôles des connaissances. On comprend donc qu'en l'état actuel, les travaux des conseils de perfectionnements ne sont pas utiles au pilotage de l'offre de formation.

L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est pas systématique par manque de moyens humains pour les conduire. Le comité considère qu'il s'agit d'une lacune regrettable, étant donné que l'université propose un guide méthodologique aux composantes et aux responsables de formation qui souhaitent mettre en place l'EEE. Il est précisé que « les écoles (ESIREims, EISINE), et instituts (IUT RCC et IUT de Troyes) réalisent chaque année une évaluation de leurs formations par le biais de dispositifs internes », ce qui est surprenant car cette initiative dénote un manque d'unité ou de principes s'appliquant uniformément à toutes les composantes de l'URCA. Afin de faire évoluer cette situation peu satisfaisante, l'université a recruté en septembre 2022 un personnel en charge de l'EEE afin d'étendre la démarche à l'ensemble des formations pour la future accréditation et d'en faire un instrument participant à leur amélioration continue dans la prochaine offre de formation.

¹⁴⁸ DAE, p. 70.

¹⁴⁹ Visite sur site.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

17. Une vie étudiante dynamique, soutenue par des personnels impliqués et des étudiants engagés dans son amélioration continue, mais un dispositif de soutien de l'engagement étudiant insuffisant et peu reconnu par les composantes.

La vie de campus est animée par une offre culturelle et sportive diversifiée¹⁵⁰. Elle est soutenue par le service universitaire des activités culturelles (SUAC), le service universitaire des activités sportives (SUAPS) et le dynamisme de leurs personnels, qui œuvrent à la mise en place de partenariats avec des structures extérieures¹⁵¹.

Les directions et services à l'étudiant se coordonnent de façon efficace pour l'animation des campus. La DEVU pilote des événements récurrents¹⁵². Certains permettent de faire connaître l'ensemble des services aux étudiants et impliquent la participation active de tous les services (la DREDI¹⁵³, le SUAPS, le SUAC, le SUMPSS). Ces services gagneraient toutefois à être davantage connus de l'ensemble de la communauté étudiante. **À cet effet, le comité recommande d'améliorer la communication dans les campus par le biais de l'affichage et le développement des réseaux sociaux.** Le bureau de la vie étudiante-BVE (au sein de la DEVU) travaille en partenariat harmonieux et solide avec les VP CFVU, le VP étudiant et les associations étudiantes. Le personnel administratif de ces services est disponible, réactif et accessible pour les étudiants élus dans leur accompagnement (démarches administratives, demandes de financement, acquisition de matériel, logistique événementielle). Il est toutefois à noter que la structuration de la DEVU, créée en 2016-2017, évolue en fonction de la règlementation et des projets (par exemple, un service transition lycée université a été mis en place dans le cadre du projet AILES (PIA-TIP)). **La DEVU et la VPE ont pour projet d'harmoniser davantage leurs liens avec les associations en les recensant de façon plus systématique, ce que le comité encourage pour la période à venir.**

Un réel effort pour déployer les actions en matière de vie étudiante sur les sites délocalisés est perceptible¹⁵⁴ et le comité engage l'URCA à le poursuivre. Si les étudiants des campus rémois (Moulin de la Housse, Santé, Croix-Rouge) sont satisfaits de la vie étudiante¹⁵⁵, les étudiants des sites délocalisés peuvent se sentir moins inclus, dans la mesure où ils n'accèdent pas aux mêmes services à l'étudiant¹⁵⁶. Toutefois, les services s'emploient à être représentés dans les sites délocalisés¹⁵⁷. Si les campus délocalisés sont davantage gérés par les composantes sur place¹⁵⁸, l'URCA en reste l'acteur majeur grâce à ses partenariats fructueux avec les collectivités locales¹⁵⁹, ce que la formalisation récente du schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle du site encourage.

¹⁵⁰ Le SUAC propose des ateliers de pratique culturelle et artistique au sein des campus (théâtre, création plastique, écriture), ainsi que des activités gratuites à tous les étudiants de l'URCA dans les structures culturelles extérieures. Il organise par ailleurs des manifestations culturelles pour « faire émerger de nouveaux talents » comme un concours de court-métrage dans le cadre du festival Turbo-film (cf. entretiens). L'offre sportive du SUAPS est aussi diversifiée (aéro box, danses, arts martiaux, préparation physique aux concours).

¹⁵¹ Par exemple, en 2022, le SUAC a fait participer 85 étudiants de l'URCA de Charleville-Mézières et de Chaumont au programme des rencontres professionnelles en partenariat avec l'association Lecture et Loisirs pour le Salon Régional du Livre pour la Jeunesse à Troyes (cf. entretiens).

¹⁵² L'événement « Ta vie de campus » a lieu en septembre de chaque année pour faire découvrir tous les services à l'étudiant ; la première édition du « gala » de l'URCA aura lieu le 8 février 2023 à la Cartonnerie de Reims ; la « Welcome Week » accueille les étudiants en mobilité entrante chaque mois d'août.

¹⁵³ Direction des relations extérieures et du développement international.

¹⁵⁴ Le comité regrette que cela n'ait pas été souligné davantage dans le RAE.

¹⁵⁵ Visite sur site.

¹⁵⁶ Il n'existe par exemple aucune programmation sportive sur le site de Chaumont et le bus qui faisait la liaison entre Reims et Troyes a été définitivement supprimé.

¹⁵⁷ La DEVU est installée sur le campus Croix Rouge, le campus Moulin de la Housse et à Troyes et se rassemble une fois par mois en réunion ; le SUMPSS et du personnel médical sont présents notamment sur Troyes, Chalon et Charleville-Mézières ; le SIUO-IP et le SEE organise de régulières permanences dans les sites délocalisés ; le SUAPS est représenté par un enseignant titulaire à Charleville-Mézières et conventionne avec les clubs sportifs locaux.

¹⁵⁸ Troyes a son propre site (IUT), l'Inspé fonctionne sur deux campus (Chaumont et Chalon).

¹⁵⁹ Une maison de l'étudiant a été inaugurée en 2022 à Charleville-Mézières.

La circulation des informations constitue une autre difficulté qui alimente la fragmentation de la vie étudiante de l'URCA, malgré des efforts déjà engagés¹⁶⁰. Les services à l'étudiant, en dehors des événements ponctuels qui les rendent visibles, restent peu connus des étudiants non impliqués dans l'organisation de la vie étudiante. Les associations étudiantes demeurent la principale courroie de transmission auprès de la communauté étudiante, mais là où elles ne sont pas reliées à la DEVU, les sites fonctionnent en autarcie et l'information circule différemment et plus lentement¹⁶¹. Chaque année, 67 associations ont une convention avec l'université. Elles peuvent bénéficier de locaux et participer aux appels à projet (une centaine de projets sont financés par an à l'aide des 30 % de l'enveloppe CVEC – contribution de vie étudiante et de campus - accordés au fonds FSDIE - fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes)¹⁶².

Ainsi, **le comité encourage l'URCA à continuer le développement d'outils de communication adaptés aux usages des étudiants (réseaux sociaux et création d'une application numérique)**, pour améliorer le sentiment d'appartenance de la communauté étudiante à l'URCA. **D'autre part, le comité recommande à l'université de formaliser de manière homogène le rôle des vice-doyens étudiants présents dans les sites et de structurer leur réseau, étant donné qu'ils constituent un relais important pour renforcer les liens avec les services centraux.**

Le comité relève l'absence de lieux de vie étudiante emblématiques et identifiables dans les campus¹⁶³. En effet, beaucoup d'activités et d'événements ont lieu en dehors des campus et l'ambition portée par la VPE pour l'année à venir et de réintégrer les activités disponibles pour les étudiants à l'intérieur des campus car beaucoup viennent seulement pour les cours. **Le comité salue l'implication des personnels qui sont soucieux du bien-être de tous les étudiants et, en ce sens, invite les personnels et les élus étudiants à se concerter pour renforcer l'appropriation estudiantine des infrastructures des campus et des lieux de vie étudiante.**

Les étudiants participent à la gouvernance de l'établissement en siégeant dans les conseils et les commissions. Le VPE est intégré à l'équipe présidentielle et bénéficie d'un bureau à la DEVU, lui permettant d'agir en collaboration étroite et efficace avec les personnels administratifs et l'équipe présidentielle. **Cependant, le comité recommande de consolider ce fonctionnement en formalisant le rôle du VPE afin de renforcer sa légitimité et de pérenniser ses missions au-delà du mandat actuel.**

Le comité salue le fort engagement des élus étudiants, qui sont régulièrement consultés et dont l'avis est pris en compte dans les conseils. Le comité relève toutefois que les étudiants n'ont pas été associés à la rédaction du rapport d'autoévaluation. Par ailleurs, le dispositif de valorisation de l'engagement étudiant est appliqué de façon hétérogène par les composantes¹⁶⁴. **Le comité engage l'établissement à organiser un dialogue avec les étudiants élus pour adapter le dispositif, le rendre plus accessible et à s'assurer qu'il soit diffusé et partagé par l'ensemble du personnel administratif et enseignant. Il recommande aussi de l'harmoniser avec le dispositif existant au niveau des ED et d'encourager davantage la participation des doctorants à la vie institutionnelle de l'URCA.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Le déploiement de l'offre de formation sur le territoire est cohérent avec la stratégie d'intégration au territoire de l'établissement, il est approuvé par tous les acteurs, et répond aux enjeux sociaux et économiques du site.
- L'offre de formation est diversifiée et dense, les taux de réussite ont progressé et l'insertion professionnelle est très satisfaisante.
- L'adossement de la formation à la recherche a été renforcé et clarifié.
- Une gestion professionnelle de la documentation, qui rend l'information accessible.

¹⁶⁰ Par exemple, le SUAC organise des « sittings » sur les sites délocalisés (dans les lieux de rassemblement comme les cafétérias, les terrasses des bâtiments).

¹⁶¹ Visite sur site.

¹⁶² RAE, pages 73, 74 et 75. Les associations bénéficient d'une enveloppe d'environ 450 K€ par an qui est réservée aux actions sociales et étudiantes.

¹⁶³ Les concours d'éloquence, les conférences ou les représentations théâtrales ont systématiquement lieu en dehors des campus.

¹⁶⁴ Des étudiants élus se trouvent parfois en difficulté concernant leur assiduité aux cours et aux partiels (cf. entretiens).

- L'offre culturelle est riche et dynamique, soutenue par des personnels et des étudiants engagés.

2) Faiblesses

- L'ouverture à l'international des formations est insuffisante et très peu de cours sont dispensés dans une langue étrangère.
- La stratégie visant à porter des transformations pédagogiques n'est pas claire, l'approche par compétences pas assez développée, et la position de l'établissement envers l'hybridation des enseignements doit être clarifiée.
- L'évaluation des formations et des enseignements n'est pas systématisée et le pilotage des formations n'est pas doté d'indicateurs de performance ou de qualité.
- Le dispositif de soutien de l'engagement étudiant est insuffisamment mis en œuvre et peu reconnu par les composantes.
- L'absence d'un lieu unique de vie étudiante géré par l'URCA ne favorise pas le développement d'un sentiment d'appartenance à l'université par l'ensemble de la communauté étudiante.

3) Recommandations

- Mener un diagnostic sur les raisons et les freins à l'ouverture internationale des formations afin de développer ensuite les actions et dispositifs adaptés.
- Poursuivre la structuration de la DEVU, son développement sur les sites délocalisés, et formaliser le rôle du vice-président étudiant en lien avec les autres acteurs politiques et administratifs de la vie étudiante
- Créer un dispositif d'amélioration continue des formations, qui contribue à leur pilotage.
- Créer un service universitaire de la pédagogie pour accompagner la mise en œuvre de la politique de transformations pédagogiques.
- Poursuivre l'articulation de l'offre de formation avec la signature scientifique choisie par l'URCA.

Table des matières

Avis du comité	3
1. Forces principales.....	3
2. Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3. Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
4. Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
5. Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)	7
6. Rapport d'autoévaluation, focus et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
2. Un projet stratégique clair, mais dont le suivi n'est pas assuré formellement.....	9
3. Une coordination territoriale dynamique et constructive, mais des partenariats internationaux et socio-économiques à consolider.....	9
4. Le déploiement du projet politique s'appuie sur une organisation claire, mais perfectible.	11
5. Un pilotage global à mieux structurer en y intégrant la politique qualité.....	12
6. L'établissement maîtrise son budget et mène un dialogue de gestion objectif.	13
7. Une politique des ressources humaines structurée et volontariste qui s'appuie sur un dialogue social riche, mais qui devrait s'inscrire dans un cadre prévisionnel.	14
8. Une politique immobilière ambitieuse et cohérente avec le projet stratégique de l'établissement.....	16
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	18
9. Une structuration thématique affirmée, qui positionne l'URCA en phase avec son territoire.	18
10. L'URCA a une politique incitative d'attribution de moyens de recherche.....	21
11. Une forte implication dans le domaine du lien entre science et société.....	23
12. Une stratégie de valorisation de la recherche à construire.	23
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	24
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	25
13. Une offre de formation structurée, soutenable, déployée sur le territoire champenois, mais qui manque de rayonnement à l'international.....	25
Une offre de formation pensée sur la base d'un lien renforcé avec la recherche, et d'une professionnalisation des formations en réponse aux besoins socio-économiques du territoire	26
Une politique de documentation et un service de mise à disposition des ressources de qualité, adaptés aux besoins des usagers et ouverts à la société.	27
14. De nombreuses initiatives pour développer les transformations pédagogiques et la réussite étudiante, mais qui peinent à s'installer.....	28
15. L'URCA s'est dotée de dispositifs d'orientation et d'accompagnement à la réussite pertinents.	30
16. Une offre de formation au coût suivi et maîtrisé, mais un pilotage global et une amélioration de l'offre de formation qui ne font pas l'objet d'un dispositif lisible et systématique.....	31
17. Une vie étudiante dynamique, soutenue par des personnels impliqués et des étudiants engagés dans son amélioration continue, mais un dispositif de soutien de l'engagement étudiant insuffisant et peu reconnu par les composantes.	32
	35

Table des matières	35
Liste des sigles.....	37
Observations du président de l'université de Reims Champagne Ardenne.....	41
Organisation de l'évaluation	43

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AEROLAB	<i>AtmosphÉric Research and Observations LABoratory</i> – pôle de recherche et d'innovation
AILES	Projet d'accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur
ALIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DeMETeRe	Projet de déploiement de micro environnements territoriaux pour la réussite étudiante

DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DREDI	Direction des relations extérieures et du développement international
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
-------	--

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HéqTD	Heures équivalent TD

I

I3M	(laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
IAE	Institut d'administration des entreprises
IC2MP	(unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées

Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
INTERACTIFS	(LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
INTREE	(EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
IP	Insertion professionnelle
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
Isae-Ensm	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

Mach4	(LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0
MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
PREF	Plan de redressement de l'équilibre financier
Primeo	(laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

Q

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

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
-----	--------------------------

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SFR	Structure fédérative de recherche
SHE	Service handicap étudiants
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
Unilim	Université de Limoges
UP	Université de Poitiers
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
URCA	Université de Reims Champagne Ardenne
USR	Unité de service et de recherche
UTT	Université de technologie de Troyes

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du président de l'université de Reims Champagne Ardenne



Reims, le 15 septembre 2023

Le président de l'université de Reims
Champagne-Ardenne

à

Monsieur Thierry COULHON
Président du Hcéres

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

Monsieur le président,

L'université de Reims Champagne-Ardenne remercie l'ensemble des experts qui ont conduit l'évaluation de notre université, ainsi que la conseillère scientifique et la chargée de projet qui les ont accompagnés.

Le rapport souligne un grand nombre de points forts qui révèlent les progrès réels et sensibles de notre établissement, fruits d'un investissement important de l'ensemble de nos équipes. Les défis à relever étaient d'autant plus difficiles que nous avons dû faire face à deux situations très complexes : le plan de retour à l'équilibre financier (PREF) de 2016 à 2018 et la crise sanitaire de 2020 à 2022. Ces quatre années « délicates » ne nous ont pas empêchés de renforcer le rôle de l'URCA comme chef de file des établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site champardennais, que reconnaissent les collectivités territoriales avec lesquelles les liens sont forts ; d'opérationnaliser nos objectifs stratégiques dans une structuration administrative renouvelée, consolidée et plus efficace ; de conduire un dialogue social qui a permis des avancées importantes comme l'accord sur le temps de travail et la revalorisation des agents qui nous a déjà fait gagner en attractivité ; de restructurer la recherche autour de quatre pôles scientifiques désormais bien identifiés ; d'augmenter les budgets de nos unités de recherche ; de promouvoir les liens entre science et société ; de déployer une offre de formation qui entretient des liens forts et clairs avec la recherche, qui permet à nos étudiants de mieux réussir et de s'insérer professionnellement au-delà des moyennes nationales ; pour ne citer que quelques une de nos forces que le rapport met en évidence.

Pour autant, la politique internationale de l'établissement est toujours mise en point faible par les experts, tant au niveau de la gouvernance qu'au niveau de la recherche ou de la formation. Or, outre la labellisation européenne HRS4R obtenue en novembre 2021, nous avons été lauréats de plusieurs appels à projet PIA ces deux dernières années, qui nous placent désormais dans une perspective très favorable. C'est ainsi que DIVRESCA nous permet de consolider notre administration dans le montage de projets européens, EXEBIO sera le support de plusieurs masters Erasmus mundus et d'un grand nombre de recherches et d'innovations en lien avec la bioéconomie, et l'intégration dans l'alliance européenne INVEST renforce nos liens de coopération avec des universités européennes de grande

renommée. La trajectoire internationale de notre université est donc aujourd'hui claire et solide et en adéquation parfaite avec notre projet scientifique.

Dans le même ordre d'idées, les faiblesses qui ont persisté en matière d'innovation seront comblées grâce à l'obtention du PUI dont une partie substantielle des ressources sera consacrée à la sensibilisation et à la détection de projets innovants auprès de nos étudiants, chercheurs et enseignants-chercheurs. Par ailleurs, la labellisation des plateformes est prévue dans le cadre d'URCA'Tech et s'inscrit dans notre objectif de renforcer le continuum recherche / formation / innovation / international.

Également en lien avec ce continuum, l'établissement a créé 6 chaires de professeur junior pour intensifier la recherche de très haut niveau, renforcer l'attractivité internationale et développer davantage l'innovation dans des secteurs à fort potentiel. Enfin, on notera la création de l'IAS, pôle d'expertise et de formation en intelligence artificielle en santé et santé numérique, qui promeut et accompagne la recherche et en permet la valorisation grâce à une pépinière d'entreprises dédiée : PETILLANTeS.

Nos progrès en matière de numérique nous paraissent avoir été sous-estimés. En effet, des investissements très importants ont été faits dans le domaine de la protection des données en conformité avec le RGPD, de la cybersécurité ou de la structuration des données scientifiques brutes en vue de leur réutilisation ou publication (nous sommes lauréat d'un AMI Atelier de la donnée intitulé DAT@URCA). La direction du numérique est donc pleinement impliquée dans les progrès de notre université.

Les nombreuses qualités reconnues par les experts en matière de formation, et notamment l'excellente insertion professionnelle de nos diplômés, révèlent le travail important accompli par les équipes pédagogiques et les services compétents. Les faiblesses soulevées ont été identifiées avant l'évaluation par le Hcéres et tout est déjà mis en œuvre pour les combler. C'est ainsi que l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants sera généralisée à la rentrée 2024, que toutes nos formations seront structurées en blocs de connaissances et compétences à l'occasion de la nouvelle accréditation, que la charte de l'engagement étudiant a été réécrite et qu'un service de pédagogie universitaire est en cours de création. Nous regrettons toutefois que les avancées déjà réalisées quant à la transition lycée-université ou à l'entrepreneuriat étudiant n'aient pas été mises plus en avant par les experts tant il s'agit d'améliorations majeures pour nos étudiants par rapport à l'évaluation précédente.

Guillaume GELLÉ



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation du 24 au 26 janvier 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Lionel MONTAGNE**, professeur en chimie ; vice-président site et projets structurants à l'université de Lille.

Le comité est composé des experts suivants par ordre alphabétique :

- Madame **Chloé BOUR**, doctorante en sociologie ; ancienne présidente de l'association des doctorants CIFRE en SHS.
- Madame **Cécile CHICOYE**, ancienne directrice générale des services à l'université Toulouse 1 Capitole ; ancienne directrice générale adjointe au conseil régional Midi Pyrénées.
- Monsieur **Arnaud GUEVEL**, professeur en physiologie musculaire (STAPS) ; vice-président formation et éducation ouverte à l'université de Nantes ; ancien directeur de l'UFRSTAPS à l'université de Nantes.
- Madame **Olga KOUCHNARENKO**, professeur en informatique ; ancienne vice-présidente du conseil scientifique à l'université de Franche Comté.
- Monsieur **Pascal LIZIN**, Director Public Affairs (GSK).
- Monsieur **Stéphane PALLAGE**, ancien recteur de l'université de Luxembourg.
- Monsieur **Pascal ROBLOT**, PUPH ; vice-président du conseil d'administration à l'université de Poitiers.

Claire SOTINEL, conseillère scientifique, et **Clémentine FRANCEZ-CARRERE** 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 <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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