

Introduction

L'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) a officiellement lancé son autoévaluation en septembre 2021. Le dossier présenté se base sur la période de référence 2018-2021 mais, pour des raisons de mise en contexte, certains éléments concernent les années 2016 et 2017, ainsi que l'année 2022.

Si l'équipe présidentielle a été fortement mobilisée, elle a travaillé en collaboration étroite avec la direction générale des services et l'ensemble des directions des services centraux et communs. Les composantes et les unités de recherche ont également participé même si l'essentiel de leur attention a été focalisée sur l'autoévaluation des formations et des unités de recherche.

Cinq directions centrales ont été particulièrement mobilisées pour la production des indicateurs et des informations du présent dossier d'autoévaluation (DAE) : la cellule d'appui au pilotage (CAP), la direction des ressources humaines (DRH), la direction des affaires financières (DAF), la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et la direction des études et de la vie universitaire (DEVU).

Une fois l'ensemble des éléments d'analyse recueillis, la rédaction de la première version du dossier a été confiée au directeur général des services et à la directrice générale des services adjointe pour le domaine 1, aux deux vice-présidents de la commission recherche pour le domaine 2 et aux deux vice-présidents de la commission formation et vie universitaire (CFVU) pour le domaine 3. S'en est suivi un grand nombre de relectures collectives par l'ensemble des vice-présidents.

Le dossier a été présenté et adopté par le conseil d'administration de l'université le mardi 7 juin 2022. Il a ensuite été déposé sur la plateforme en vue de sa transmission au Hcéres et sur l'intranet de l'établissement pour sa diffusion interne.

Comme pour chaque autoévaluation, le travail accompli a permis de faire le point sur l'ensemble des missions de l'université. Il a également permis d'objectiver les changements depuis la dernière évaluation par le Hcéres.

Les points forts identifiés il y a cinq ans sont toujours d'actualité. En revanche, nous nous félicitons d'avoir pu améliorer un certain nombre des points faibles. Ainsi, l'administration a été sensiblement renforcée et souffre aujourd'hui de beaucoup moins de *turn-over* que précédemment. On pourrait aller jusqu'à la qualifier de stable. Les outils de gestion sont aujourd'hui mieux exploités, même si des progrès restent à faire en la matière. Un grand nombre de procédures ont été (re)mis en place et permettent un fonctionnement plus cadré de l'établissement.

S'agissant de la performance de l'offre de formation, la réussite en licence s'est sensiblement améliorée au cours de la période et place désormais l'université dans les moyennes nationales. L'attractivité en master est excellente dans certains domaines mais reste hétérogène. En revanche, le nombre de doctorats reste un peu faible.

Enfin, les trois derniers points faibles identifiés par le Hcéres lors de l'évaluation externe 2016-2017 sont désormais caducs : la situation financière de l'établissement est forte et le retour à l'équilibre financier s'est fait plus tôt que prévu initialement. La politique de site est désormais stable avec une association de 18 membres avec l'URCA comme chef de file.

Pour finir, les recommandations faites en fin de rapport par le comité du Hcéres ont été prises en compte même si tout n'a pas pu être mené à bien. Par exemple, la restructuration des directions administratives a été opérée et le personnel d'encadrement a été stabilisé. De nombreux indicateurs de gestion sont aujourd'hui produits et utilisés. Le dialogue de gestion avec les composantes et les unités de recherche a été structuré même si les contrats d'objectifs et de moyens restent à formaliser et de nombreux partenariats ont été construits avec les acteurs du territoire rémois (Science Po, CentraleSupélec, AgroParisTech, etc.).

En revanche, si une politique RH a bien été mise en œuvre, le travail sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à faire. De même, l'internationalisation de la formation n'a pas beaucoup évolué ces dernières années.

Les deux années de crise sanitaire ont bouleversé à la fois les organisations, les calendriers et les projets. Elles ont également permis d'accélérer certaines transformations, en particulier dans les domaines du numérique et de l'organisation du travail. Elles n'ont pas empêché l'université de faire preuve d'un dynamisme important tant dans l'immobilier que dans des projets de grande ampleur notamment issus des programmes d'investissements d'avenir.

L'université de Reims Champagne-Ardenne est donc globalement dans un état bien meilleur que lors de la dernière évaluation et nous sommes conscients que des progrès sont encore à faire.

Nota bene. Si le document dépasse les 60 pages préconisées, c'est parce que, dans un premier temps, il a été demandé à l'établissement de rédiger deux DAE : un pour l'établissement et un pour le regroupement dont l'URCA est chef de file. Un seul DAE a finalement été exigé, certaines parties concernant le site ont donc été introduites dans le DAE établissement.

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

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

C1. L'établissement définit son positionnement en fonction de son identité, de ses valeurs et de son histoire. Il analyse la place qu'il occupe et le rôle qu'il joue dans le paysage de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Positionnement de l'URCA en fonction de son identité, de ses valeurs, de son histoire

Université pluridisciplinaire de plein exercice, l'URCA est un établissement multisite et présente sur tout le territoire de l'ex-région Champagne-Ardenne, à l'ouest de la région Grand Est, dans un espace frontalier avec la Belgique. L'économie du territoire est marquée par un secteur agricole très développé dont celui de la viticulture, un tissu industriel traditionnel (textile, métallurgie) et un secteur tertiaire à faible valeur ajoutée.

L'URCA est implantée dans cinq centres urbains dont Reims qui accueille en 2021 83 % des étudiants, Troyes 12 %, Charleville-Mézières 2,8 %, Châlons-en-Champagne, 2,2 % et Chaumont, 0,38 % (source : chiffres CAP).

La création en janvier 2016 de la région Grand Est a bouleversé le cadre de référence de l'URCA et son positionnement dans son espace territorial institutionnel. D'une situation de seule université pluridisciplinaire multisites avec santé de la région Champagne-Ardenne, elle est devenue par la taille la troisième université sur les cinq que compte la région Grand Est, après l'université de Lorraine et l'université de Strasbourg.

Par sa taille et son implantation, l'URCA est le principal établissement d'enseignement supérieur et de recherche sur le territoire et chef de file du regroupement (par association au sens de la loi ESR « Fioraso » de 2013) de l'enseignement supérieur et de la recherche champardennais.

L'URCA travaille à défendre ses valeurs, son rôle social de lutte contre les inégalités sociales et scolaires, d'égalité des chances pour toutes et tous, d'ascenseur social, de valorisation de la diversité sociale, de développement d'une vie de campus comme facteur de qualité de la vie étudiante et d'attractivité des villes universitaires. Le transfert en 2021 du siège de l'établissement au cœur d'un quartier prioritaire de Reims se veut un signe fort de la volonté d'ouverture aux quartiers sensibles et aux populations défavorisées dans les villes où l'URCA est implantée.

L'URCA revendique aussi un rôle sociétal en luttant contre les discriminations. Outre la mission Handicap, ont été créées les missions Racisme et antisémitisme, Éthique et déontologie, Égalité et diversité, Développement durable et responsabilité sociétale.

L'URCA participe à la promotion des droits de l'Homme et aux valeurs du vivre ensemble, sur son territoire et à l'international, en s'engageant activement à l'amélioration de l'accueil des étudiants internationaux en lien avec les associations étudiantes et les collectivités territoriales. L'URCA s'engage aussi à accueillir des publics dits en exil : elle fait ainsi partie du réseau national MENS, a mis en place un diplôme d'université (DU) Passerelle de français langue étrangère (FLE), et coopère au niveau international pour améliorer la vie quotidienne de populations vulnérables (exemple de la création du service des maladies infectieuses avec le CHU Bon Samaritain de Walia au Tchad).

L'URCA et son rôle dans le paysage de l'ESR

L'université revendique et assume depuis 2016 son fort ancrage territorial et connaît une dynamique ascendante en devenant un acteur majeur et identifié de l'environnement institutionnel régional et local grâce notamment à son rôle de chef de file du réseau d'ESR champardennais.

Son rôle sur le territoire est également socio-économique. En 2020, l'URCA a commandé au cabinet UTOPIES une enquête qui montre son impact socio-économique au niveau local, national et international (voir annexe 1). Cinquième employeur de l'ex-région Champagne-Ardenne, elle cherche, dans un dialogue régulier avec les collectivités territoriales, à renforcer les relations et les projets communs avec les acteurs institutionnels du territoire et les milieux socio-économiques.

Avec une offre de formation diversifiée (plus de 130 diplômes), l'URCA veut répondre aux besoins socio-économiques actuels et futurs du territoire. Elle compte aujourd'hui 14 composantes dont huit unités de formation et de recherche (UFR droit et science politique ; sciences économiques, sociales et de gestion ; lettres et sciences humaines ; sciences exactes et naturelles ; sciences et techniques des activités physiques et sportives ; médecine ; pharmacie ; odontologie) et quatre instituts avec des statuts différents dans le code de l'éducation. Elle compte en effet deux IUT (l'un à Reims avec des antennes à Charleville-Mézières et Châlons-en-Champagne et le deuxième à Troyes), un Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé), avec cinq sites de formation implantés dans chacun des départements de l'académie de Reims (et deux dans la Marne) et un Institut Georges Chappaz de la vigne et du vin en Champagne. Enfin, l'URCA a deux écoles d'ingénieurs internes : l'école nationale supérieure d'ingénieurs de Reims (ESIReims) et l'école d'ingénieurs en sciences industrielles et numérique (EISiNe), créée en 2019.

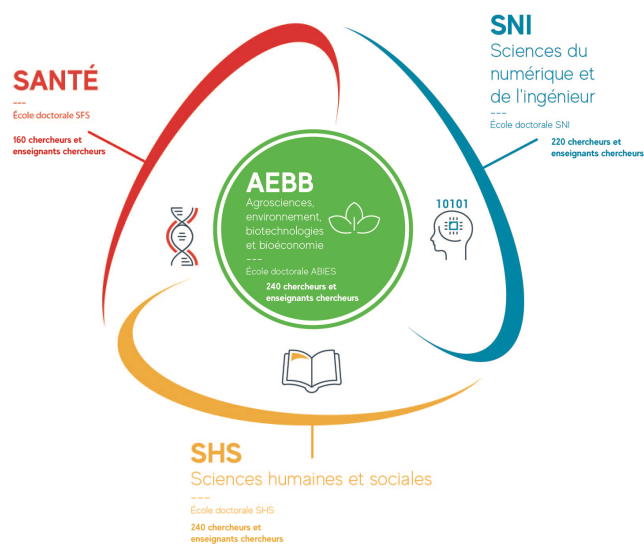
L'URCA accueille aujourd'hui 28 700 étudiants. Après avoir baissé d'environ 20 % entre les années 90 et 2011, les effectifs étudiants de l'université connaissent depuis une augmentation régulière, passant de 21 700 en 2011 à 24 110 en 2018 puis 27 664 en 2020-2021 (source : CAP, enquêtes SISE).

Le maillage territorial de l'URCA et sa vocation d'établissement d'enseignement supérieur de proximité se traduisent dans l'origine géographique de ses effectifs étudiants. L'URCA présente des caractéristiques similaires aux universités de taille et profils comparables en France. En raison de sa proximité géographique, l'URCA accueille un nombre important d'étudiants provenant du sud de l'Aisne.

L'URCA accueille 7,5 % d'étudiants internationaux en 2020-2021. Ces chiffres sont dans la moyenne des établissements de taille similaire en France (voir annexe 2).

Pour gagner en visibilité et renforcer l'attractivité de sa recherche sur le plan local, national et international, l'URCA a créé quatre pôles scientifiques, chacun doté d'une école doctorale :

- Un pôle scientifique d'application phare en agro sciences, environnement, biotechnologies et bioéconomie (AEBB), en adéquation avec la spécialisation du site champardennais à forte économie rurale et viticole. Il est composé de 14 unités de recherche et 4 UMR CNRS, INERIS, INRAE et INSERM ; 5 plateformes technologiques de pointe ; une école doctorale coaccréditée avec Paris-Saclay ; un CMQ sur la bioéconomie ; l'institut Georges Chappaz de la vigne et du vin en Champagne ;
- Un pôle santé composé de 20 unités de recherche regroupées en SFR (dont 10 laboratoires affiliés en principal) ;
- Un pôle sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI) composé de 7 unités de recherche, 7 plateaux techniques autour du calcul haute performance, de l'industrie 4.0, des matériaux et des transformations technologiques ;
- Un pôle sciences humaines et sociales (SHS) avec 10 unités de recherche regroupées dans un projet de création d'une maison des sciences humaines et sociales à Reims et à Troyes dans le cadre de la politique du contrat de site.



C2. L'établissement se donne une ambition à long terme, cible qu'il veut atteindre en cohérence avec son identité, sa place et son rôle.

La politique stratégique de l'URCA pour la période du prochain contrat quinquennal s'inscrit dans la continuité du projet d'établissement proposé lors du renouvellement des instances dirigeantes en 2016 et publié dans la déclaration des axes stratégiques 2018-2022.

Chargée depuis le 1^{er} janvier 2018 de la coordination territoriale de l'ESR dans le cadre du contrat de site, (regroupement par association dit 'réseau' des 18 établissements d'enseignement supérieur et de recherche champardennais où elle représente 80 % des forces vives, l'URCA a revu son positionnement dans son espace territorial institutionnel et a cherché à impulser une dynamique pour créer un pôle d'équilibre au sein de la nouvelle région Grand Est, un pôle de recherche et de formation mieux articulé et de haut niveau centré autour du doctorat, à l'ouest de la région Grand Est et aux portes du bassin parisien, en adéquation avec les orientations des politiques d'aménagement territorial et les atouts soulignés par les diagnostics régionaux STRATER 2016-2020 et 2022. Cette dynamique territoriale qui s'est amplifiée sous l'impulsion et l'animation de l'URCA a permis de faire passer le nombre d'établissements associés de 7 (avec la ComUE) à 14 puis 18 établissements en 2019. Ce dispositif souple, léger et flexible paraît très bien adapté pour impulser des projets sur lesquels les établissements sont libres d'adhérer, tout comme développer des partenariats à géométrie variable.

À partir de 2016, le projet stratégique de l'université, décrit dans la déclaration des axes stratégiques 2018-2022, s'est structuré autour de la construction de quatre ensembles disciplinaires à forte visibilité tant en formation qu'en recherche et à ambition nationale et internationale, chacun doté d'une école doctorale avec un pôle phare AEBB (voir C1).

En 2020, dans la nouvelle dynamique impulsée par la sortie du plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF), l'URCA s'inscrit dans la continuité de son projet stratégique et souhaite poursuivre le renforcement des interfaces et synergies entre les quatre pôles (AEBB, santé, SNI, SHS) pour resserrer à terme la signature scientifique de l'établissement URCA autour du pôle phare AEBB et de ses thématiques liées à la bioéconomie (agro sciences, biotechnologies, chimie verte, environnement, transition écologique et climatique). Cette stratégie s'inscrit pleinement dans les objectifs de

développement durable et les politiques menées aux plans local, régional, national et européen.

L'URCA s'est donnée comme objectif de se rapprocher des organismes de recherche via deux axes : entretenir un dialogue régulier grâce à une instance nouvelle, le CCOSCA (comité de coordination et d'orientation scientifique de Champagne-Ardenne) qui réunirait CEA, INSERM, CNRS, INERIS et INRAE, et proposer des projets structurants conjoints et augmenter le nombre d'unités de recherche labellisées.

Si l'URCA bénéficie de l'implantation de structures liées à l'innovation comme les pôles de compétitivité ou la SATT, elle n'a pas encore mis en place de véritable politique d'innovation et de transferts technologiques à la hauteur des enjeux posés par la stratégie conseil régional 2020-2025 (SRESRI).

Dans sa déclaration des axes stratégiques 2018-2022, l'URCA ambitionnait aussi une visibilité internationale en cherchant à s'inscrire dans des réseaux de partenariats européens et transfrontaliers qui ciblaient les priorités scientifiques de l'établissement. C'est dans cet esprit par exemple que l'URCA s'est inscrite dans la démarche de labellisation européenne HRS4R (human resources strategy for researchers). Si les contraintes imposées par le plan de retour à l'équilibre financier puis la crise sanitaire ont ralenti le déploiement du projet, l'URCA a obtenu le label HRS4R le 4 novembre 2021. Les déséquilibres de développement à l'international des territoires de la région Grand Est aujourd'hui s'accroissent : la dynamique de développement d'excellence transfrontalière et européenne est portée principalement par les sites alsacien et lorrain (enquête STRATER 2020).

La stratégie de l'établissement était associée au développement d'une offre de formation maîtrisée et attractive pour offrir des perspectives de réussite et d'insertion professionnelle aux étudiants à tous les niveaux. Pour soutenir son projet académique, l'URCA avait voulu aussi développer un plan d'action en faveur du doctorat (adossé au second cycle avec la recherche, projets de professionnalisation par la recherche). Si l'URCA a mis en place des seuils d'ouverture pour ses licences et masters et encouragé la mutualisation des enseignements, elle n'a pas encore réussi à rationaliser son offre de formation ce qu'elle vise pour la prochaine accréditation en 2024.

Remettre l'étudiant au cœur des dispositifs était également un axe prioritaire de la stratégie d'établissement avec l'évaluation des enseignements, les problématiques de rythme universitaire et d'emploi étudiant, l'amélioration de l'information et de l'orientation, la valorisation et l'accompagnement de l'engagement étudiant, de l'entrepreneuriat étudiant, le suivi de l'insertion professionnelle, le développement de l'alternance. Si certaines initiatives (AILES et SP+ pour la BU, Qualiopi) ont pu concourir à concrétiser les ambitions de cet axe, des progrès restent encore à accomplir en termes de rationalisation, de soutenabilité de l'offre de formation et d'évaluation des enseignements.

Deux ambitions légitimes avaient été posées pour animer la vie étudiante et des personnels : vivre ensemble et vivre mieux. Elles supposaient de préserver et renforcer le lien associations-étudiants, de développer des espaces communs multi-services dans les composantes, de mieux prendre en compte le handicap, de promouvoir, développer et favoriser les pratiques culturelles et sportives et de développer une politique volontariste de formation et d'accompagnement des carrières des personnels de l'établissement. Depuis 2016, l'URCA a activement œuvré à créer un environnement favorable à la réussite étudiante avec une politique immobilière dynamique en faveur de l'aménagement et de la rénovation de ses campus, avec un soutien financier apporté aux projets des composantes, des associations étudiantes et des dispositifs de soutien en faveur des étudiants (contre la précarité, la fracture numérique ; pour le tutorat social et pédagogique, etc.). En ce qui concerne les personnels, une école de formation interne aux fonctions de responsabilités a été créée mais la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à construire.

La stratégie de l'URCA prévoyait en 2016 un nouveau projet immobilier inscrit dans une logique de gestion durable et d'efficacité économique au service de son projet académique, avec des sites de spécialisation préservés dans une stratégie globale de développement territorial. Une politique active de développement immobilier, de réhabilitation et de rénovation du patrimoine a ainsi été mise en place pendant la période de référence avec un soutien fort des collectivités territoriales. Près de 167 millions d'euros ont ou seront investis à l'horizon 2026. L'URCA s'est également engagée à porter seule des opérations d'envergure en mobilisant son fonds de roulement (13,6 millions d'euros entre 2019 et 2021 – voir infra, partie consacrée à l'immobilier dans le DAE).

En 2022, l'URCA s'inscrit avec son projet SEnS « Sciences ensemble, la science qui donne du sens » dans une stratégie ambitieuse en matière de science avec et pour la société, portée par la logique d'ouverture sociale de sa politique d'établissement. L'ambition est de créer un écosystème local au service de la diffusion de la culture scientifique avec ses partenaires (centre de culture scientifique, technique et industriel, Accustica, médias, décideurs territoriaux, entreprises).

Faits marquants de la période de référence

Le PREF et la crise sanitaire ont eu un impact certain sur les activités de l'établissement (pour rappel, 1,360 K€ dépensés en mesures sanitaires en 2020). En dépit de ce contexte contraint, l'URCA a poursuivi la mise en œuvre de son projet d'établissement.

Parmi les faits marquants de la période de référence, nous soulignerons plusieurs points forts.

1/ La stabilité du projet académique depuis 2016. La réussite aux élections de 2020 est un facteur de la continuité et de la stabilité politiques et représente une première à l'URCA.

2/ La capacité de l'établissement à se construire une trajectoire dans une logique de site mais aussi de complémentarité et non de concurrence avec les autres pôles d'enseignement supérieur et de recherche de la région Grand Est.

3/ La redynamisation de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le territoire grâce à la création du réseau d'établissements de l'ESR champardennais avec l'URCA comme chef de file. Il permet de créer une dynamique, une

cohésion et de la complémentarité au niveau des compétences. Nous sommes passés de 7 à 18 partenaires dont les principaux établissements d'enseignement supérieur et des partenaires stratégiques comme le CHU. L'URCA est le principal établissement de recherche sur le territoire (UTT en second). Elle est sollicitée pour créer un laboratoire de recherche à YSCHOOLS avec des chercheurs de NEOMA Business School (NEOMA BS).

4/ La reprise de confiance des tutelles sur la gestion par l'URCA de sa masse salariale et de ses finances. En effet, le PREF était prévu sur trois années mais la sortie de PREF s'est opérée en deux ans seulement.

5/ L'assainissement de la situation financière de l'établissement.

6/ Le développement de la pluri annualité budgétaire.

7/ La mise en place d'un dialogue régulier avec les organismes de recherche ; la mise en place de mesures incitatives fortes pour renforcer sa densité scientifique et son excellence en recherche.

8/ Le dynamisme pour lever des financements extérieurs afin d'accompagner les projets transformants (sous les aspects recherche, formation, infrastructures et équipements numériques et immobilier) et la capacité à soutenir rapidement des projets structurants et d'envergure prioritaires pour l'établissement (ex : le projet AEROLAB de haut niveau scientifique avec un enjeu sociétal marqué).

9/ Une politique de développement immobilier très active, innovante et responsable au service du projet académique et de la vie universitaire respectueux de la singularité des différents sites, dans une stratégie globale de développement territorial. L'URCA a élaboré un schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2017-2021 qui a été approuvé par l'État. L'URCA a pu aussi développer la maîtrise d'ouvrage.

10/ La capacité à absorber l'augmentation des effectifs étudiants en dépit de la baisse de la dotation SCSP par étudiant.

11/ La réactivité de la communauté de l'URCA face à la crise sanitaire (passage du présentiel au distanciel du jour au lendemain ; solidarité des composantes avec le gel d'une partie de leur budget pour soutenir la mise en place des mesures de lutte contre le covid 19).

12/ Un assainissement des financements de l'apprentissage.

13/ Une amorce de restructuration du paysage universitaire (création de l'EISiNe, création du pôle santé, mise en place des centres de services partagés et de la mutualisation sur les sites, structuration des pôles d'application).

C3. L'établissement conduit des analyses, notamment comparatives, pour étayer son positionnement. Il identifie, le cas échéant, des institutions particulières ou des types d'établissements ayant pour lui valeur de référence.

L'URCA compare ses indicateurs à ceux du groupe des universités de taille similaire et aussi par rapport aux différentes enquêtes et classements nationaux et régionaux (enquêtes master, SISE, data ESR, STRATER diagnostic territorial par exemple).

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.

C1. L'établissement définit une stratégie, pour la période de référence, en lien avec son ambition à long terme. Cette stratégie prend la forme d'un projet d'établissement décliné en grandes orientations dans les domaines de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus.

L'URCA a décliné son projet stratégique dans la déclaration des axes stratégiques 2018-2022. Celle-ci comportait plusieurs rubriques : intégration dans la région Grand Est, projet académique recherche / formation avec une ambition internationale forte, ancrage territorial et souci de l'insertion professionnelle des étudiants, gouvernance rénovée, qualité de la vie universitaire et de la vie étudiante. Ce projet reprenait les 23 propositions détaillées de la profession de foi de 2016. Elles ont été complétées avec les fiches du projet politique défendu en 2020.

C2. La stratégie de l'établissement est déclinée en objectifs opérationnels, traduits dans des plans d'action.

La mise en œuvre du projet d'établissement est pilotée par le bureau des affaires générales et le bureau du pôle académique dans des réunions hebdomadaires (le président, l'ensemble des VP, le DGS, la DGSA et la directrice de cabinet). Un séminaire de l'équipe présidentielle, en présence de la direction générale des services, est organisé annuellement pour faire le point sur l'état d'avancement du projet d'établissement.

Des conférences mensuelles sont organisées avec les directeurs et directrices de composantes pour les associer au déploiement du projet d'établissement. Mais ils se mobilisent peu et restent marqués par une forte logique facultaire. Des conférences sont également régulièrement organisées avec les directeurs et directrices des unités de recherche.

Un changement à la tête de la direction générale des services a été opéré en 2016, année du renouvellement des instances dirigeantes : le nouveau DGS a occupé ses fonctions de décembre 2016 à novembre 2020.

Durant cette période, n'a pas été mise en place une déclinaison de la stratégie de l'établissement en objectifs opérationnels et plans d'action mais un tableau de suivi des grands projets a été élaboré, divisé en plusieurs rubriques : enseignement / recherche ; formation numérique ; pilotage qualité ; formation recherche gouvernance ; pilotage ; recherche. Chaque rubrique comportait un porteur politique, un porteur opérationnel, des jalons et indicateurs de suivi, une échéance et un état d'avancement, une tendance. Les projets listés n'étaient pas rattachés expressément aux axes stratégiques (exemples de projets : HRS4R, contrat de site, mise en place de l'association d'établissements du site champardennais, analyse de la chaîne financière, rationalisation des marchés publics, suivi des conventions, procédure de gratification des stagiaires, GED, système d'information décisionnel, projet TIGA Territoires d'innovation de grande ambition, CPER recherche, CPER immobilier rémois, développement des sites de Troyes, de Chaumont, Charleville, mise en place d'un campus mutualisé à Charleville et à Châlons-en-Champagne, étude locaux recherche, Dune-EOLE, Pacte

grandes écoles-Grand Est, organisation de la formation continue, mise en place des SCR, mise en place des ED).

Il est à noter que, pendant la période de référence, et conformément aux engagements pris, les directions centrales ont été organisées et regroupées en pôles. Dans le pôle académique, la DEVU a été complètement restructurée, la DFPA-CFA (direction de la formation professionnelle, des partenariats et de l'apprentissage – centre de formation des apprentis) et la direction des partenariats a été créée, un service de l'entrepreneuriat étudiant a été mis en place de même que des services communs de recherche sur les quatre pôles d'application. Initiés en 2016, tout a été fait comme prévu au cours du contrat et adapté aux différentes réformes.

À partir de septembre 2021, avec l'arrivée d'un nouveau DGS et l'arrivée d'une chargée du suivi des projets transverses, un document de pilotage du programme stratégique basé sur le programme de 2020 "Ensemble pour l'URCA" a pu être établi. L'objectif est de montrer que le projet politique et son déploiement donnent lieu à des réalisations concrètes grâce à un pilotage attentif. Le programme se décline en huit grands thèmes (gouvernance, pilotage stratégique, formation et réussite, ambition recherche, sociétal, vie des personnels et de l'établissement, international, patrimoine et numérique), chacun ensuite décliné en actions et livrables dans un calendrier prévisionnel. Des porteurs politiques, des responsables opérationnels, des livrables et une tendance (satisfaisant, projet ralenti, projet en difficulté) ont été identifiés pour chacune des 73 actions.

Le pilotage opérationnel est suivi par la direction générale des services (DGS, DGSA, chargée des projets transverses). Une nouvelle responsable de la cellule d'appui au pilotage a pris ses fonctions en septembre 2021 et son équipe a été renforcée. Une réunion hebdomadaire a été instaurée avec l'équipe présidentielle et la direction générale des services pour fixer les priorités de construction des tableaux de bord et indicateurs.

Des réunions avec les responsables administratifs des composantes et des directions centrales se tiennent mensuellement. Des groupes projets sont créés avec des rétroplannings concertés (ex : mutualisation des salles sur les campus ; projet PEGASE, projet SID). Depuis fin 2021 aussi, un reporting mensuel des directions centrales a été mis en place. Un tableau distinct des grands projets transverses a aussi été élaboré. Piloté par la direction générale des services, il doit cependant être encore mieux pris en mains par les directions support concernées.

C3. L'établissement est en mesure de décrire la trajectoire parcourue au cours de la période de référence et d'analyser la cohérence par rapport à ses orientations stratégiques et à ses objectifs opérationnels.

Les vice-présidents suivent, en binôme avec la direction générale des services et les directions associées, la mise en place des actions en lien avec le projet et la stratégie d'établissement. L'équipe politique a été renforcée en 2020 pour répondre aux nouvelles missions.

Grâce au tableau de suivi des grands projets, au document de pilotage du programme stratégique basé sur la profession de foi 2020, aux bureaux politiques hebdomadaires, aux séminaires annuels de l'équipe présidentielle et de la direction générale des services, la trajectoire parcourue entre 2018 et 2021 peut être décrite et sa cohérence analysée. Il reste encore à renforcer le suivi des objectifs opérationnels avec les tableaux de bord.

C4. L'établissement réalise un suivi de sa stratégie institutionnelle et de sa trajectoire à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs articulés à son projet d'établissement.

Des tableaux de bord se mettent progressivement en place dans les directions centrales. Ils n'ont toutefois pas été créés pour assurer le suivi de la stratégie institutionnelle et de sa trajectoire mais pour répondre à des commandes précises : pilotage de la masse salariale, pilotage de l'exécution budgétaire, suivi de la charge d'enseignement, suivi de la masse salariale, construction budgétaire, mise en place de la comptabilité analytique et du dispositif de connaissance des coûts des activités en lien avec la DGEIP, etc. Le projet de mise en place du système d'information décisionnel (SID) évoqué lors du dernier rapport du Hcéres et lancé en février 2022 va permettre d'intégrer les outils de pilotage opérationnels. D'autre part, la formalisation d'indicateurs de performance et de jalons par la gouvernance sera systématisée.

Pour la première fois en 2021, une batterie d'indicateurs objectivés DRH, DAF, CAP a été produite, en appui à la préparation des dialogues de gestion annuels avec les composantes (exemples d'indicateurs produits pour chaque composante : synthèse des demandes budgétaires en budget initial, évolution de la consommation en fonctionnement et investissement sur deux années, évolution des recettes propres, effectifs étudiants, évolution de la charge d'enseignement en formation initiale -FI- par inscrit FI, évolution du taux d'encadrement des inscrits FI par les enseignants et enseignants-chercheurs permanents, indicateurs nationaux, analyse de la tension sur la charge FI par groupe de composantes comparables, effectifs titulaires et non titulaires, taux d'encadrement administratif, taux d'encadrement financier, taux d'encadrement patrimoine, logistique, maintenance, taux d'encadrement soutien pédagogique, effectifs sortants).

Il s'agira pour les dialogues de gestion à venir et dans la perspective de la mise en place des contrats d'objectifs et de moyens des composantes, de renforcer la coordination entre directions centrales pour des indicateurs et tableaux de bord partagés.

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

Partenariats académiques locaux et nationaux

C1. L'établissement entretient des relations avec les établissements de son site et est, le cas échéant, impliqué dans une coordination territoriale dont les actions et les résultats confortent sa stratégie.

Depuis le 1er janvier 2018, l'URCA coordonne le « réseau d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche

de la Champagne-Ardenne », réunissant 18 partenaires (YSCHOOLS, UTT, CentraleSupélec, CESI Reims, CHU de Reims, CNAC Châlons-en-Champagne, CNAM Grand Est, CREPS, CROUS Reims, EPF Troyes, ESAD, ESTP Paris, Institut Godinot, IRTS, NEOMA BS, Sciences Po Campus de Reims et AgroParisTech) autour de ses quatre pôles scientifiques d'application AEBB, Santé, SNI et SHS. Cette structuration qui associe l'ensemble des membres du réseau de l'ESR de Champagne-Ardenne permet de mieux valoriser et de développer les actions communes en matière de recherche et d'innovation selon les priorités fixées et de porter une stratégie de site forte et ambitieuse. Cet écosystème a permis de fédérer et de croiser les compétences en portant un projet ambitieux de développement de l'intensité scientifique du site à l'échelle nationale et internationale.

Depuis la dissolution de la ComUE en décembre 2017, l'URCA a missionné une vice-présidente déléguée en charge du réseau d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche champardennais pour l'animation du site et a fait le choix de maintenir une dotation de 200 k€ en fonctionnement et en investissement, fléchée sur la politique de site, et de 163 k€ pour la masse salariale du site.

L'URCA porte l'ambition de développer des actions co-portées par l'ensemble des membres du réseau sur des thématiques structurantes en cohérence avec la stratégie développée dans le contrat de site par les différents membres. La coordination de la politique du site est assurée par deux instances.

Le conseil des établissements associés (CEA) regroupe tous les établissements associés à l'URCA et se réunit trois fois par an. Il a pour but de traiter les questions relatives au réseau d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche de Champagne-Ardenne et de formuler des propositions de délibérations au conseil d'administration de l'URCA. Le CEA veille à la mise en œuvre des différents termes des conventions entre les établissements dans une logique de stratégie partagée. L'objectif est de respecter un échéancier permettant la réalisation d'actions concrètes dans les divers champs d'activités prédéfinis. Le CEA procède notamment à (1) la co-construction de la stratégie de site, (2) la définition et le suivi de la politique d'allocation de ressources par les établissements associés, (3) la mise en place des instances de travail en fonction des projets portés par l'association, (4) la cohérence du suivi des projets (notamment en termes de moyens), leur cohérence et leur stabilité afin d'équilibrer les partenariats entre l'établissement chef de file et les établissements associés.

Le comité de pilotage regroupe les signataires du contrat de site (URCA, UTT et YSCHOOLS) a pour rôle de (1) préparer et mettre en œuvre le contrat de site, (2) gérer et répartir les moyens alloués dans le cadre du contrat de site, (3) évaluer l'avancée de projets inscrits au contrat de site cosigné par les 18 chefs des établissements ainsi que les présidents et directeurs des organismes de recherche.

Plusieurs projets portés par l'URCA ont été validés par le conseil des établissements associés en lien avec :

- le positionnement du nouveau regroupement dans son environnement géoéconomique,
- le développement d'une politique scientifique de site articulée autour de quatre axes,
- le renforcement de l'attractivité du site dans le domaine de la formation,
- la mutualisation de certaines fonctions support (ressources humaines, infrastructures numériques),
- le développement d'un projet stratégique commun pour le rayonnement régional, national et international du site,
- l'amélioration de la vie étudiante et de l'engagement étudiant.

Les instances du réseau des établissements de l'ESR champardennais s'assurent régulièrement du suivi des indicateurs et des jalons du contrat de site en respectant les échéances calendaires prédéfinies dans le contrat de site (cf. annexe 3).

Parmi les actions mises en place :

- Mise en place d'un appel à manifestations d'intérêt annuel géré par l'URCA en lien avec les quatre pôles et la thématique « Science avec et pour la société ». Quarante projets inter-établissements ont été co-financés par l'URCA à hauteur de 320 k€ (annexe 3).
- Plusieurs journées thématiques ont été organisées afin de créer une cohésion et réunir l'ensemble de la communauté universitaire autour d'objectifs communs. Ces journées ont permis de renforcer les collaborations existantes et de créer de nouveaux partenariats : 500 participants, 8 tables rondes, 11 ateliers, 6 conférences, cartographies des équipes et plateformes par pôle du site champardennais.
- Animation de la vie étudiante et mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante adapté aux 18 membres du réseau d'établissements de l'ESR (annexe 3).
- Organisation et soutien de manifestations en lien avec la vie étudiante (développement de l'entrepreneuriat étudiant, soutien au challenge de CyberSécurité de l'URCA « HackSecuReims », organisation du concours Handicap ouvert à tous les partenaires du réseau depuis 2020, etc.).
- Élaboration et mise en œuvre d'une offre de formation partagée des personnels des établissements d'enseignement supérieur de l'UTT et de l'URCA (10 formations communes ont été proposées aux personnels de l'URCA et l'UTT en 2019 et 18 formations communes ont été proposées pour 2020 : 9 ont été interrompues à cause du COVID).
- Développement des infrastructures numériques du territoire favorisant la coopération entre les établissements : depuis le 1er juin 2019, l'URCA a géré et coordonné des actions structurantes liées à l'aménagement du territoire d'un réseau d'accès CARRES (Champagne-Ardenne réseau recherche enseignement supérieur) qui a remplacé le réseau TELEMUS et qui a permis d'interconnecter à très haut débit l'ensemble des acteurs de l'ESR champardennais (URCA, UTT, CHU, YSCHOOLS, ESTP, EPF, CEBB, CROUS, ESAD, CEA). L'investissement initial de 450 000 € permet de diviser par quatre le coût de fonctionnement annuel de cette infrastructure avec des performances multipliées en moyenne par quarante. Le projet CARRES est lié à un projet encore plus ambitieux, le projet du CPER NEIGE-S (Numérique et internet en région Grand Est pour le supérieur) qui a pour but de créer un réseau régional à l'échelle de la région Grand Est. Le projet NEIGE-S mobilise les cinq universités du Grand Est (Unistra, UL, URCA, UTT et UHA) et aboutira en 2024. Ce réseau permettra d'opérer de nombreux services numériques mutualisés à l'échelle du Grand Est : calcul, stockage, simulation, hébergement, offres de solutions applicatives, harmonisation technologique (annexe 3).

C2 L'établissement a une stratégie intégrée avec les organismes de recherche partenaires, qui se traduit par des objectifs partagés.

Dans le cadre de la coordination territoriale, l'URCA a mis en place en 2018 le CCOSCA. Cette instance de concertation et de prospective scientifique regroupe les différents organismes de recherche (CNRS, INERIS, INSERM, INRAE, CEA), l'URCA, l'UTT et le CHU. Le CCOSCA se réunit quatre fois par an et assure l'interface entre les acteurs de la recherche publique et les collectivités régionales et territoriales. Il veille à la concrétisation des actions de recherche communes en Champagne-Ardenne et permet le développement de l'intensité scientifique du site. Dans cette logique de dialogue renforcé, des rencontres avec les PDG de trois organismes (CNRS, INRAE et INSERM) ont aussi pu être organisées pendant la période de référence pour présenter le projet scientifique de l'URCA. Depuis 2018, l'URCA a renouvelé quatre conventions de site avec le CNRS, l'INSERM, l'INRAE et l'INERIS. Elle a obtenu une nouvelle labellisation UMR CNRS pour le LMR et un label USC INRAE pour RIBP. Un LRC intitulé DICIT a été créé en 2021 en partenariat avec le CEA et adossé à l'unité de recherche LICIS.

C3. L'université a un partenariat structurant avec le Centre hospitalo-universitaire (CHU) ou avec d'autres institutions du secteur de la santé pour l'animation de pôles hospitalo-universitaires de soins, de formation et de recherche.

Le centre hospitalier universitaire de Reims et l'institut Godinot sont membres du réseau d'établissements de l'ESR champardennais. L'intégration de ces deux établissements a permis de poursuivre et d'étendre les projets déjà engagés de manière bilatérale comme les projets hospitalo-universitaires.

Dans le cadre de la convention-cadre de partenariat entre l'URCA et le CHU signée en 2016, les deux établissements se donnaient comme objectif de préciser les axes stratégiques et les modalités de mise en œuvre de la politique hospitalo-universitaire (en particulier modalités de déploiement de la politique de recherche biomédicale de l'URCA au CHU et modalités de participation du CHU à l'enseignement universitaire et post-universitaire). Les activités de recherche du CHU s'organisent autour d'axes en cohérence avec les thématiques développées par la SFR Cap santé de l'URCA et les unités de recherche qui travaillent dans le domaine de la santé à l'URCA : santé, environnement, régénération, cancer, vieillissement, fragilité, cognition, vulnérabilités, technologies, santé.

Dans le cadre du CPER, l'URCA et le CHU ont été partenaires de projets portant sur la création d'offres de soins et de services aux personnes fragiles et dépendantes, sur la préservation de l'autonomie des personnes âgées.

L'URCA et le CHU de Reims sont partenaires de l'institut européen des maladies inflammatoires dans le Grand Est (E3I). Ils ont mobilisé leurs équipes pour créer l'institut d'intelligence artificielle en santé Reims Champagne-Ardenne (IIAS) et pour universitariser des formations.

Le COPIL URCA-CHU se réunit plusieurs fois par an pour dresser le bilan des actions communes entreprises et envisager les perspectives de coopération dans le cadre de la nouvelle convention-cadre à compter de 2022. Afin d'améliorer la visibilité des publications communes entre leurs deux établissements, l'URCA et le CHU ont travaillé à une charte en 2021-2022.

L'URCA a également développé un partenariat avec l'institut Godinot. Est organisée une journée annuelle rémoise jeunes chercheurs en santé (6 prix décernés dont un par la région Grand Est) et un appel à projets communs a été lancé qui permet le financement de deux projets de recherche translationnelle. Un personnel de l'URCA travaille à 50 % à l'institut Godinot sur des recherches sur le cancer du sein depuis 2021. L'unité de recherche IRMAIC et l'institut Godinot développent aussi de la recherche collaborative.

Le groupe de coordination stratégique et d'accélération en biologie santé (COSABIS) a été créé en juillet 2018 à Nancy et regroupe les trois universités avec santé, les trois CHU, l'ARS, la région Grand Est, EPST et la DRARI Grand Est. Il a pour objectif de définir une stratégie régionale en santé et faire du Grand Est un territoire de référence nationale et européenne. Dans ce cadre, depuis 2018, a été créé l'institut de l'inflammation, ont été développés des projets FHU et a été mis en place un plan formation recherche innovation en santé pour le Grand Est.

C4. L'établissement établit d'autres alliances et d'autres partenariats académiques structurants et pertinents pour sa stratégie.

L'URCA a multiplié les partenariats dans le cadre du contrat de site, en lien avec sa stratégie et ses pôles d'excellence :

- Pôle AEBB : des conventions de partenariat ont été signées avec AgroParisTech, CentraleSupélec, l'UHA et l'Unistra dans le cadre de la recherche et de la formation (cf domaines 2 et 3), Paris Saclay (ED ABIES), le pôle IAR, le CEBB, la SFR Condorcet.

- Pôle Santé : des conventions de partenariat ont vu le jour avec le CHU de Reims, l'IRF (IFSI, IFMK), l'institut Godinot, les CHR de Troyes et de Charleville-Mézières, l'IFMK de Meaux, le GCS IFSI de Champagne-Ardenne.

- Pôle SHS : des conventions de partenariat ont été signées pour développer des formations diplômantes avec Sciences Po Paris, l'IFTS, l'ESAD, le CNAC, la Comédie, le Manège, l'école de la marionnette, l'institut Rachi, l'institut catholique de Paris.

- Pôle SNI : l'URCA a signé des conventions de partenariat avec le CNAM et l'ENSAM, le pôle UIMM, l'EPF, l'ESTP. Aux côtés du CNRS, l'URCA avec six unités de recherche est partenaire de l'école universitaire de recherche Nano-Phot portée par l'UTT et consacrée à la nano-optique et la nanophotonique. Toujours avec l'UTT, elle porte également une filière ingénieur.

Enfin, des partenariats spécifiques ont été développés dans le cadre des projets PIA pour lesquels l'URCA est lauréate :

- Partenariats avec l'UTT, l'université de Lorraine, les académies de Reims et de Nancy-Metz (PIA AILES – annexe 4) ;

- Partenariats avec CentraleSupélec, AgroParisTech, NEOMA BS, EPLEFPA de Charleville-Mézières - Balcon des Ardennes, EPLEFPA de Rethel, EPLEFPA de Châlons-en-Champagne, LPO Lycée polyvalent Les Lombards (Troyes), Groupe La Salle de Reims, LGT Lycée des Métiers Hugues Libergier (Reims), LPO Lycée des Métiers Etienne Oehmichen (Châlons-en-Champagne), CFAI de Champagne-Ardenne (CMQ BioécoAcademy - annexe 5).

Partenariats internationaux

C5. L'établissement s'appuie sur des partenariats structurants pour définir sa stratégie internationale.

La coopération transfrontalière s'appuie sur un réseau solide avec les universités wallonnes : Liège, Mons, Namur. Dans une optique d'ouvrir le doctorat à l'international via le dispositif de thèses en cotutelle à l'international, l'URCA a encouragé les collaborations bilatérales. Ainsi, l'URCA comptabilise 112 thèses en cotutelle à travers les cinq continents, Parmi celles-ci, 41 sont en cotutelle avec les universités partenaires européennes dont 14 avec les universités belges (Mons, Liège, Namur et l'université catholique de Louvain).

À l'échelle régionale, l'URCA a confirmé sa signature et conforte son leadership dans les domaines de la bioéconomie et de l'environnement. L'un des exemples emblématiques, la FR CNRS 3417 Condorcet (<https://www.sfr-condorcet.fr>), créée et portée par l'URCA depuis 2012. La FR Condorcet regroupe plus de 680 professionnels de la recherche répartis dans 27 laboratoires de recherche.

Le programme spécifique de cotutelles entre l'université de Liège et l'URCA, ainsi que les cotutelles mises en place dans le cadre des projets Interreg transfrontaliers, ont également contribué à la promotion de la mobilité avec les partenaires privilégiés. Le partenariat avec l'université de Liège a également permis de construire un master conjoint Erasmus Mundus en bioéconomie : Bioceb. Porté par AgroParisTech, ce master d'excellence démarré en 2020 a fortement contribué à l'attractivité de l'offre de master à l'URCA (cours en anglais, liens avec les industries du secteur, recrutement international des étudiants) et à diffuser une culture internationale dans les services et départements impliqués, deux des objectifs de la stratégie internationale de l'établissement comme définie dans le contrat de site.

De plus, l'URCA est membre du consortium de l'Université des sciences et techniques de Hanoï (USTH) depuis sa création en 2010 et co-porteuse de la maquette de formation du master Matériaux et nanotechnologies jusqu'en 2021. Les enseignants-chercheurs de l'université interviennent dans le cadre de ce master depuis 2010 et du master Eau et environnement depuis 2017. Dans le contexte du renouvellement de l'accréditation de l'offre de formation et de l'ouverture d'un bachelor de chimie à l'USTH en 2021, l'URCA s'est positionnée pour proposer un double-diplôme avec sa licence de Physique, chimie, parcours Chimie et ainsi renforcer sa participation au sein du consortium et l'ouverture internationale de ses licences. Les étudiants de l'URCA pourront ainsi effectuer une mobilité au Vietnam et obtenir le diplôme de l'USTH et inversement, les étudiants de l'USTH pourront venir physiquement à l'URCA. L'ensemble des étudiants participants pourront être des candidats potentiels en master ou en thèse.

C6. Dans le cadre de ses partenariats, l'établissement soutient et développe la mobilité entrante et sortante de ses personnels et promeut l'accueil d'enseignants et de chercheurs invités pour dynamiser ses activités de formation et de recherche.

L'URCA a mis en place un dispositif bisannuel de soutien à la mobilité internationale de l'établissement. Ce dispositif, financé sur les fonds propres de l'URCA, a pour objectif de renforcer les collaborations internationales de l'URCA, et d'encourager le dépôt de projets internationaux dans le domaine de la recherche et/ou de la pédagogie, en finançant des missions internationales sortantes pour les enseignants-chercheurs et les doctorants de l'URCA, ainsi que des missions entrantes dans le but d'accueillir des chercheurs et des enseignants internationaux de qualité. Des villes cibles sont également choisies par les membres de la commission pour les relations internationales (CPRI) pour favoriser le développement de nouvelles coopérations avec des partenaires choisis. Une priorité peut également être donnée à l'accueil de collaborateurs vietnamiens de l'USTH avec ce dispositif, alors que la mobilité sortante d'enseignants à l'USTH est prise en charge par l'établissement.

La présence d'un centre de service Euraxess depuis 2014 et l'inscription de l'URCA dans la démarche HRS4R répondent également à cet objectif en améliorant l'attractivité de l'université auprès de chercheurs internationaux qui peuvent bénéficier d'un accompagnement individualisé de qualité pour leur arrivée à Reims et d'une politique RH pour les chercheurs réfléchi et adaptée aux profils internationaux.

Le programme spécifique de cotutelles entre l'université de Liège et l'URCA, ainsi que les cotutelles mises en place dans le cadre des projets Interreg transfrontaliers, ont également contribué à la promotion de la mobilité avec les partenaires privilégiés.

C7. L'établissement conforte sa stratégie internationale en développant le cas échéant des implantations à l'étranger en lien avec les acteurs locaux.

Comme mentionné plus haut, l'URCA est membre du consortium de USTH depuis sa création en 2010.

Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire

C8. Dans le cadre de sa stratégie, l'établissement s'insère dans son environnement social, économique et culturel et noue des partenariats structurants.

Dans le domaine social, l'URCA propose des actions éducatives et culturelles dans le cadre des politiques publiques des quartiers sensibles des villes où elle est implantée. L'URCA est inscrite dans le dispositif "cordées de la réussite" (500 élèves concernés). L'IUT de Reims, Châlons, Charleville est tête de cordées pour les sites de Reims et Charleville. L'IUT de Troyes est tête de cordées ainsi que l'Inspé site de Charleville. Ce dispositif concerne 26 établissements du second de degré de l'académie de Reims. Sur les 19 collèges engagés, 14 sont en zone rurale et les autres bénéficient des politiques de soutien dédiées aux quartiers prioritaires de la ville. Sur les 7 lycées engagés, un est en zone rurale et les autres bénéficient des

politiques de soutien des quartiers prioritaires de la ville.

L'URCA développe des actions culturelles avec et pour les étudiants, en partenariat avec les opérateurs du territoire : la DRAC Grand Est, le Conseil Régional Grand Est, le CROUS (mise à disposition du centre culturel avec régisseur), la Boussole (tiers lieu culturel associatif dont La Comédie de Reims, l'Association Nova Villa et le Studio Césaré sont parrains), l'Association des Maisons de Quartier de Reims, Le Signe (centre national du graphisme à Chaumont). La Fondation de l'URCA a voté un soutien financier au SUAC pour la première fois en 2022.

Sur le plan de la communication/promotion/valorisation, un partenariat historique de radios a été mis en place pour le festival TurboFilm (Radio Jeunes Reims, Radio Primitive, Radio Campus Troyes et France Bleu Champagne-Ardenne). En 2022, le festival Reims Polar a rejoint le cercle des partenaires.

Sur les sites délocalisés, plusieurs conventions ont été adoptées avec les collectivités (CD10, TCM, Agglomération Chaumont, etc.) qui participent activement au développement universitaire du territoire. L'URCA est quant à elle partenaire des événements et actions organisés par les collectivités de son territoire (Clés de Troyes, observatoire troyen de l'ESR, etc.).

L'URCA est un membre fondateur avec le Pôle Formation UIMM Champagne-Ardenne, le CRIT MDTs, le campus des métiers et des qualifications Matériaux et procédés innovants et Materialia, du consortium qui a laissé place à l'association PLATINIUM 3D en 2019. Cette association a pour objectif de développer l'usage des procédés de la fabrication additive et de l'implémenter au sein des entreprises industrielles, en substitution ou en complément des procédés conventionnels, pour l'obtention de pièces de production et pour la réalisation d'outillages.

Dans le cadre de la politique relative à la promotion de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat étudiant, l'URCA tient le rôle de chef de file du Pépité Champagne-Ardenne.

Dans les faits, l'effort des partenaires et des actions engagées territorialement permettent aujourd'hui un véritable engouement pour l'entrepreneuriat étudiant, se manifestant régulièrement par la création d'activités sur le territoire de notre région Grand Est. C'est aussi un vecteur renforçant les relations entre les établissements d'enseignement supérieur du périmètre, les partenaires territoriaux de l'innovation et de l'accompagnement entrepreneurial et les acteurs sociaux économiques du Grand Est. Dans notre région et depuis 2019, avec les Pépité du Grand Est (Pépité PEEL - Pépité ETENA), l'URCA mène également des actions communes et cohérentes pour identifier et ancrer la région Grand Est comme une région attractive et dynamique pour l'entrepreneuriat de ses étudiants et de ses jeunes diplômés.

Ce sont ainsi 14 établissements d'enseignement supérieur qui sont ou ont été associés dans le cadre du Pépité Champagne-Ardenne au service de l'entrepreneuriat étudiant : URCA, NEOMA BS, ESAD, Sciences Po Reims, ENSAM, CESI Reims, YSCHOOLS, Média School, UTT, EPF, UIMM, Groupe Saint-Joseph, ESTP, SupInfo.

Au travers des actions du Pépité et en prolongement de celles-ci, 43 projets entrepreneuriaux ont abouti à une création d'activités (octobre 2017 à juin 2021).

Le rayonnement du Pépité est régional et s'étend sur un territoire de 25 606 km². Cette étendue géographique a été gérée, depuis la création du Pépité autour d'une dichotomie : un pôle Champagne-Nord autour de l'URCA et des établissements et partenaires marnais et ardennais et un pôle Champagne-Sud fédérant les acteurs de l'Aube et de la Haute-Marne autour du Young entrepreneur center (YEC). Si cette organisation a permis une certaine souplesse, elle a également constitué une originalité mal comprise notamment de la part des acteurs nationaux. La liberté laissée aux acteurs, originellement revendiquée, peut ainsi représenter un frein au développement de la stratégie du Pépité Champagne-Ardenne en tant qu'entité à part entière. Afin de pallier ce manque de lisibilité, une réflexion est en cours au niveau des différentes parties prenantes pour poser les bases d'une nouvelle gouvernance et d'une redéfinition des missions de chacun :

- Le rôle des incubateurs et le rôle propre du Pépité ont été redéfinis, notamment au sein de l'université, afin de rendre plus lisibles les rôles respectifs de sensibilisation et d'information du Pépité et d'incubation de l'incubateur. Cette action initiée sur le territoire Champagne-Nord doit être poursuivie sur tout le territoire.

- Un travail de réaffectation des postes et de recrutement est en cours et doit être poursuivi pour que les personnels en charge de l'entrepreneuriat étudiant soient clairement identifiés en fonction de leurs missions afférentes au Pépité ou afférentes à un incubateur. Ces opérations ont été rendues possibles par une sollicitation de fonds complémentaires auprès des contributeurs historiques du Pépité, notamment la région, le FEDER et la BPI.

C9. L'établissement noue des partenariats avec les collectivités territoriales en lien avec les schémas locaux et régionaux de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

L'URCA a mis en place des conventions-cadres avec les collectivités locales du Grand Reims, Troyes, Châlons-en-Champagne, Charleville-Mézières en lien avec les schémas locaux de l'ESRI et de l'aménagement du territoire. Elle entretient des relations régulières, tant au niveau politique qu'au niveau des directions générales des services. Le soutien des collectivités est centré sur la recherche (dispositifs d'allocations doctorales ou postdoctorales, de chaires partenariales, de projets scientifiques), la formation, la vie étudiante, le développement de l'attractivité internationale.

Jusqu'en 2018, les conventions institutionnelles étaient gérées au sein du cabinet du président sans procédures claires. Des problèmes de circulation de l'information et de suivi des conventions ont pu être relevés. Les enseignants-chercheurs s'adressaient directement aux collectivités pour demander des financements. L'URCA et le Grand Reims notamment ont souhaité avoir une porte d'entrée unique et des interlocuteurs clairement identifiés. En 2018-2020 la direction des relations extérieures et du développement international (DREDI) a été restructurée pour prendre en charge les relations extérieures et institutionnelles. Mais elle n'a assuré le suivi que de la convention avec le Grand Reims. Les vice-présidentes Champagne-Nord et Champagne-Sud ont continué de suivre les conventions avec Troyes et Charleville. En 2020-2021, la DREDI a été recentrée sur ses missions de relations internationales (RI) et le poste de chargé des partenariats

institutionnels a été positionné au sein de la DGS pour un meilleur pilotage et un suivi de l'ensemble des conventions-cadres avec les collectivités du Grand Reims, de Troyes, de Châlons, d'Ardenne Métropole, de Chaumont et les départements afin d'avoir une vue d'ensemble cohérente (en lien aussi avec l'animation du contrat de site).

À titre indicatif, en 2021, l'URCA a reçu les subventions suivantes (fonctionnement et investissement) :

- la région Grand Est : 3 717 K€,
 - le Grand Reims : 698 K€,
 - Troyes Champagne Métropole : 682 K€,
 - les départements : 589 K€,
 - la communauté d'agglomération de Châlons : 27 K€.
- (voir annexe 6).

Impact de l'établissement sur son environnement

C10. L'établissement définit ses engagements structurants dans le champ de la responsabilité sociétale et notamment de la déontologie et du développement durable.

Le développement durable et la responsabilité sociétale (DD&RS) sont au cœur de la stratégie de l'université. De 2016 à 2020, la vice-présidence déléguée au développement durable s'est essentiellement attachée à l'aménagement des campus. Une commission développement durable a été mise en place, ce qui a permis de faire de nombreuses propositions intéressantes, mais les actions ont tardé à se mettre en place. Une enquête a été faite auprès des personnels concernant les mobilités domicile – travail et une ébauche de plan d'action mobilités a été élaborée. L'université a intégré le collectif Agir ensemble (pour des campus durables en villes durables) collaborant ainsi avec Sciences Po, NEOMA BS, l'ESAD, le CROUS de Reims et la communauté urbaine du Grand Reims. Depuis 2020, une vice-présidence est consacrée aux objectifs de développement durable au sens que l'ONU donne à ces termes avec une vice-présidence déléguée à la responsabilité sociétale et à la transition écologique, dont la feuille de route a été clairement définie. C'est l'année 2021 qui a vu la création d'une mission DD&RS, directement rattachée à la direction générale des services, et dont l'objectif principal est d'obtenir, en 2024, la labellisation DD&RS. C'est également en 2021 que le règlement intérieur de l'université a été modifié afin d'y inscrire officiellement son engagement en matière de DD&RS. Enfin, c'est en 2022 qu'a été créé le réseau des ambassadeurs et des ambassadrices DD&RS (BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs). Chaque association étudiante a également un ambassadeur ou une ambassadrice DD&RS. La structuration administrative est donc bien en place.

Si cette mise en place peut paraître tardive, elle est aujourd'hui pleinement opérationnelle et montre déjà son efficacité. De nombreux projets ont pu voir le jour et révèlent une dynamique qu'il conviendra de maintenir dans le temps. C'est ainsi que de gros investissements ont été réalisés (et continuent à être réalisés chaque année) pour l'achat de consignes à vélo sécurisées installées sur les campus afin de favoriser le transfert modal de la voiture vers le vélo. Une application de covoiturage est en cours de finalisation par la direction du numérique, dans le cadre d'un contrat d'apprentissage de l'un de nos étudiants de licence professionnelle. Il s'agit d'une application sur téléphone portable, accessible à tous les membres de notre université et totalement gratuite, avec le même objectif de réduction de notre empreinte carbone. Dans le même ordre d'idée, des bornes de recharge pour véhicules électriques sont en cours d'installation et seront mises à disposition, non seulement des véhicules de service mais également des véhicules personnels des agents et des étudiants. Le tri des déchets est en cours de généralisation et la politique achat a été revue afin qu'elle inclue systématiquement les questions de développement durable et de responsabilité sociétale (prestataires locaux, fournitures éco-responsables, mutualisation, réemploi, etc.).

Dans un autre registre, un plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été construit et remonté à notre ministère de tutelle dès mars 2021. Certaines propositions innovantes ont été faites comme une expérimentation sur des présidences de comité de sélection (CoS) exclusivement féminines à la suite du constat que les recrutements des enseignants-chercheurs étaient majoritairement masculins quand les CoS étaient présidés par des hommes, alors qu'ils étaient équilibrés quand la présidence était assurée par une femme. Alors que les dernières années, 65 % des CoS étaient présidés par des hommes, l'année 2022 verra 71 % des comités présidés par des femmes. Les recrutements nous diront si cette mesure a été efficace pour la parité des nouveaux arrivants.

Le domaine de l'éthique et de la déontologie a également été au cœur de la politique menée depuis 2016 puisque, dès cette date, une vice-présidence déléguée à ces questions a été mise en place. En 2017, a été créée une commission Éthique et déontologie qui s'est réunie à de multiples reprises depuis janvier 2018. Elle a été à l'origine de la rédaction et de l'adoption de la charte Éthique et déontologie de l'URCA et d'avis comme celui consacré à la déconnexion. En parallèle, l'URCA s'est dotée de différents référents (intégrité scientifique, déontologie).

C11. L'établissement apprécie l'impact socio-économique de ses activités et s'appuie, le cas échéant, sur des outils pour le mesurer.

Avec ses 2500 salariés, l'université de Reims Champagne-Ardenne est le 5ème employeur du territoire champardennais (Insee Flash n°174).

L'URCA a commandé une enquête économique en 2020 pour mieux cerner sa place dans le paysage économique aux niveaux local, régional, national et international. L'enquête montre l'apport majeur joué par l'université sur ses différents lieux d'implantation. L'étude s'appuie sur l'outil économétrique LOCAL FOOTPRINT®, développé par le cabinet UTOPIES®. L'URCA est la première université à procéder à cette analyse avec un degré fin à l'échelle d'une agglomération. Cette enquête a eu de nombreuses retombées presse et a été présentée en interne et auprès des partenaires et collectivités qui en ont souligné l'intérêt (voir annexe 1).

Cette enquête a contribué notamment à révéler l'attractivité de l'URCA en termes de création de richesse, d'emplois sur le territoire. Elle permet d'identifier des opportunités de stratégie de développement. Elle renforce les relations

partenariales avec les décideurs locaux.

C12. L'établissement évalue son impact environnemental et en assure la maîtrise en s'appuyant notamment sur des indicateurs, des labels et des certifications.

Le dernier bilan des émissions de gaz à effets de serre (GES) a été réalisé en 2020 sur les données de l'année 2019. Outre les mesures obligatoires (scopes 1 et 2), il a été étendu à certains éléments du scope 3, notamment les déplacements et les achats. Les résultats montrent que les trois postes les plus émetteurs de GES sont les déplacements (ce qui n'est pas étonnant puisque les déplacements quotidiens de nos 27 000 étudiants en 2019 ont été comptabilisés), les achats et l'énergie. Avec la participation d'élus du conseil d'administration, un plan de transition a été construit précisant des cibles en termes de dates et d'indicateurs (annexe 7). Par exemple, si en 2019 seuls 4 % des déplacements domicile travail se faisaient à vélo, la cible est d'approcher des 10 % pour le prochain bilan. Ce plan a été adopté à l'unanimité par le conseil d'administration en mars 2022. Concrètement, les différentes actions devraient amener l'établissement à réduire ses émissions de GES de 10 % d'ici au prochain bilan. Ceci n'est sans doute pas suffisant pour être visible à l'échelle de la planète et de son climat, mais la démarche est clairement enclenchée. Comme dit précédemment, la labellisation DD&RS est visée pour 2024.

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

Sur les aspects du pilotage et de la gouvernance, l'URCA révèle une organisation où les volontés et les potentiels sont forts. On pourra souligner le dynamisme et l'implication de la gouvernance pour faire rayonner l'établissement, le redresser et lui donner une assise saine, pour infléchir aussi une trajectoire ambitieuse en recherche.

Les résultats, en particulier sur les aspects financiers, immobiliers et numériques (sortie rapide du PREF, trajectoire immobilière, déploiement des dispositifs numériques) sont au rendez-vous après une période de cinq ans. Ils devraient permettre à l'université de pérenniser sa situation financière et de persévérer dans ses projets d'investissements en dépit d'éventuels aléas de financements extérieurs (reprise de l'inflation, en particulier dans le domaine énergétique, moindre financement des projets CPER, etc.).

Plusieurs points méritent d'être explorés :

- l'amélioration espérée de l'organisation administrative de l'université : renforcement des coordinations, mise en place systématique de procédures et contrôle interne visant à plus d'efficacité, de sécurité et de réactivité ;
- le développement d'une culture de développement des ressources propres, de la recherche de financement (fondation, formation continue, apprentissage, subventions, etc.) au suivi des recettes ;
- le développement d'une culture de la donnée, dont la fiabilité est essentielle au moment où l'université se lance dans de grands projets informatiques (PEGASE, SID-Entrepôt de données) ;
- le renforcement d'une culture véritable du pilotage des projets ;
- l'attractivité de l'URCA comme employeur, en refondant notre politique de rémunération et en améliorant nos processus de recrutement et de mobilité interne.

Gouvernance

C1. Les modalités d'élaboration des projets de décision, de délibération et d'exécution des actions qui en résultent sont clairement établies au sein de l'établissement.

L'équipe politique est stable et dynamique. Elle est mue depuis 2016 par une réelle volonté de faire bouger les lignes, de faire évoluer le paysage universitaire interne pour gagner en efficacité, performance et visibilité (exemples en cours de finalisation : structuration des pôles d'application, réorganisation administrative par sites mutualisés ; lancement de projets immobiliers d'envergure sur les sites ; vitalité en termes de dépôt de projets PIA – l'URCA est passée de 60 K€ en 2017 à 536 K€ en 2021 – annexe 6).

Le président élu en 2016 a été reconduit pour un second mandat en 2020. Il a conservé la même équipe et l'a élargie par la nomination de nouveaux vice-présidents pour répondre aux nouveaux enjeux d'un enseignement supérieur en pleine mutation, et pour couvrir la stratégie de développement de l'établissement (ont ainsi été doublés les portefeuilles de la recherche, de la formation et de la vie universitaire ; ont été ajoutés : l'orientation et l'insertion professionnelle, les partenariats socio-économiques et l'entrepreneuriat). Des chargés de mission complètent l'équipe politique. Etaient déjà présents lors du premier mandat, les chargés de mission laïcité, lutte contre le racisme et l'antisémitisme, handicap, défense et sécurité, égalité et diversité, éthique de la recherche, science ouverte, vigne et vin Grand Est, industrie du futur, formation des MCF stagiaires. En 2020, de nouvelles missions sont identifiées : mobilités durables et coordination des écoles doctorales.

Les contributions des chargés de mission au projet d'établissement mériteraient d'être plus systématiquement mises en valeur, notamment dans les conférences des directeurs de composantes ou des unités de recherche.

Le schéma de délibération, de décision et d'exécution des actions de l'URCA est clairement établi. Chaque semaine, se tiennent plusieurs réunions.

Le lundi, se tiennent deux bureaux politiques : le premier, consacré aux affaires générales, réunit le président, le DGS, la DGSA, la directrice de cabinet, le conseiller du président, les vice-présidents du conseil d'administration, du patrimoine et du numérique, la DRH et la DAF. Le second, consacré aux affaires académiques, regroupe autour du président, l'ensemble des vice-présidents, le DGS, la DGSA et la directrice de cabinet.

Le mercredi se tient une réunion des vice-présidents où sont pointés les sujets d'ordre académique ainsi qu'une réunion DGS, conseiller du président, vice-président patrimoine pour les questions RH et financières.

Le jeudi a lieu un comité de direction générale des services qui regroupe la DRH, la DAF, la direction du numérique (DN),

la direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD), la CAP, le DGS et la DGSA. Il liste les questions à soumettre à l'arbitrage des bureaux politiques de la semaine suivante.

Enfin, un point hebdomadaire a lieu le vendredi entre le président, le DGS, la DGSA et la directrice de cabinet pour le suivi des dossiers.

La situation financière assainie avec une sortie plus rapide que prévu du PREF a entraîné le renforcement des instances et des outils de pilotage de l'université. Les comités hebdomadaires, le reporting mensuel des directions centrales, les réunions mensuelles des responsables administratifs des composantes et des directions centrales sont des moyens de fédérer les énergies et de piloter plus finement, de plus en plus en mode projet, l'université et ses développements comme cela était recommandé dans le dernier rapport du Hcéres.

C2. Les différentes instances favorisent la démocratie interne et la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement.

La démocratie interne et participative a été renforcée depuis 2016 : on peut souligner le fonctionnement excellent des instances (CA, CAC, CR, CFVU, CT, CHSCT, etc.). Les différents conseils et comités permettent des dialogues nourris, une information claire et transparente (le calendrier annuel des instances est établi en début d'année ; les ordres du jour sont envoyés dans les délais réglementaires ; les comptes-rendus sont diffusés et facilement accessibles).

C3. Les composantes concourent à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement.

Des réunions régulières se tiennent avec les directions des composantes et les directions des unités de recherche dans le but de mieux les associer à l'élaboration et au déploiement du projet d'établissement. On peut toutefois regretter la persistance de quelques postures facultaires dans les conseils. Il est à relever, que pendant la crise sanitaire, la fréquence des échanges a augmenté dans le but de répondre aux inquiétudes et interrogations et pour mettre en place collectivement les mesures exceptionnelles liées à la situation sanitaire (confinement, travail à distance, etc.).

C4. Les attributions de compétence et les degrés de subsidiarité sont clairement établis entre les différents niveaux de structuration de l'établissement.

Des dialogues de gestion avec les composantes ont lieu chaque année depuis 2016 mais ils ont évolué dans leur conception en 2020 et s'articulent désormais en deux parties : une partie technique (évaluation, recensement des besoins) et une partie politique (stratégie de composante et projets structurants et innovants). Ces dialogues se sont enrichis aussi avec la production d'indicateurs objectifs de positionnement et de performance par la CAP, la DRH et la DAF. Un dialogue de gestion avec les unités de recherche est organisé tous les deux ans selon des modalités similaires. Elles participent d'un renforcement du pilotage mais aussi d'une responsabilisation des composantes et unités de recherche et du renforcement du principe de subsidiarité en interne. Le projet de mise en place de conventions d'objectifs et de moyens avec les composantes va être déployé progressivement (IUT pour le budget 2023).

Au niveau des directions des services, de nouvelles équipes ont été mises en place et stabilisées en 2017-2018, après une forte période de rotation des effectifs. Les cadres savent faire preuve d'ingéniosité et d'adaptabilité et sont capables de résoudre des problèmes à la dernière minute et de compenser le manque de fluidité entre les différents niveaux administratifs. En effet, on constate la persistance du travail en silo et le sentiment d'appartenance facultaire ou de direction reste très fort.

Ces réserves une fois posées, de nombreuses avancées sont à relever pendant la période de référence :

- le déploiement de nombreux systèmes d'information métier s'opère depuis 2018-2019 et les premières étapes de l'urbanisation du SI ont été lancées en 2021 ;
- la crise sanitaire a été collectivement très bien pilotée et gérée avec une grande réactivité aux différents niveaux de responsabilité ;
- le développement et la rénovation du parc immobilier sont un des points forts de la période 2016-2023 ;
- une capacité renforcée à répondre à la multiplication des appels à projets (PIA notamment) tout en les positionnant dans le projet d'établissement, ce qui met en évidence la trajectoire de développement de l'URCA.

Communication

C6. La communication externe met en valeur l'identité de l'établissement et participe à sa visibilité.

La direction de la communication est particulièrement active : elle est fortement impliquée dans la promotion des projets majeurs et structurants de l'établissement (CMQ, projets PIA comme DeMETeRE ou EXEBIO, UAR, bâtimentaire, etc.). Notée comme un des points d'amélioration lors du dernier rapport Hcéres, la communication de l'URCA a fortement progressé.

Premier outil de communication et de visibilité de l'université à l'échelle nationale et internationale, la consultation du site internet de l'établissement traduit l'attractivité de l'établissement. Par une ligne éditoriale définie et un outil plus intuitif et facile d'utilisation à la suite de sa refonte en 2016, le site a vu sa fréquentation augmenter nettement (+51 % en 4 ans). De même, la stratégie de communication mise en place sur les réseaux sociaux notamment Twitter (dont les usagers-cibles sont les institutions, les collectivités, les élus, etc.) offre une réelle visibilité à l'URCA et lui confère le rôle de première université influente sur Twitter (classement Headway - octobre 2021, voir annexe 8).

La politique stratégique de l'établissement est la ligne directrice de la stratégie de communication. Ainsi, elle s'appuie sur les quatre pôles d'application scientifiques définis, pour développer des actions spécifiques telles les journées thématiques visant à fédérer autour de projets communs inter-établissements ou l'inscription au sein de la foire de Châlons

(événement économique majeur du territoire avec 260000 visiteurs), offrant ainsi une forte visibilité aux secteurs stratégiques, tout en valorisant à la fois la culture scientifique et en sensibilisant le grand public à la poursuite d'études supérieures et à la qualité de la recherche et de la formation issues des établissements partenaires.

La direction de la communication a fait le choix d'étendre son champ d'action et inscrit l'établissement dans des salons plus ciblés hors de son territoire d'implantation comme Talents For The Planet ou 360 Grand Est afin de promouvoir l'expertise scientifique de l'université (laboratoires, plateaux techniques, etc.). Elle joue un rôle moteur pour The Conversation qui enregistre une hausse de participation des enseignants-chercheurs de l'URCA et propose depuis 2022 un projet spécifique d'articles de valorisation de la recherche.

C7. La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et au développement de leur sentiment d'appartenance.

Pour permettre l'appropriation par tous de la stratégie et des actions portées par l'établissement, la direction de la communication a créé de nombreux nouveaux supports visant à favoriser la connaissance de l'université, notamment :

- la communication après CA (depuis 2019) envoyée à tous les usagers de l'URCA et permettant de comprendre par une explication claire les orientations stratégiques actées en CA ;
- deux nouvelles newsletters (agenda et infos issues de la refonte des précédentes) ;
- une newsletter spéciale offre d'emploi / spéciale concours pour promouvoir la mobilité interne, connaître les entités de l'établissement et améliorer la diffusion des offres d'emploi ;
- la refonte (en 2022) de l'intranet qui améliore l'accès aux informations pour le personnel de l'URCA, en particulier dans le domaine des ressources humaines.

Pendant la crise sanitaire, plusieurs outils de communication dédiés ont été mis en place (newsletter du confiné, documents sur le travail à distance, manager en temps de travail à distance, actions ludiques vers les étudiants, etc.)

De plus, afin de renforcer le sentiment d'appartenance, la direction a organisé les remises de diplômes qui rencontrent un grand succès avec en moyenne 70 % des diplômés présents sur les campus hors Reims et 50 % sur les campus rémois. Elle a également mis en place en 2017, une e-boutique qui enregistre un chiffre d'affaires non négligeable. Elle compte aujourd'hui plus de 30 produits marqués aux couleurs de l'URCA et s'enrichit régulièrement de nouvelles références -voir annexe 8.

Bien qu'encore perfectible et complexe du fait de la structure même de l'université (14 composantes réparties sur 5 sites distants), le réseau des correspondants communication au sein des composantes est rattaché fonctionnellement actuellement à la direction de la communication. Ils doivent encore gagner en professionnalisation.

Système d'information

C8. L'établissement s'est doté d'un système d'information intégré dont l'organisation et les moyens répondent à ses besoins de pilotage et aux obligations concernant la cybersécurité.

Depuis 2018, l'établissement a renforcé sa dynamique de modernisation de ses infrastructures et de son système d'information.

Le pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers fait l'objet d'un suivi attentif dans le contrat de site (indicateur IC 13 – annexe 9). Les évolutions montrent une progression constante que ce soit sur les aspects gouvernance, numériques, numérique au service de la formation, politique de gestion des ressources numériques, numérique au service de la recherche et conduite du changement, politique d'accompagnement à l'usage pédagogique du numérique. La crise sanitaire a nécessité un investissement important pour répondre rapidement aux besoins immédiats.

Les principaux flux de données d'urbanisation ont été identifiés et cartographiés (voir annexe 10).

Cette étape était un prérequis à l'optimisation du SI. Ce travail facilite maintenant le démarrage de trois projets stratégiques pour notre établissement : le projet SID, le projet PEGASE et le projet DeMETeRE (Demos).

Parallèlement, la crise sanitaire a nécessité un budget (investissement et fonctionnement) important (1,36 M€) en matière de numérique pour répondre à des besoins immédiats (voir annexe 11).

De nouvelles infrastructures et de nouveaux services ont été mis en place qui ont nécessité une adaptation des compétences des personnels support. Un déploiement d'outils collaboratifs (Teams) et de visioconférence à grande échelle (Zoom) a été opéré : ils sont accessibles à toute la communauté URCA. L'utilisation de Zoom sur un an représente plus de 32 000 visioconférences organisées avec plus de 280 000 participants.

Par ailleurs, la simplification administrative nous a amenés à engager une démarche de dématérialisation sur des processus administratifs très spécifiques, induits par des besoins identifiés par les usagers, l'administration et la gouvernance. Dans ce cadre, différents projets ont été menés :

- la dématérialisation du recrutement des vacataires (OREC - 2019),
- le parapheur électronique déployé pour le moment dans cinq directions métiers et bientôt étendu à de nouveaux acteurs (eparapheur - 2019),
- le logiciel de simplification et de dématérialisation de la demande d'ordre de mission (OMER – 2021),
- la dématérialisation des factures en lien avec la plateforme Chorus en cours de production (SIFAC démat - 2022),
- la gestion des recrutements avec la solution Beetween.

Les projets SID (SIT-Rennes) et PEGASE (PC-Scol) sont les prochaines étapes d'une évolution majeure du système d'information. L'implémentation de ces deux outils est facilitée par une approche projet maîtrisée. Au-delà de l'évolution du progiciel de scolarité, PEGASE induit également une transformation profonde des processus métiers et des pratiques.

Pour ce qui concerne la sécurité des données personnelles, une mission de pilotage pour la protection des données a été créée et une déléguée à la protection des données (DPO) a été nommée. La mission a été renforcée : 0,5 ETP en 2018 / 1,5 ETP en 2021. L'activité de cette mission a été multipliée par trois depuis 2018.

La cybersécurité est une préoccupation majeure pour l'établissement. Depuis 2019 nous avons significativement renforcé le potentiel humain autour de cette fonction avec la nomination à plein temps d'un ingénieur sécurité (RSSI), l'appui d'un alternant de niveau deuxième année de master et la création d'un poste en sécurité technique pour accompagner le RSSI. Côté budget, nous avons multiplié par sept le budget consacré à cette fonction passant de 30 000€ en 2019 à 210 000€ en 2022. Cette montée en puissance permet de mener des actions de sensibilisation, d'audit de sécurité et de formation. Cela permet aussi de traiter un nombre d'incidents de sécurité toujours plus grand, 47 en 2017, 197 en 2021. Le prise en compte du risque cyber est un enjeu majeur qui rappelle l'importance de la cybersécurité pour le fonctionnement de notre université.

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

C1. Une politique de la qualité transparente et rigoureuse est déployée dans les services et composantes. Elle associe les personnels et les étudiants.

L'établissement n'a pas encore élaboré une politique globale de la qualité mais les initiatives métiers et composantes se sont multipliées depuis 2016 pour obtenir des labellisations de leur démarche qualité. Ainsi, la bibliothèque universitaire (BU) a vu deux fois son label Marianne renouvelé depuis 2016. La BU prépare Services publics + pour 2022. Les IUT sont aux normes ISO 9003 depuis 2011. Jusqu'à leur dissolution en 2019, le SEPAD et le CFA avaient la norme ISO 9001.

L'URCA a DataDoc depuis de nombreuses années. Elle a obtenu le label Bienvenue en France en 2019 et le label européen HRS4R en 2021.

L'URCA bénéficie de l'appui technique d'un référent qualité au sein de la CAP et plusieurs composantes ont recruté des responsables qualité (IUT de Troyes, EISiNe).

Des chartes ont été mises en place en formation et en recherche (charte portant cadre général des chaires partenariales – annexe 12, procédure éméritat – annexe 13, procédure HDR – annexe 14, charte du doctorat – annexe 15, charte de la science ouverte – annexe 16, charte des programmes d'échanges internationaux – annexe 17 et charte relative aux diplômés en partenariat international et aux formations délocalisées – annexe 18).

Toutes ces initiatives préfigurent une démarche qualité plus générale qui se met en place avec Qualiopi et SP+ à partir de 2022. Même si l'ensemble des établissements supérieurs publics sont réputés satisfaire aux critères de qualité du nouveau référentiel Qualiopi, l'établissement a en effet fait le choix de s'engager dans une démarche de certification.

C2. L'établissement a recours à des outils d'amélioration continue associés à des pratiques d'analyse prospective, d'évaluation interne et d'évaluation externe.

L'université s'est engagée dans des démarches structurantes afin de renforcer sa qualité administrative. La DEVU, la DFPA, la DREDI et la DRV (direction de la recherche et de la valorisation) ont travaillé à réviser l'ensemble des procédures liées au domaine de la formation et de la recherche. L'ensemble de ces documents est désormais mis à disposition des composantes et des unités de recherche via le bureau virtuel de l'université et mis à jour régulièrement.

Une réunion mensuelle des chefs de scolarité est organisée par la DEVU pour répondre aux interrogations, déployer et expliquer les changements et réformes. Une réunion mensuelle des référents de la formation professionnelle est également organisée. Des référents pour différents domaines ont été identifiés en composante et permettent de faciliter les échanges avec les directions centrales.

Depuis 2021, une mission de préfiguration de l'audit interne fédère les démarches entreprises au sein de la DFPA, de la DRH, de l'agence comptable, de la direction des achats et des marchés (DAM) et de la CAP. En particulier elle a compilé les cartographies des processus, établi et formalisé les procédures majeures, identifié les correspondants du contrôle interne. Préfigurant le service d'audit interne, cette mission a établi des préconisations et démarches pour renforcer le contrôle interne. Pour assurer une plus grande cohérence du contrôle nécessaire, au-delà de l'identification des contrôleurs de gestion dans les services, la mise en réseau de ces contrôleurs internes, financiers et comptables, et leur animation, sont en cours de clarification. Le référent qualité est rattaché à la CAP.

Parallèlement, sur le plan numérique, les développements et services proposés, tout comme les démarches de sécurité informatique, s'inscrivent dans une démarche qualité spécifique. Elle s'appuie sur les référentiels qualité du secteur informatique (ITIL – IT Infrastructure Library du CCTA et ITSM – IT Service Management). La plupart des collaborateurs de la DN ont reçu la certification ITIL V3 progressivement depuis cinq ans.

S'agissant du volet sécurité du SI, le RSSI dispose d'un budget (175 K€ en 2022) afin d'effectuer des audits sécurité des composants du SI, des plateformes technologiques (comme ROMEO en 2021) et des laboratoires de recherche.

Enfin, la politique de protection des données s'est structurée avec les réglementations RGPD et le recrutement d'une DPO (voir annexe 19).

C3. L'établissement assure un suivi des recommandations de la précédente évaluation et explicite les modalités de prise

en compte de celles-ci.

L'URCA assure un suivi des recommandations de la précédente évaluation dans tous les domaines de ce dossier.

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.

Par rapport à la dernière évaluation du Hcéres, on pourra souligner ici un renforcement considérable des structures et démarches de pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement. L'indicateur IC 12 du contrat de site, montre l'ensemble des progrès accomplis dans le domaine du pilotage financier qui permet d'inscrire l'établissement dans une démarche de performance et de pilotage budgétaire (pour améliorer la sincérité des prévisions budgétaires, pour se doter d'outils permettant un suivi financier infra annuel, pour élaborer les annexes relatives aux opérations pluriannuelles et se doter des outils de pilotage et de gestion de la masse salariale) et de sécuriser les processus comptables et consolider la qualité comptable (fiabilisation de l'inscription des actifs immobilisés et des stocks au bilan et mise en place d'un dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire). Tous les objectifs du contrat ont été atteints voire dépassés. De même on pourra souligner que tous les objectifs du contrat de site en matière de développement des ressources propres encaissables ont été également atteints (indicateur IC 11).

Soutenabilité et analyse des coûts

C1. L'établissement dispose d'un modèle économique soutenable, qui lui permet d'atteindre ses objectifs et d'exercer ses missions.

Sortie du plan de retour à l'équilibre financier en 2018, un an avant le terme initialement fixé, l'université a mis en place les mesures nécessaires confortant un résultat net comptable nettement positif. Outre la maîtrise de la masse salariale à travers des campagnes d'emplois très restreintes en début de période (2017 à 2019 en particulier), l'établissement s'est organisé pour assurer une facturation pleine et entière de ses recettes et un recouvrement efficace de ces dernières. Financièrement, les grands agrégats témoignent de la solidité financière de l'URCA et se positionnent au-delà des seuils prudentiels définis par le ministère de l'économie et des finances (voir annexe 6).

Fort de ses résultats comptables supérieurs à 5 millions depuis 2018, l'établissement investit de manière massive sur ressources propres dans la rénovation de ses campus, les premiers équipements du contrat du plan État Région (CPER) et porte également sur son fonds de roulement des projets de constructions (comme le bâtiment Pyxis pour 2,5 M€ sur le campus Croix-Rouge dédié à la vie étudiante et le futur bâtiment dédié à la science sur le campus Moulin de la Housse, inscrit au budget 2022, pour 5 millions). Pour piloter son fonds de roulement, l'établissement s'est doté d'un plan pluriannuel d'investissement.

Toutefois, la SCSP structurelle par étudiant ne cesse de diminuer année après année compte tenu pour l'essentiel de dispositifs nationaux partiellement ou non compensés (voir annexe 20). De même le GVT aujourd'hui complètement à la charge de l'établissement mobilise des ressources de plus en plus conséquentes, compte tenu de la pyramide des âges. Cette donnée, si elle persiste, pèsera inévitablement sur la situation financière de l'établissement. Ces éléments ont été explicitement signalés au ministère lors du dialogue stratégique de gestion de 2022.

C2. L'établissement suit précisément l'évolution de sa situation financière globale. Il a une vision claire de la soutenabilité de ses choix à court et moyen termes. Il définit les différentes étapes de sa procédure budgétaire.

Le pilotage budgétaire est solide et en amélioration constante depuis 2017. La construction budgétaire a été renouvelée : un processus de dialogue de gestion a été instauré et conduit par la DAF avec l'appui des directions centrales (en particulier la DRH, la DPLDD, la CAP et la DN). Il permet un travail étroit avec les composantes et, depuis 2022, avec les unités de recherche sur la détermination de leur budget N+1. Par ailleurs, la cellule budget a été renforcée et professionnalisée. Elle est passée d'une à trois collaboratrices, et permet d'apporter un réel service aux composantes et unités dans le suivi et l'exécution de leur dotation. Enfin, les techniques de budgétisation ont été modernisées à compter de 2021 afin d'améliorer la souplesse et la sincérité des autorisations de dépenses données. Ainsi, la mise en place d'une ouverture en deux temps de l'enveloppe récurrente de fonctionnement (hors opérations fléchées) permet d'opérer les ajustements utiles en cours d'année pour améliorer la consommation des crédits ouverts sur l'établissement. De plus, cette technique budgétaire permet d'anticiper et de remédier, le cas échéant, à la surconsommation de l'enveloppe de masse salariale. Les crédits ainsi mobilisés sont en effet repris sur le fonctionnement des composantes garantissant l'équilibre de la prévision budgétaire et l'atteinte de la cible budgétaire (voir annexe 6).

Le BI est construit à l'automne N-1 avec les meilleures informations connues. Il est affiné par deux BR dont un de déprogrammation. Le taux d'exécution 2021 par rapport au BR2, en dépenses, est de 97,4 %. L'on constate une nette amélioration des engagements en fonctionnement et en investissement grâce à la modernisation de la construction budgétaire avec les déprogrammations significatives opérées en BR2. La sous-exécution restante correspond principalement aux opérations fléchées.

Grâce à la mise en place en 2021 de l'analyse des coûts (P2CA), les vérifications de soutenabilité sont également possibles. Ce sont des éléments chiffrés et objectivés, qui alimentent les dialogues de gestion.

La mise en place d'un système d'information décisionnel lancé début 2022 va permettre une fiabilisation de la donnée à tous les niveaux et une interopérabilité des données des directions métiers, tout en facilitant la production régulière de

tableaux de bord pour la gouvernance.

D'un point de vue organisationnel, nous soulignons la création d'une cellule de chargés de mission (préfiguration de l'audit interne, pilotage des projets majeurs, DPO & Archives, Développement Durable) et le renforcement de la CAP, véritable tour de contrôle et en charge de l'appui du pilotage de l'activité par la gouvernance.

C3. En cohérence avec sa stratégie et son modèle économique, l'établissement élabore une prévision de ses besoins et de ses ressources en s'appuyant sur les schémas directeurs appropriés.

Les dialogues de gestion sont le lieu de la validation des moyens demandés par les composantes et les unités en lien avec leurs objectifs de service et en cohérence avec la stratégie de l'université. Ces échanges institutionnalisés, préparés par les services administratifs, sont présidés par la gouvernance et permettent des débats féconds avec les directions des composantes, instituts, écoles et unités.

À titre d'exemple, la révision des frais de gestion datant de 2009 a été réalisée en 2022 (par exemple pour la formation professionnelle ces frais sont passés de 8 % pour les IUT et 13 % pour les autres composantes à respectivement 15 % et 20 %). Elle vise une meilleure sincérité de la budgétisation des charges liées aux actions fléchées, notamment sur les coûts de structure. Cette révision permet d'améliorer la sincérité de la budgétisation de ces opérations sur ressources propres, du budget global et du soutien aux composantes. Elle permet aussi de soutenir le pilotage et la modernisation de l'établissement pour accroître son attractivité et professionnaliser mieux encore le suivi et le développement de la gestion de projets complexes et renforcer ainsi la compétitivité de l'URCA.

La direction des achats et des marchés a mis en place et renforcé progressivement une démarche d'optimisation des achats depuis 2015 avec un objectif d'améliorer la performance économique des achats tout en répondant aux attentes et besoins des usagers. Cette démarche s'appuie notamment sur la cartographie des achats de l'établissement réalisée chaque année sur un périmètre de trois ans. Celle-ci vise à étudier l'ensemble des familles d'achat, de voir l'évolution des consommations et de mettre en place les stratégies d'achat les mieux adaptées.

C4. L'établissement assure le suivi de sa masse salariale au moyen d'outils d'analyse prospective et d'aide à la décision.

En amont de l'établissement du BI et du BR de fin d'année, une projection de l'atterrissage et des besoins pluriannuels est élaborée à partir de notre base postes et des campagnes d'emplois votées. Par ailleurs, depuis deux ans, l'établissement a travaillé sur un outil de pilotage et de suivi de la masse salariale, permettant de disposer d'une projection des entrées et sorties, des évolutions par grades, statuts et populations, et du GVT.

Afin de maîtriser les emplois et la masse salariale, l'établissement utilise différents outils :

- outil de pilotage de la masse salariale (trajectoire de la masse salariale à moyen terme),
- cartographie des emplois et des compétences,
- définition d'indicateurs de gestion,
- suivi mensuel des heures d'enseignement,
- définition d'une politique de recrutement et d'une campagne d'emplois sur la base d'indicateurs sur la structure des emplois, les taux de pression, les taux d'encadrement, les métiers en tension et les besoins en compétences pour l'établissement.

La stratégie d'emploi actuelle vise à baisser la rigidité de la masse salariale de l'établissement et de sa structure d'emplois, en recourant notamment davantage à de l'emploi contractuel et à l'externalisation de certaines fonctions (nettoyage, gardiennage, espaces verts, informatique, maintenance, ingénierie de projets, etc.).

C7. L'établissement établit un dialogue de gestion avec ses services et ses composantes dans le cadre duquel il définit des modalités de répartition des moyens.

Comme évoqué plus haut (C3), le processus d'élaboration budgétaire s'appuie sur des dialogues de gestion complets et stratégiques, en amont de la procédure budgétaire. En aval, la professionnalisation et la mutualisation de la fonction financière avec la création de centres de services partagés (CSP), évoquée dans le rapport Hcéres précédent, rattachés à la DAF, est prévue pour une mise en œuvre en 2023. Cette organisation, retardée par la crise sanitaire, doit accroître la qualité et la maîtrise de la dépense (nature, origine de la ressource) au profit des projets d'investissement de l'établissement.

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.

La DRH contribue à la mise en œuvre de la stratégie RH de l'établissement. Depuis 2018, la DRH s'est transformée afin de s'adapter aux enjeux de modernisation, de maîtrise des coûts, d'efficacité des moyens, d'accompagnement des agents, de développement des compétences et de mise en œuvre des dispositifs réglementaires notamment liés à la loi de transformation de la fonction publique et à la loi pour la recherche.

Un effort particulier a été engagé pour renforcer les outils de pilotage RH : Siham préliquidation (gestion de la paie) en 2021, OREC (gestion des vacataires enseignants-chercheurs/enseignants) en 2018, libertempo (gestion des congés et des jours de télétravail) en 2018, GEFORP (gestion des formations) en 2021, Ymago (pilotage de la masse salariale, des emplois et du GVT) en 2021, Beetween (logiciel de recrutement) en 2022.

Parallèlement, depuis 2020, la DRH a rénové et renforcé le contenu des dialogues de gestion avec la production d'indicateurs nouveaux (notamment sur la structure des emplois, les taux d'encadrement, les taux de pression). Le cadrage fixé à chaque campagne d'emplois permet d'agir sur la structure des emplois au sein de l'établissement dans

un souci de soutenabilité (équilibre entre domaines d'activités, statuts, populations, corps, grades, disciplines).

En ce qui concerne le site, la DRH affecte cinq postes dans le cadre d'un service à comptabilité distincte (doté d'un budget « autonome » de 200 K€ de fonctionnement et 160 K€ de masse salariale). La masse salariale correspond principalement à des missions de coordination, de médiation scientifique et de développement de l'entrepreneuriat étudiant. De plus, la DRH a repris en charge le service PETREL, chargé de l'accompagnement et du conseil des personnels titulaires de l'URCA et de l'UTT dans la constitution de leur dossier de fin de carrière et de leur instruction. Il mène la campagne de droit information retraite en fiabilisant les comptes individuels des agents titulaires, de 55 ans et plus, de l'URCA et de l'UTT. Il gère également la campagne annuelle RAFF. Il est le garant de la qualité des comptes auprès du service des retraites de l'éducation nationale.

C1. L'établissement porte une politique de recrutement et d'emploi des enseignants, des enseignants-chercheurs, des personnels techniques et administratifs cohérente avec son positionnement et sa stratégie. Cette politique, conforme aux exigences de la déontologie, participe à son attractivité nationale et internationale et à l'amélioration de la qualité de ses formations et de sa recherche.

La politique de recrutement de l'établissement se concentre sur la campagne d'emploi (création de postes) et sur deux campagnes de recrutement BIATSS (sur postes vacants). Pour faire face à la croissance des recrutements et améliorer le processus de sélection, la DRH a renforcé ses compétences.

L'élaboration et le vote de la campagne d'emploi s'appuient sur une méthodologie précise avec un cadrage permettant d'éclairer les arbitrages sur la manière d'agir, sur la structure des emplois au sein de l'établissement et sur le respect de la soutenabilité financière des décisions. Parmi les critères RH permettant la construction des campagnes d'emplois figurent le chiffrage des évolutions de la masse salariale, le respect d'équilibres (entre domaines d'activités, statuts, populations, corps, grades, disciplines), l'adéquation des demandes de postes avec le projet de l'établissement et la réduction des écarts d'encadrement entre composantes.

Le suivi de l'endorecrutement est un point de vigilance (voir indicateur IC 10 du contrat de site). Si l'URCA a mis en œuvre depuis la campagne d'emploi de 2017 une politique volontariste de résorption des retards de carrière par concours spécifiques (26-1.2, 46-3, 46-1 pour les CNU 01 à 04 et 06), ces concours viennent perturber l'indicateur par un faux endorecrutement lié à cette politique de repyramidage explicitée et validée en CA au sein des campagnes d'emploi successives. Pour autant les cibles en données cumulées sont atteintes (voir annexe 21).

Les dialogues de gestion et les phases de construction du budget initial et rectificatif entraînent la production d'indicateurs de suivi, l'estimation des atterrissages budgétaires, et participent à la rédaction de contrats d'objectifs et moyens.

C2. La politique de ressources humaines de l'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations.

L'établissement est particulièrement attentif aux enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations. Elle s'y engage avec de nombreux dispositifs.

En 2021, le CA a adopté un plan d'action annuel en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, d'insertion des personnels en situation de handicap, de lutte contre les situations de discriminations, violences et/ou harcèlements, de sensibilisation en matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. L'établissement est très proactif sur ces thématiques. Ces plans d'actions s'appuient sur l'analyse du bilan social annuel. C'est également un outil contributif au dialogue social.

L'adoption des lignes directrices de gestion en matière de promotions, de valorisation des parcours, de mobilité et d'indemnitaire traduit l'ambition de l'établissement en matière d'accompagnement des agents dans la construction de leur parcours professionnel répondant à leurs aspirations personnelles et aux besoins des services.

Plus récemment (2022), le dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) a été renforcé avec une cellule dirigée par la chargée de mission Égalité-diversité. Elle comprend la direction du cabinet, la vice-présidente déléguée à la responsabilité sociétale et à la transition écologique, la DRH, le SUMPPS (service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé), la DAJ (direction des affaires juridiques), la DEVU et la DGS.

Au niveau du site, une coordination des efforts en la matière, retardée par la crise sanitaire, est en cours d'élaboration (Jalon n°13).

Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

C3. L'établissement conduit une gestion pluriannuelle des effectifs, des emplois et des compétences des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels techniques et administratifs de tous statuts et catégories.

Plusieurs initiatives (pilotage de la masse salariale, étude des pyramides des âges, cartographie de régimes indemnitaires, etc.) préfigurent une GPEC, qu'il faudra mieux structurer. Cette réflexion est en cours (finalisation prévue en 2023). Elle se fondera sur une cartographie des emplois et des compétences et visera à répondre aux besoins à la fois humains mais également en termes de compétences recherchées et/ou requises. L'enjeu RH est triple : disposer du bon profil au bon endroit, permettre une certaine souplesse dans nos organisations et s'inscrire dans une logique de soutenabilité.

C4. L'établissement formalise des procédures de recrutement, d'emploi et de promotion des enseignants, des enseignants-chercheurs et des personnels techniques et administratifs.

À travers ses lignes directrices de gestion, l'URCA a l'ambition d'accompagner les agents dans la construction d'un parcours professionnel cohérent et enrichissant qui répond à leurs aspirations personnelles et aux besoins des services.

L'élaboration de cartographies des postes, emplois et compétences permet d'analyser l'adéquation emploi/poste/compétences, la répartition des moyens, les taux de pression et les besoins en compétences.

Les procédures de recrutement ou de professionnalisation visent à répondre aux besoins à la fois humains mais également en termes de compétences recherchées et/ou requises. L'externalisation de certains postes de cadres est également envisagée (face aux difficultés de recrutement et à la tension sur le marché de l'emploi).

La préparation attentive des campagnes d'emploi avec en particulier le benchmark avec les universités de notre groupe, permet un ajustement de nos ressources humaines et des arbitrages facilités.

L'analyse des taux d'encadrement des enseignants comme des BIATSS (avec les tendances sur les dernières années) afin de préparer la campagne d'emploi intègre une comparaison avec les universités de notre groupe et permet des arbitrages et décisions éclairés et objectivés aux membres du CT, du CAC et du CA (voir annexe 21).

Accompagnement des parcours professionnels

C5. L'établissement, en lien avec son système indemnitaire, reconnaît l'ensemble des activités et des missions des enseignants, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des personnels techniques et administratifs. Il en tient compte dans le cadre de sa politique d'avancement.

Le système indemnitaire a été l'objet d'ajustements constants pendant la période de référence. L'adoption des lignes directrices de gestion en matière de promotions, de valorisation des parcours, de mobilité et d'indemnitaire traduit l'ambition de l'établissement pour ce qui concerne l'accompagnement des agents dans la construction de leur parcours professionnel et répond à leurs aspirations personnelles et aux besoins des services.

C6. L'établissement met en place une politique d'accompagnement et de formation des personnels, en soutien de leur parcours professionnel.

Parmi les dispositifs d'accompagnement des agents, on notera la création d'une école interne de formation, l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel autour de parcours métiers, la création d'un concours afin de changer le regard sur le handicap, la création d'un poste de conseiller mobilité et carrière au sein de la DRH, le développement de dispositifs d'action sociale et la mise en œuvre d'une charte de télétravail (voir annexe 21).

On notera également que l'URCA joue un rôle proactif en matière de formations mutualisées pour les établissements du site. Le jalon n°12 du contrat de site signale ainsi 28 formations communes développées pour les personnels de l'URCA et de l'UTT. De même, l'URCA forme avec le CROUS (jalon n°14) le personnel sur les thématiques de la prévention des risques. Ces dispositifs ont vocation à être étendus aux autres établissements selon leurs souhaits.

C7. L'établissement est en mesure de rendre compte de la qualité du dialogue social, notamment sur tous les sujets qui favorisent la qualité de vie au travail.

La qualité de vie au travail est un axe prioritaire pour l'URCA. L'enjeu est de mieux accompagner les agents et les managers dans leurs missions, de prévenir les situations de conflits ou de mal-être au travail, de permettre une meilleure articulation entre les temps professionnels et privés. Ainsi, un certain nombre de dispositifs ont été créés et déployés.

La mission « mieux vivre au travail » a été créée en 2020 : il s'agit d'un dispositif de prévention tertiaire des risques psychosociaux dont l'objectif est l'écoute et l'accompagnement des agents en situation de mal-être au travail. Ses membres regroupent le service qualité de vie au travail, le service social de la DRH, le service de médecine de prévention et le service de prévention des risques (voir annexe 21).

Le guide de l'encadrant rappelant le rôle et les responsabilités du chef de service en matière de santé et sécurité au travail a été créé en 2017.

Un accompagnement spécifique des agents et managers pendant la période de confinement a eu lieu. Il s'agissait de donner un cadre clair aux managers et de les rassurer sur leur capacité à gérer ces situations. Un webinaire a été organisé et des outils concrets et pratiques ont été diffusés pour renforcer leur vigilance à l'égard des situations individuelles spécifiques.

Dialogue social

C8. L'établissement développe une politique d'action sociale comprenant en particulier des dispositifs en faveur des personnes en difficulté.

L'URCA met en œuvre une politique d'action sociale en faveur de l'ensemble des agents actifs ou retraités. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie des agents de l'URCA et de leurs familles en mettant l'accent sur six champs d'intervention : l'accueil, l'information et l'orientation ; l'aide à l'enfance et aux études ; les vacances, la culture et les loisirs ; l'environnement privé et professionnel ; l'aide au logement ; la restauration.

Il existe également, en vue de répondre aux difficultés passagères rencontrées par les personnels, deux dispositifs d'aides financières en fonction de la situation sociale de l'agent. Il s'agit des prestations accordées après enquête sociale qui sont les secours urgents et exceptionnels ainsi que les prêts à court terme et sans intérêt.

En 2020, hormis l'aide à la garde de jeunes enfants, l'ensemble des prestations sociales versées est en baisse, ce qui s'explique en grande partie par la crise sanitaire qui a eu un impact sur la vie quotidienne des personnels (travail à distance, restriction de circulation, etc.).

Le nombre de secours attribué varie selon les années, entre 2019 et 2020 le nombre de bénéficiaires est en baisse (-

74,1 %). Cette forte diminution peut s'expliquer par le contexte sanitaire qui, en raison de la fermeture périodique des commerces dits « non essentiels », a restreint les personnels dans certains pôles de dépenses. À signaler la prime spéciale activité Covid 19 qui a été versée à l'ensemble des agents en 2021 (voir annexe 21).

Une sensibilisation sur le handicap, sur le dispositif de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé et sur les aménagements possibles de poste, en partenariat avec CAP emploi et le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique est aussi faite régulièrement. Un concours de sensibilisation pour changer le regard sur le handicap est organisé tous les ans, ouverts aux personnels et aux étudiants.

Parmi les pistes d'amélioration identifiées, on indiquera :

- la réduction du turnover important au sein des équipes ;
- la stabilisation des gestionnaires notamment sur la fonction paie. Sur une équipe de 12 gestionnaires et 2 coordinatrices paie, chaque année, un tiers des effectifs est renouvelé sur la paie ;
- les difficultés de recrutement et l'amélioration de l'attractivité des postes proposés notamment en matière de rémunération,
- le renforcement de la qualité des données saisies et de la possibilité d'interopérabilité des systèmes d'information ;
- l'amélioration des délais de réponse aux agents et services quand ils sollicitent la direction.

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

La politique de l'établissement en matière immobilière depuis 2016 est en totale synergie avec le projet d'établissement. En 10 ans, de 2016 à 2025, l'URCA aura investi 160 M€ sur le plan immobilier pour soutenir la recherche, la formation et la vie étudiante et administrative. Forte de cette dynamique, de l'expérience acquise et des compétences développées, l'URCA vient de candidater à la dévolution du patrimoine. L'audit de pré-dévolution se déroulera à l'automne 2022.

Aujourd'hui, l'enjeu immobilier est d'ampleur stratégique : l'université répartit ses activités sur 116 bâtiments (voir annexe 22). Le budget d'investissement a doublé en trois ans (voir tableau du budget patrimoine dans l'annexe 22) et sa situation patrimoniale, estimée régulièrement par France Domaine est de 111 M€ pour les bâtiments et 46 M€ pour la valeur des terrains. Ce portefeuille, géré de manière dynamique, est un des points soutenant notre candidature à la dévolution qui visera à construire de manière cohérente, saisir des opportunités de valorisations et souligner notre solidité durable auprès de nos partenaires.

La direction financière de l'université et la DPLDD suivent la valeur patrimoniale de l'ensemble des bâtiments. France Domaine a établi en 2018 un tableau qui résume la situation pour tous les bâtiments exploités par l'université (voir annexe 22).

Cette synergie s'est très largement appuyée dans un premier temps sur le CPER 2015 – 2021 qui a fait l'objet d'une négociation en 2016 (avec l'émergence des grandes régions), aussitôt après les élections à l'université, qui a débouché sur un accord dont les grands principes étaient les suivants :

- sortir d'un projet immobilier qui n'était pas soutenable (l'opération Grand Campus s'est muée en opération Campus 3.0),
- appuyer les opérations immobilières sur la stratégie de l'établissement pour contribuer au renforcement et à la dynamique du projet.

Le projet immobilier, au-delà de soutenir le développement, devenait un accélérateur de transformation compte tenu de l'ampleur de son périmètre financier. En effet, un plan comprenant six opérations immobilières pour un montant de 72 M€ était acté, 55 M€ en provenance des collectivités territoriales (Grand Reims, département de la Marne et surtout région Grand Est pour 47 M€). Comparativement c'est trois fois plus que les CPER précédents (dont les montants se situaient autour de 25 M€). Par ailleurs, la maîtrise d'ouvrage était confiée à la région Grand Est compte tenu des difficultés de l'université qui était alors en PREF.

L'ensemble des investissements immobiliers intègre donc le projet d'établissement mais permet aussi de qualifier progressivement les différents sites de l'URCA et plus particulièrement les campus rémois. En adéquation avec la formation, la recherche et la vie étudiante, ils accompagnent la spécialisation progressive des trois campus rémois, ce qui a donné lieu en 2016, à l'appellation d'un projet dénommé « campus 3.0 ».

- Le campus Croix-Rouge identifié « Sciences humaines et sociales », regroupe la formation et la recherche en droit, économie et gestion, ainsi que les lettres et sciences humaines. Il sera rejoint en 2024 par la construction d'un bâtiment recherche formation pour la filière STAPS et enseignement mutualisé pour un montant de 18,2 M€ (opération CPER).
- Le campus Santé porteur de niches scientifiques d'excellence, regroupe les UFR de médecine et de pharmacie. Jouxant le CHU, lui-même renouvelant ses bâtiments, il va participer pleinement à la constitution d'un pôle d'excellence santé pour la partie occidentale de la région Grand Est. Il intègre également les formations paramédicales et prochainement l'UFR d'odontologie. Sur le plan immobilier, la construction d'une extension, d'un nouveau laboratoire d'anatomie et le réaménagement d'une partie bâtementaire pour l'accueil de l'UFR d'odontologie, le tout pour un montant de 13,75 M€ (CPER) permettra de constituer un véritable pôle santé.
- Le campus Moulin de la Housse est dédié aux sciences et technologies. Véritable vitrine de notre savoir-faire scientifique dans les domaines des agrosociences, de l'environnement, des biotechnologies et de la bioéconomie, ainsi que des sciences du numérique et de l'ingénieur, il accueillera l'opération la plus importante au niveau du CPER

d'un montant de 23,8 M€ consistant à construire une extension du pôle agrosociétés permettant la mise en synergie des agrosociétés et du numérique. Ce campus verra aussi l'agrandissement d'une école d'ingénieur pour un montant de 5 M€.

- Une dernière opération à Reims, hors campus, a permis le regroupement dans un même bâtiment du siège de l'université pour un montant de 13,5 M€.

Dans les autres villes d'implantation de l'URCA, la stratégie suivie vise à regrouper les entités, à moderniser le bâti et à optimiser les espaces. Les projets immobiliers y sont pilotés et soutenus en concertation directe avec les collectivités.

- À Charleville-Mézières le campus « Sup Ardenne » regroupe l'Inspé, l'IUT et l'EiSINE, et crée des synergies entre les composantes et la mutualisation des équipes administratives autour d'une vie de campus forte.
- À Châlons-en-Champagne, la construction d'une extension du bâtiment de l'IUT livrée au premier semestre 2022, permettra d'accueillir l'Inspé, en diminuant les surfaces (rationalisation de 25 %). Il s'agit également de qualifier les locaux neufs par des installations numériques et du mobilier dédié au développement de nouvelles pédagogies.
- À Troyes, l'ambition suivie permettra la rénovation énergétique des bâtiments de l'IUT dont le nombre d'étudiants est en progression constante.

Si l'impact financier du CPER n'est pas à démontrer compte tenu de son niveau, force est de constater que sa réalisation s'est avérée très difficile. En effet, à la fin du CPER, c'est-à-dire en 2021, seule une opération était terminée, celle du siège de l'université. Les autres sont en cours de construction comme le pôle santé et l'extension d'une école d'ingénieur, mais le chantier de l'UFR STAPS n'est pas encore commencé, pas plus que le pôle agronumérique. En définitive, le CPER devrait être terminé en 2025. Il aura donc fallu 10 ans pour réaliser 5 des 6 opérations prévues. Ce qui laisse un solde à la fin du CPER de 63,3 M€.

En effet, une opération du CPER, la construction d'un bâtiment mutualisé (6,5 M€) a servi de variable d'ajustement financier pour finaliser les autres opérations dont les appels d'offre étaient tous infructueux dans un premier temps. Mais cette pratique n'a pas suffi car pour sécuriser financièrement les opérations, il a été nécessaire d'abonder le CPER suivant à hauteur de 6 M€. Il est évident que cette démarche a largement interféré dans la négociation de l'actuel CPER. En parallèle des aspects financiers, l'utilisation d'une méthodologie MOP (maîtrise d'ouvrage publique) qui est séquentielle, a contribué aussi au décalage dans le temps. En définitive, une seule opération a respecté le délai du CPER et aucune ne s'est inscrite dans le respect du budget initial.

Ce premier déclencheur a bientôt été suivi d'une nouvelle impulsion portée par la sortie du PREF qui a permis de générer du résultat, de la capacité d'autofinancement et donc de l'investissement. Une première opération de réhabilitation bâtiminaire de 2 M€ sur fonds propres a permis de conforter le projet de maison des sciences humaines et sociales. Une seconde est plus emblématique du volontarisme sur notre politique immobilière. L'université a décidé de porter totalement le projet d'un bâtiment complémentaire au siège et dédié aux étudiants (le Pyxis). Le portage concernait les aspects financiers mais aussi et surtout la maîtrise d'ouvrage qui se voulait innovante en s'appuyant sur un marché global conception, réalisation et performance. Ainsi, à travers cette réalisation, les directions concernées sont montées en compétences, ont développé un premier réseau d'assistance à maîtrise d'ouvrage et surtout ont réalisé cette opération en un peu moins de trois ans en sachant qu'une partie s'est déroulée en période covid. Même s'il s'agissait d'une opération au périmètre financier restreint, 2,5 M€, les délais ont été tenus et le budget respecté, ce qui prêche à comparer avec les opérations CPER.

Parallèlement aux sites rémois, les collectivités locales des sites délocalisés ont affiché leur ambition en développant eux aussi les aspects immobiliers pour renforcer l'attractivité de leur formation. Le site de Charleville s'est doté d'un nouveau bâtiment pour l'IUT et surtout par l'intermédiaire d'un nouvel espace vie étudiante a dynamisé la vie de campus. Châlons-en-Champagne a proposé une opération vertueuse sur le plan de la rationalisation des surfaces en regroupant l'Inspé et l'IUT sur un même lieu mais a aussi porté avec l'université une ambition sur le plan de l'innovation pédagogique.

L'ensemble de cette dynamique portée par une certaine réussite s'est appuyée sur une partie de compétences externalisées qui ont renforcé les directions de l'université. Elle s'est construite aussi sur une plus grande réactivité grâce à la mise en place d'accords-cadres concernant les missions de maîtrise d'œuvre et travaux de maintenance qui ont permis à la direction de se recentrer sur son métier de maître d'ouvrage et d'augmenter le nombre de projets portés chaque année grâce à un allègement des procédures de marché public. La marche de la proactivité a été franchie dans l'élaboration de l'actuel CPER dans la définition de préprogrammes concernant les opérations proposées. Cette même pratique a notamment permis de répondre beaucoup plus facilement au plan de relance pour lequel l'université a obtenu 13,8 M€ pour deux opérations.

Diagnostic et suivi du patrimoine immobilier

C1. L'établissement a une connaissance précise de son patrimoine bâti et non bâti, prenant en compte les problématiques de cycle de vie, de sécurité, de sûreté et d'accessibilité des locaux.

La connaissance du patrimoine bâti et non bâti a été objectivée dans le cadre de deux schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) datant de 2012 pour le premier et de 2019 pour le second (voir annexes 23, 24 et 25). La complétude des informations est intégrée dans la base de données du ministère.

Le SPSI contient un diagnostic bâtiminaire et technique assez complet. Chaque site est en effet décrit avec ses principales caractéristiques : localisation, époques de construction, surfaces, nombres de bâtiments, usages, état du bâti, utilisation constatée.

Par ailleurs, la direction du patrimoine dispose d'un certain nombre de diagnostics du parc immobilier qui comprennent :

- un diagnostic amiante datant de 2006,
- un diagnostic sur l'accessibilité datant de 2010,
- un diagnostic et un schéma de mise en sécurité datant de 2011,
- un diagnostic de performance énergétique : DPE datant de 2012 et plan d'action énergétique patrimonial datant de 2015.

L'ensemble de ces bases de données constituent un socle de référence pour toute intervention de maintenance, de rénovation ou d'aménagement. Aujourd'hui, l'université s'impose un cahier de charges intitulé « exigences techniques de l'université pour l'optimisation de la maintenance d'un bâtiment » établi conjointement par les services ingénierie-travaux, maintenance et énergie de la DPLDD.

L'ensemble des données, qui incluront les coûts d'exploitation, tout comme les coûts énergétiques (électricité et chauffage), est en cours de consolidation dans le cadre de la préparation de l'audit de pré-dévolotion. En fin d'année 2021, la direction du patrimoine a adhéré à l'outil de suivi des fluides (OSFI) proposé par la direction des achats de l'État (DAE). Cet outil permettra une mise à jour automatique des consommations d'énergie dans le RT ESR (référentiel technique du ministère) et un meilleur reporting.

C2. L'établissement a une bonne connaissance de l'utilisation de son patrimoine immobilier.

L'utilisation du patrimoine fait l'objet d'une attention particulière pour trois raisons essentielles.

La première concerne le taux d'optimisation du parc immobilier notamment les espaces dédiés à la formation. Si le taux avoisine les 60 % sur l'ensemble de l'URCA, cette moyenne masque des différences géographiques qui apparaissent à l'examen détaillé des situations de chaque site. En effet, les campus rémois utilisent les amphis à hauteur de 85 % et les salles banalisées à 63 % ; en revanche pour les autres sites les données tournent autour de 50 % d'où les réflexions engagées avec les collectivités pour optimiser les situations comme c'est le cas à Châlons-en-Champagne par exemple. Par ailleurs, l'université a engagé sur l'ensemble des sites une stratégie de mutualisation des salles d'enseignement, avec la création d'un service "planning central" s'appuyant sur l'outil informatique Celcat, pour optimiser l'utilisation des espaces, et dépasser l'approche facultaire de la gestion des bâtiments.

D'autre part, la connaissance des usages pour chaque espace est aujourd'hui un enjeu pour le suivi et la transformation de l'immobilier universitaire. C'est pourquoi, chaque opération nouvelle de construction, de réhabilitation ou d'aménagement fait l'objet d'une notification au niveau de la mise à disposition des espaces pour les usagers. La mise en place d'un service « aménagement de l'environnement de travail » a largement facilité cette mise en œuvre. Dans un premier temps, le focus a été porté sur la partie recherche qui nécessite un suivi fin compte tenu des contractualisations.

Enfin, la connaissance du patrimoine est indispensable au regard de la mise en place d'éléments prédictifs sur le plan immobilier. Cela concerne d'une part la mise en place d'une maintenance préventive qui manque pour l'instant de consistance et d'autre part la prospective qui repose sur un ensemble de schémas directeurs : urbain – immobilier – numérique - énergétique – mobilités – développement durable. Construire une vision objectivée est une cible à court terme. De même, la mesure des évolutions de surfaces immobilières (indicateur du contrat de site IC 15) contribue à une meilleure connaissance des évolutions de surfaces.

Le taux d'occupation des locaux est un indicateur attentivement suivi du contrat de site (IC 14), il montre les progrès constamment effectués que ce soit pour l'utilisation des amphithéâtres ou des salles banalisées de cours. L'optimisation des surfaces et la mutualisation des salles de cours et amphis par campus y concourent efficacement.

Programmation et soutenabilité immobilières

C3. L'établissement s'appuie sur une planification immobilière de moyen ou de long terme, qui structure sa programmation pluriannuelle d'investissement, à laquelle il associe ses partenaires et dont la mise en place peut donner lieu à une dévolution de son patrimoine immobilier.

Pour disposer d'une planification immobilière à moyen et long terme, l'URCA s'est approprié des supports et outils de cadrage et de pilotage. Cette démarche a le double objectif de concrétisation des nouveaux biens immobiliers rémois à terme et de définition des lieux et des conditions d'implantation des opérations prévues notamment dans le cadre du CPER 2015 – 2021. Les principes directeurs de cette stratégie patrimoniale sont l'adaptation des locaux aux besoins et la réduction des coûts d'exploitation et l'optimisation des surfaces. Deux outils sont particulièrement utilisés :

- un schéma directeur urbain et immobilier, finalisé en 2018 en cohérence avec le nouveau projet académique (trois sites spécialisés à Reims), dans lequel ont été associés les acteurs du territoire concernés par les questions immobilière et urbanistique ;
- le SPSI qui décline opérationnellement le programme bâtiminaire pour la période 2017-2021.

Les partenaires sont associés notamment dans le cadre d'un groupe de pilotage politique intitulé "campus 3.0", qui regroupe l'ensemble des financeurs et permet de faire le point régulièrement sur les opérations et les planifications futures. Ce comité de pilotage est précédé par un comité technique. Il a été mis en place également des comités de suivi dédiés aux grandes opérations (par exemple pour l'opération Agrosociences et numérique, IUT Troyes, Bâtiment 7, Open Science Labz, etc.). Un reporting mensuel est effectué avec le rectorat.

Sur le plan financier, le pilotage se fonde d'une part sur le plan pluriannuel d'investissement qui contient les investissements de l'ensemble des missions de l'université et qui englobe une vision à cinq ans et d'autre part sur la planification financière proposée dans le cadre du dernier SPSI (voir annexe 6).

C4. La programmation immobilière de l'établissement se traduit par des projets d'investissement structurants, qui prennent

en compte ses besoins dans les domaines de la formation, de la recherche et de la vie de campus et pour lesquels il mobilise des financements externes.

Tous les projets nouveaux sont considérés comme structurants que ce soit au niveau de la signature de l'établissement ou sur le plan de la transformation des usages. Ils sont consubstantiels de la politique académique que ce soit en termes de recherche, de formation ou de vie de campus et s'inscrivent dans une logique de transformation des pratiques et des usages. Par exemple, l'évolution de l'agencement des bâtiments démontre une volonté de créer des espaces dédiés à la vie étudiante (espaces de coworking, tiers-lieux de vie, etc.) pour favoriser les interactions et offrir des lieux d'échange. La construction sur le site de Châlons-en-Champagne est caractéristique de cette évolution en plaçant la bibliothèque universitaire au centre du bâtiment. Les salles sont beaucoup plus flexibles dans leur disposition et agencement pour favoriser la souplesse d'utilisation ou bien encore répondre à des besoins spécifiques concernant les examens. Les différentes modalités d'enseignement sont aussi traduites en termes d'organisation. La rénovation d'un bâtiment du plan de relance proposera des salles spécialisées dans la comodalité. La méthode est identique sur le plan de la recherche. Ce qui est fondamental ce sont les usages, et le bâtimentaire doit reposer sur les pratiques et anticiper autant que faire se peut les évolutions futures. Ainsi, le patrimoine reste un levier de transformation au service du projet.

Gestion immobilière, transition écologique, énergétique et environnementale

C5. L'établissement définit, dans un cadre de subsidiarité approprié, une gestion logistique et immobilière qui vient en appui de ses missions. Il s'appuie sur des mutualisations avec des partenaires, qui peuvent intégrer des actions de valorisation du patrimoine immobilier.

La gestion logistique et immobilière est aujourd'hui centralisée pour des besoins de pilotage, de compétences et de suivi des opérations. La gestion logistique et immobilière s'appuie pour une partie sur de l'externalisation comprenant principalement les espaces verts, le nettoyage et les assistances à maîtrise d'ouvrage. Cependant, même si le SPSI soulignait une préparation dynamique d'une politique de cession de biens et d'abandon de locations à des bailleurs privés, les actions de valorisation sont plutôt marginales notamment sur les aspects locatifs qui demandent une structuration dédiée pour gonfler sérieusement les revenus additionnels.

Toutefois, il faut noter la vente récente d'un bien propre de l'université pour un montant de 1,5 M€. En revanche, des actions concernant l'intégration urbaine, d'entreprise, d'innovation ou de vie de campus reposant sur des modèles économiques mutualisés n'en sont qu'au stade des idées.

C6. La politique immobilière de l'établissement prend en compte la transition écologique, énergétique et environnementale et s'appuie à cette fin sur des dispositifs incitatifs.

La transition écologique, énergétique et environnementale est systématiquement prise en compte. Symboliquement, la direction du patrimoine et de la logistique est devenue direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable en 2017. Elle est de ce fait associée pleinement aux démarches de l'établissement en la matière et se montre force de proposition (avec la mise en place de garages à vélos, de bornes de recharge électrique, aménagement des espaces verts, etc.). Ces démarches ne font pas encore l'objet d'une véritable planification structurée mais elle intègre un certain nombre de principes directeurs dans le cadre de ses opérations immobilières de construction ou de rénovation :

- Accroissement de la performance énergétique des bâtiments avec des cibles de niveau E3C1. L'université s'engage dès que possible à améliorer la performance énergétique de ses bâtiments et à embarquer des travaux d'économie d'énergie pour tous travaux entrepris (isolation des toitures, éclairage performant, etc.).
- Raccordement aux réseaux de chaleur. 75 % des bâtiments des campus rémois sont raccordés au réseau de chaleur. L'université s'est dotée depuis 2007 de sa propre chaudière biomasse sur le site Moulin de la Housse et vient de raccorder le site santé. L'intention est identique au niveau des sites délocalisés même si les possibilités sont pour l'instant beaucoup plus faibles.
- Production d'énergie. C'est une démarche en construction mais les deux opérations du plan de relance intègrent la mise en place de capteurs solaires et devraient tirer vers l'autosuffisance. C'est aussi le cas pour les opérations en maîtrise d'ouvrage interne.
- Utilisation de matériaux biosourcés. C'est une dimension qui est initiée actuellement à l'université dans le cadre de la construction d'un nouveau bâtiment sur fonds propres et en maîtrise d'ouvrage interne et dont l'objectif est de faire le lien sciences et société.
- Réflexion sur les mobilités en favorisant les mobilités douces (vélos, trottinettes et véhicules électriques).
- Optimisation et mise en valeur des espaces verts en respectant des principes de biodiversité.

Les dispositifs incitatifs sont plutôt portés par le secteur de la responsabilité sociétale, mais sur le plan bâtimentaire, la direction du patrimoine en adhérant à l'outil de suivi des fluides (OSFI) proposé par la DAE, deviendra capable de suivre les consommations d'énergie quotidiennement, de mettre en place un meilleur reporting qui permettra de déployer un management des consommations.

DOMAINE 2 : 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.

Choix stratégiques

C1. L'établissement définit ses ambitions et ses priorités en matière de recherche en lien avec son identité, et structure l'organisation de ses activités autour de ces choix.

Le projet de l'établissement met la recherche d'excellence au cœur du dispositif. L'URCA étant jusqu'à 2016 peu visible sur les plans national et international, le projet d'établissement a été conçu pour créer une identité URCA autour de ses points forts. La bioéconomie et l'environnement ont alors été retenus pour constituer le cœur de projet d'établissement compte tenu (i) de son historique scientifique en recherche et formation et du soutien des EPST et des EPIC sur ces questions, (ii) de l'originalité de cette thématique en tant que priorité scientifique d'établissement au sein des universités françaises, (iii) du portage d'une fédération de recherche transfrontalière du CNRS (FR Condorcet) depuis 2012, (iv) de la politique locale (Grand Reims), régionale, nationale et européenne autour des questions de bioéconomie, (v) de l'environnement partenarial, en particulier la présence sur le site de Pomacle Bazancourt des grandes écoles comme AgroParisTech, CentraleSupélec et NEOMA BS pour travailler sur ces thématiques et (vi) de son implication en tant que membre fondateur du pôle de compétitivité « Industries et Agro-Ressources » (devenu « Bioeconomy for Change »). Il a été décidé de créer un pôle scientifique d'application sur ces questions, le pôle AEBB (Agro-sciences, Environnement, Biotechnologies et Bioéconomie).

Autour de ce pôle central, les autres unités ont été réparties en trois pôles scientifiques d'application en interface avec le pôle AEBB (voir figure du domaine 1, référence 1, critère 1). Cette organisation a pris en compte non seulement l'historique de l'établissement mais également la structuration déjà opérée dans certains secteurs comme la fédération de recherche CAP Santé ou encore la maison des sciences humaines et sociales de l'URCA. Ainsi, quatre pôles d'application ont été créés comme les éléments constitutifs du projet d'établissement et de la stratégie de la coordination territoriale :

- le pôle AEBB, fort de 5 unités de recherche (dont 2 UMR CNRS - 1 commune avec le pôle Santé -, 1 UMR et 1 USC INRAE et 1 UMR INERIS) pleinement impliquées dans ces thématiques et 10 autres partiellement concernées, le tout représentant un potentiel de 240 chercheurs et enseignants-chercheurs (CEC). Ce pôle est le point d'orgue du projet d'établissement et doit rassembler autour de lui les expertises et compétences de l'ensemble de l'URCA. L'identité autour du pôle AEBB doit attirer les expertises des autres pôles et mettre en synergie les compétences pour des activités inter et transdisciplinaires ;
- le pôle Santé rassemble 10 unités de recherche en rattachement principal (dont 2 UMR CNRS - 1 commune avec le pôle AEBB et 1 UMR INSERM) et 160 CEC. La mise en place de ce pôle visait également un renforcement des liens avec le CHU, partenaire historique de l'URCA ;
- le pôle SNI (Sciences du Numérique et de l'Ingénieur), fort de 7 unités (dont 1 UMR CNRS et 1 USC CEA) et 220 CEC ;
- le pôle SHS (Sciences Humaines et Sociales), constitué de 10 unités et regroupant 240 CEC. Ce pôle s'appuie sur la maison des sciences humaines et sociales de l'URCA.

Les pôles scientifiques d'application sont définis comme des services communs ayant comme objectifs de rendre lisible, de développer et de coordonner les activités de recherche et de formation. Souffrant d'un déficit d'image et d'identité, l'URCA a par ailleurs fixé des ambitions autour de trois priorités absolues : (i) le resserrement thématique autour du pôle central traitant de la bioéconomie et de l'environnement, (ii) l'excellence scientifique à tous les niveaux, (iii) le développement à l'international de ses activités de recherche et de formation (niveaux master et doctorat).

Depuis 2020, l'URCA s'est dotée d'un second vice-président de la commission recherche, en cohérence avec le projet d'établissement. L'un d'eux est en charge des pôles Santé et SNI, l'autre est plus particulièrement dédié aux pôles AEBB et SHS. Un binôme à la tête de la recherche à l'URCA facilite la restructuration des pôles d'excellence et permet un meilleur accompagnement des équipes au quotidien. Pour rationaliser le fonctionnement de ses plateformes, l'URCA a structuré un projet d'UAR (unité d'appui à la recherche) intitulé URCATech visant (i) une concentration des infrastructures de recherche, (ii) une gestion administrative et financière commune et harmonisée, (iii) une meilleure visibilité et une meilleure attractivité et donc (iv) une amélioration de ses ressources propres (prestations, collaborations). Au cours de ces dernières années, en cohérence avec sa stratégie, l'URCA a par ailleurs focalisé son dialogue stratégique et de gestion (DSG) autour de ses thématiques prioritaires, notamment la bioéconomie, l'environnement et l'intelligence artificielle en santé. La mise en place du PREF dès le début du mandat (2016-2018) et la gestion de la crise sanitaire (2020-2022) n'ont pas permis un déploiement optimal du projet dans toutes ses dimensions, notamment pour ce qui concerne l'international, la politique de valorisation et les sciences avec et pour la société (SAPS).

Désormais, le projet et l'identité de l'URCA sont clairement définis au sein de l'établissement et pour

l'ensemble des partenaires, académiques et socio-économiques. La réélection de l'équipe en place en 2020 autour du même projet a non seulement démontré l'adhésion des membres de l'URCA à la stratégie mais a permis également de renforcer les mesures incitatives prises pour renforcer l'identité de l'établissement et l'excellence des activités.

C2. L'établissement, pour définir ces ambitions et ces priorités, apprécie la qualité et la trajectoire de sa production scientifique dans le contexte national et international de chaque domaine scientifique. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence.

Durant la période de référence, l'URCA s'est dotée des outils (Web of Science et Incites) nécessaires à (i) son intégration dans les classements internationaux, (ii) l'analyse détaillée de sa production scientifique et (iii) l'étude objectivée de ses collaborations. En outre, un agent spécialisé dans la bibliométrie et les classements internationaux a été déployé en 2020 afin de recenser l'ensemble des publications et produire les indicateurs d'évaluation de la recherche. Ainsi, l'établissement est maintenant en mesure de se positionner quant à son niveau scientifique, ses domaines les plus productifs ou bien encore la typologie de ses partenariats scientifiques. L'objectif est d'utiliser ces éléments comme un outil de pilotage de la recherche. Au-delà du bilan, les conclusions de ce travail doivent conduire à renforcer et affiner la stratégie scientifique de l'URCA.

Le détail des analyses bibliométriques est présenté en annexe 26. Techniquement, la production scientifique est estimée par analyse du web of science. Les requêtes sont conduites par auteur et le « data set » obtenu est importé dans Incites pour l'analyse des données. Les principaux éléments d'analyse sont présentés ci-dessous. Ce travail a conduit l'établissement à établir une charte de signature des publications (annexe 27) et à analyser sa production scientifique.

Analyse quantitative et qualitative de la production scientifique

Sur la période 2016-2021, la production des publications par année oscille entre 961 et 1069 publications par an, soit 5673 publications sur la période de référence (tableau 1). Cette analyse ne prend malheureusement que peu en compte les publications issues du secteur SHS, compte tenu des critères du WoS.

Tableau 1 - Suivi des publications de l'URCA sur la période de référence

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Nombre de documents WoS	984	976	986	1069	967	691	5673

Indicateurs : Web Of Science Documents ; Time period: 2016-2021; Shema: Web of Science Categories ; Organization name: Université de Reims Champagne-Ardenne (en rouge) ; Dataset: InCites Dataset.

Au global, c'est donc environ 983 publications par an pour 860 CEC, soit 1,1 publications par CEC et par an en moyenne. Ce rapport moyen doit être modulé. En effet, 102 enseignants-chercheurs membres de l'URCA (11,9 % de l'effectif total) ne sont pas rattachés à une unité de recherche ou effectue leur recherche dans un autre établissement. Ceci ramènerait donc à 760 le nombre de CEC publiants et à 1,2 le nombre d'articles par CEC et par an. L'analyse de la qualité des publications fait ressortir qu'environ la moitié des articles est situé dans le premier quartile, contre ¼ dans le second et ¼ des publications dans les quartiles 3 et 4 (cf. tableau 2).

Tableau 2 - Répartition des publications de l'URCA par quartile sur la période de référence

Année	Doc in	Doc in	Doc in	Doc in	% Doc in	% Doc in	% Doc in	% Doc in
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	Journals	Journals	Journals	Journals	Journals	Journals	Journals	Journals
2016	387	202	92	104	49,3	25,7	11,7	13,2
2017	372	201	83	111	48,5	26,2	10,8	14,5
2018	379	209	104	95	48,2	26,6	13,2	12,1
2019	449	223	93	98	52,0	25,8	10,8	11,4
2020	386	263	105	96	45,4	30,9	12,4	11,3
2021	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2016-2021	1973	1098	477	504	48,69	27,10	11,77	12,44

L'analyse par pôle scientifique d'application n'est pas facile à appréhender. Au-delà de l'absence de données quant à la production des unités de SHS, les domaines scientifiques classés par le WoS démontrent la prédominance du secteur santé dans la production de l'établissement (cf. annexe 26), incluant toute la production avec le CHU, y compris la recherche clinique source de nombreux articles (recherche par le passé très souvent étiquetée CHU avant d'être étiquetée URCA). En revanche, ces données ne font pas ressortir clairement la bioéconomie et l'environnement, ni les sciences du numérique et de l'ingénieur. Ces thématiques sont largement pluridisciplinaires et nécessitent de combiner plusieurs thématiques couvertes par le WoS. Ainsi, la production du pôle scientifique d'application AEBB représente 25 % des articles, soit le second secteur le plus publiant si l'on considère que le secteur AEBB est pluridisciplinaire et s'appuie sur la biologie, les sciences environnementales, la

chimie, les sciences des matériaux et de l'ingénieur, ainsi que sur nombre de publications issues du secteur des SHS.

La qualité de cette production peut être identifiée par l'indice de citation. Dans ce contexte, le positionnement de la production scientifique de l'URCA par rapport à la production nationale se situe légèrement en-dessous durant la période de référence. Il faut néanmoins relever que, depuis 2018, l'ensemble de la production s'inscrit dans une trajectoire nettement positive, reflétant les premiers résultats de la politique menée depuis 2016 en faveur de l'excellence scientifique (cf. figure 1.a).

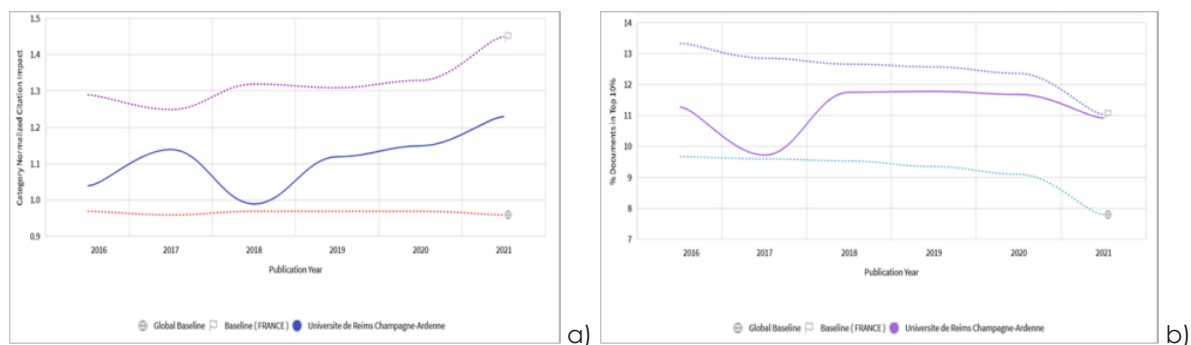


Figure 1 - a) Category Normalized Citation Impact (CNCI) par année pour l'ensemble de la production scientifique, b) Pourcentage d'articles dans le top 10% des meilleurs journaux mondiaux.

En parallèle, le recensement des articles dans le top 10 % des meilleurs journaux mondiaux indique que (i) la qualité des meilleurs articles de l'URCA s'est améliorée de manière significative depuis 2018 et (ii) la production scientifique de l'URCA se rapproche progressivement du niveau national durant la période de référence pour la rejoindre en 2021 (cf. figure 1.b).

Dans le panorama national, cette analyse doit aussi être replacée dans l'écosystème de l'établissement où la présence des organismes de recherche est discrète. Les éléments à prendre en compte sont (i) le faible nombre d'UMR et de chercheurs des EPST ou des EPIC partenaires ; pour mémoire, l'URCA est l'avant dernier site national où les ONR investissent (seulement 47 personnels dont 23 chercheurs) et (ii) la charge d'enseignement par individu qui est d'en moyenne de 243,8 heures équivalents TD d'enseignement annuellement sur la période de référence, soit 51,8 heures complémentaires (+ 26,9 %) par enseignant-chercheur (EC), ce qui handicape considérablement l'activité recherche des EC.

Typologie des collaborations

En termes de collaborations, les résultats de l'étude permettent de compléter l'analyse de la production scientifique. Pour ce qui concerne l'international, trois enseignements peuvent être tirés :

- la production issue de collaborations internationales évolue positivement, notamment depuis 2018 mais elle se situe en-dessous de la moyenne nationale (cf. figure 2) ;
- le tropisme des collaborations internationales est nettement orienté vers les pays d'Amérique du Nord, notamment avec les meilleures universités ;
- le taux de publications issues de collaborations avec le monde industriel est significatif et en dérivée positive depuis 2018 mais moins développé que celui de la moyenne nationale (cf. figure 3).

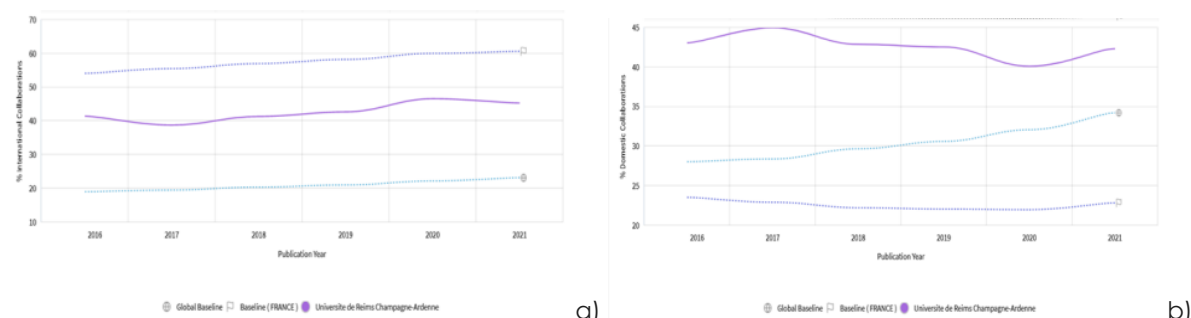


Figure 2 - Evolution du pourcentage de articles de l'URCA issus de collaborations internationales (a) et nationales (b) et positionnement par rapport aux données nationales et mondiales.

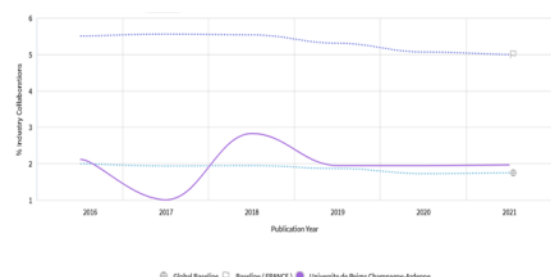


Figure 3 - Pourcentage de collaborations industrielles.

Au global, l'analyse de la production scientifique de l'établissement permet de mettre en évidence plusieurs points qui caractérisent la trajectoire scientifique de l'URCA et posent les enjeux pour le prochain contrat. Le niveau scientifique s'est accru durant la période de référence. Cette dérivée positive est clairement liée aux mesures prises par l'établissement pour soutenir l'excellence scientifique et encourage à intensifier la politique volontariste visant la promotion d'une recherche de haut niveau. Mais la qualité de la production doit encore être améliorée, notamment en privilégiant la qualité des publications plutôt que la quantité.

Par ailleurs, l'analyse démontre également une progression intéressante de la proportion d'articles issus de collaborations internationales et/ou industrielles. Le niveau demeure toutefois inférieur à la moyenne nationale, ce qui doit amener l'URCA à (i) définir clairement sa stratégie internationale et (ii) renforcer sa politique de transfert et de valorisation de ses activités scientifiques dans un contexte de développement du continuum recherche-formation-innovation. En revanche, près de 12 % de la population des EC ne produisent pas. Cela interpelle et mérite que l'établissement s'interroge sur les moyens à mettre en œuvre pour ramener ces collègues à une activité normale d'enseignant-chercheur.

C3. L'établissement apprécie les réussites et les limites des actions menées pour favoriser l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, la prise de risques et l'interdisciplinarité.

L'URCA a promu l'interdisciplinarité sur ses secteurs identifiés comme prioritaires dans son projet. Pour ce faire, elle a utilisé plusieurs leviers : (i) le soutien aux projets collaboratifs entre toutes les unités, dans ses domaines de prédilection, (ii) les travaux menés au sein des pôles d'application ou des fédérations de recherche, dont les périmètres scientifiques se recouvrent globalement, (iii) la promotion des projets entre les équipes de l'URCA et les partenaires du réseau d'ESR porté par l'URCA, (iv) l'organisation de journées dédiées aux activités entre pôles et (v) la réponse à des appels à projets complexes diligentés par le PIA.

L'URCA assure un soutien systématique de tout projet mettant en synergie les compétences et les savoir-faire de ses équipes dès lors qu'ils s'inscrivent dans les priorités scientifiques de sa signature. Cette politique a porté ses fruits et doit être poursuivie. Cette démarche est adoptée pour les projets d'excellence et d'envergure en cours de développement. C'est le cas du projet AEROLAB (cf. annexe 28), actuellement porté par le GSMA (UMR CNRS 7331) et largement soutenu par l'établissement. Ce projet d'excellence fédère des équipes de l'URCA au sein de ses quatre pôles scientifiques d'application et a pris un essor considérable ces dernières années, amenant à l'URCA des industriels de renom (TotalEnergies) et des réseaux d'aura internationale comme le réseau ICOS. L'URCA a investi dans ce projet via la mise en place d'une chaire industrielle de l'ANR (chaire ATMOSFERE), l'auto-financement d'équipements lourds (tour ICOS, chambres climatiques, etc.) mais aussi en fléchant une chaire de professeur junior sur le projet. Le soutien à ce projet stratégique contribue fortement au renfort de la signature scientifique de l'établissement et représente un modèle pour l'ensemble des équipes de recherche.

Les projets issus de collaborations spontanées entre unités ont été soutenus et accompagnés dès lors qu'il s'est agi de projets d'envergure et que les sujets abordés s'inscrivaient dans les priorités de l'établissement. Par exemple, l'URCA a soutenu en 2019 le montage et le suivi du projet H2020 AI4Di (Artificial Intelligence for Digital Industry) par l'industriel allemand Infineon. Un des volets de ce projet était dédié à l'intelligence artificielle appliquée à la bioéconomie et a permis de fédérer deux laboratoires de l'URCA, ainsi qu'un partenaire industriel local de renom, Vranken Pommery.

Au sein des fédérations de recherche de l'URCA, l'essentiel des moyens mis à disposition est destiné à mettre en synergie les compétences et expertises des unités constitutives. Ainsi, les moyens affectés annuellement aux fédérations visent le développement de projets collaboratifs inter-unités et interdisciplinaires. Le soutien de ces projets se limite en général à la confection de preuves de concept (temps limité à une année et financement modeste de 5 à 10 k€), avec pour objectif de développer des projets de plus grande envergure, ANR à minima. Au cours de la période 2016-2021, 81 projets de ce type ont été soutenus, dont 33 pour le pôle AEBB, 34 pour le pôle Santé et 27 pour le pôle SHS. L'absence de fédération interne à l'URCA dans le pôle SNI n'a pas permis de promouvoir l'interdisciplinarité avec autant de force.

De plus, dans sa politique de site, l'URCA a mis des moyens humains et financiers permettant de créer une synergie entre ses équipes et les équipes des différents membres du réseau d'établissements de l'ESR champardennais. Chaque année, le réseau organise, à l'initiative de l'URCA, un appel à manifestation d'intérêt pour des projets collaboratifs destinés à établir des liens scientifiques entre les différents partenaires, dans les thématiques phares inscrites dans le contrat de site. Ces projets sont dotés d'un montant global de 100 k€ par an. À ce jour, quarante projets ont été soutenus depuis 2019 (annexe 3). Dans la même optique, la mise en place de l'opération « DocSIT » par les écoles doctorales a permis de rapprocher les équipes de recherche de l'URCA et de l'UTT au travers de codirections de thèse entre les deux établissements (quatre thèses depuis 2019). À noter, que ces interrelations ont amené l'école de commerce YSCHOOLS à demander à l'URCA de diriger ses activités de recherche. Cette opération permet d'envisager la création d'une nouvelle unité de recherche en économie-gestion en 2022, l'unité INTRARE, portée par l'URCA et regroupant ses chercheurs et enseignants-chercheurs et ceux de YSCHOOLS. Au-delà de développer l'interdisciplinarité, la mise en place de

cette unité renforcerait l'ancrage de l'URCA sur son territoire, affirmant ainsi son rôle de chef de file.

L'organisation des activités en pôles scientifiques d'application n'a pas vocation à établir des silos imperméables. Pour concrétiser cette porosité entre les pôles et favoriser la synergie des compétences, des journées inter-pôles sont organisées par l'URCA. Ces journées sont dédiées à renforcer les interactions entre les équipes des différents pôles, entre les établissements du réseau de l'ESR champardennais, avec les collectivités mais aussi les industriels. Depuis 2018, cinq journées ont été organisées (annexe 3). Compte tenu du succès de ces journées auprès des différents acteurs, ces opérations devraient être renforcées au cours des prochaines années.

À l'échelle régionale, l'établissement a incité ses unités à porter des projets en phase avec la politique de l'établissement en matière de thématique scientifique et d'interdisciplinarité. Ainsi, les équipes de l'URCA ont déposé huit projets au CPER à l'automne 2019 qui ont été validés en 2021 par l'État, les grands organismes et la région. Ces projets, centrés sur les priorités de l'établissement, visent à soutenir le développement interdisciplinaire de nos activités au travers d'équipements lourds et semi-lourds, pour un montant total de 7 227 k€ pour le CPER 2021-2027.

À l'échelle nationale, un projet emblématique de la politique interdisciplinaire de l'URCA est la création de la zone atelier Argonne (ZARG), soutenue par le CNRS. Le projet ZARG vise à fédérer les chercheurs travaillant sur l'Argonne et à développer de nouveaux projets de recherche interdisciplinaires à long terme sur les dimensions socio-économique, environnementale et écologique de l'Argonne situé au cœur de la région Grand Est. Il regroupe 17 unités de 6 établissements différents. Ce projet est en fait transversal sur les quatre pôles de l'URCA, impliquant 10 de nos unités dont 4 sont ressortissantes du pôle AEBB, 1 du pôle santé, 1 du pôle SNI et 4 du pôle SHS. Cette zone atelier a d'ailleurs été renforcée par l'obtention d'un projet PIA EquipEx+, le projet Terraforma. Ce projet vise à concevoir et tester des observatoires in-situ apportant une nouvelle vision multi-messagers, couplant les points de vue des capteurs sur les dynamiques humaine, biotique et abiotique. Ce projet s'appuie sur les dernières avancées technologiques (capteurs optiques, impression 3D, internet des objets, intelligence artificielle) pour concevoir et tester un réseau évolutif de capteurs intelligents. Il implique également des unités de chacun de nos pôles d'application.

C4. L'établissement apprécie les réussites et les limites des actions menées pour maintenir et développer la diversité de ses champs d'expertise, en particulier dans les disciplines dites rares.

L'établissement n'a pas eu d'action particulière concernant les disciplines rares durant la période de référence.

Partenariats institutionnels et inscription dans le territoire

C5. L'établissement analyse les réussites et les limites des actions menées avec les organismes pour mettre en œuvre des orientations partagées en matière de politique scientifique ; pour apporter les moyens humains et financiers nécessaires aux unités de recherche ; pour faciliter leur action et simplifier leur gestion.

Avec 47 personnels dont 23 chercheurs (IR, CR, DR), l'URCA est l'avant-dernier site universitaire français en termes d'implications des EPST (CNRS, INRAE, INSERM) et des EPIC (aucun chercheur du CEA ni de l'INERIS). Ce constat a conduit l'établissement à (i) être particulièrement attentif à ses liens avec ces organismes et (ii) prendre des mesures significatives en direction des organismes nationaux de recherche. La liste des organismes a été étendue notamment vis-à-vis du CEA dont les intérêts sont grands pour nos activités sur l'imagerie et le calcul haute performance. Le rapprochement des organismes s'est traduit par plusieurs actions convergentes qui ont commencé à porter leurs fruits.

En effet, l'URCA a mis en place le CCOSCA (comité de coordination et d'orientation scientifique de Champagne-Ardenne) en novembre 2018, à l'instar de ce qui se fait dans les autres universités du Grand Est. Ce comité rassemble les deux universités du réseau (URCA et UT), les EPST (CNRS, INRAE et INSERM) et EPIC (INERIS et CEA) partenaires de l'URCA, ainsi que la DRARI. Ce comité se réunit 3 à 4 fois par an pour évoquer les projets de l'établissement (PIA, CPJ, Structuration d'unité, etc.), dans une optique d'information et de co-construction de l'espace recherche dans notre environnement. La mise en place du CCOSCA a permis de renforcer les liens entre l'URCA et les organismes de recherche et de promouvoir la co-construction de projets stratégiques et structurants.

Cette démarche a été renforcée par l'invitation en 2021 et 2022 des PDG des trois EPST partenaires, pour (i) les sensibiliser à notre politique scientifique générale, (ii) recueillir leur expertise sur notre stratégie et (iii) leur présenter les dossiers en préfiguration.

Dans le secteur SHS, l'URCA a entrepris de construire une fédération de recherche de type MSH. Le label MSH étant sous tutelle du CNRS, l'établissement s'est rapproché de l'INSHS (l'institut des sciences humaines et sociales du CNRS) pour présenter le projet en novembre 2021. Cet échange a permis d'une part d'informer le CNRS sur nos activités et notre projet et d'autre part de fixer la feuille de route pour parvenir à l'objectif.

Ces différentes opérations ont conduit à des résultats tangibles stratégiques pour l'URCA. Ainsi, sur la période de référence, quatre conventions de site ont été renouvelées avec le CNRS, l'INRAE, l'INSERM et l'INERIS. En outre et conformément aux engagements pris par l'établissement, l'URCA n'a perdu aucun label mais au contraire a densifié son pool d'unités associées et renouvelées. Dans cette même période, trois unités ont obtenu un label :

- le LMR a obtenu le label FRE CNRS au 1er janvier 2018 puis le label UMR au 1er janvier 2020 ;
- l'unité RIBP a été associée à l'INRAE (département SPE) sous forme d'USC au 1er janvier 2021 ;
- l'unité LICIS, créée le 1er janvier 2021, est un LRC avec le CEA.

Ces opérations portent à sept le nombre d'unités labellisées par les EPST et à deux pour les EPIC. En 2022, l'URCA a en outre obtenu la création de trois CPJ co-financées respectivement avec le CNRS, l'INRAE et le CEA. Ces postes ont été clairement ciblés sur les unités disposant d'un label et en phase avec la politique scientifique de l'établissement. La qualité des échanges avec les organismes de recherche nous permet d'envisager de proposer un certain nombre d'unités à la labellisation dans nos quatre pôles scientifiques d'application.

C6. L'établissement analyse les réussites et les limites des actions menées avec les organismes pour favoriser les liens entre recherche et formation.

Durant la période de référence, assez peu d'actions ont été menées dans cette dimension. Les chercheurs des grands organismes évoluant dans nos unités sont régulièrement invités à participer aux formations, à l'échelle des masters notamment.

Néanmoins, dans des projets emblématiques co-portés par l'URCA et par les grands organismes autour du cœur de projet (projet AEROLAB, ZARG), l'établissement a particulièrement veillé à ce que des formations (parcours de master) soient adossées aux projets de recherche. Dans le cas d'AEROLAB, l'établissement a notamment créé un poste de professeur des universités en 30^{ème} section du CNU et a obtenu une CPJ dont un point fort du profil réside dans le montage de formations internationales sur les questions de suivi des gaz à effets de serre.

Le faible nombre de personnels, notamment de chercheurs (23), des grands organismes sur le site de l'URCA rend difficile une implication plus forte des chercheurs dans les questions de formation. L'établissement a fait le constat de son niveau d'attractivité vis-à-vis de ces chercheurs et cherché à améliorer cette situation : améliorer l'attractivité de ses unités et renforcer les liens avec les EPST. Récemment, elle s'est tournée vers les nouveaux outils disponibles grâce à la LPR, au travers, par exemple, des CPJ.

C7. L'établissement analyse l'incidence de sa politique de partenariats structurants avec les organismes nationaux de recherche sur ses activités et ses résultats.

Les grands organismes sont systématiquement informés des projets structurants portés par l'établissement et sollicités pour y prendre une part active (CCOSCA). L'accompagnement des EPST dans les grands projets de l'URCA constitue une caution scientifique majeure, aussi bien auprès des partenaires, que des financeurs ou que des chercheurs de l'établissement. Ainsi, l'INRAE et le CNRS ont participé de manière significative aux CPJ portées par l'URCA (150 k€ pour le CNRS, 50 k€ pour l'INRAE) ou dans les projets que l'établissement a portés, comme le projet EXEBIO, en réponse à l'appel à projet Excellence du PIA4 (978 k€ pour l'INRAE et 1263 k€ pour le CNRS).

Dans l'état actuel des choses, la labellisation d'une équipe par un grand organisme est un réel avantage compétitif. Non seulement elle contribue à améliorer la visibilité et l'attractivité globale de l'établissement mais elle ouvre des opportunités considérables pour les unités (accès aux réseaux et services proposés par ces organismes, notoriété nationale et internationale). Par ailleurs, la perspective d'une association avec les grands organismes demeure pour les CEC un élément moteur fort dans la recherche de l'excellence scientifique. Dans le cas du pôle SHS par exemple, la mise en place d'une fédération de recherche structurée a été considérablement encouragée par l'optique d'obtenir le label national de MSH, sous contrôle de l'INSHS du CNRS. Pour obtenir ce label, il est impératif qu'au moins quelques unités de ce pôle soient elles-mêmes labellisées par le CNRS. L'ensemble de cette procédure nécessaire pour parvenir à un objectif partagé par tous a constitué un élément clé dans la motivation que l'établissement a insufflée auprès des équipes. Pour les autres pôles, nombre d'unités construisent leur projet scientifique (thématique, niveau scientifique) avec pour objectif d'obtenir un label par un EPST ou un EPIC. Forte des trois nouveaux labels obtenus dans la période de référence, l'URCA prépare d'autres équipes dans la même optique.

De manière similaire, l'URCA a fédéré ses plateformes techniques et technologiques autour d'un projet commun d'UAR (unité d'appui à la recherche) : le projet URCATech. L'objectif de cette démarche est de rationaliser la gestion des plateformes au travers de plusieurs opérations comme (i) une harmonisation de leur fonctionnement administratif et financier, (ii) une amélioration de leur visibilité et une augmentation des ressources propres, (iii) des économies d'échelle, notamment pour l'administration des activités et la maintenance/jouissance des équipements. Là aussi, la perspective d'obtenir un label pour URCATech a contribué à convaincre les plateformes du bien-fondé de la démarche et pourrait, si le projet était effectivement labellisé, contribuer de manière significative à l'aboutissement de ce projet clé de la recherche à l'URCA.

Le partenariat avec les organismes de recherche a un effet global positif sur nos activités de recherche. La réorientation et le resserrement thématique opérés depuis 2016 sont maintenant reconnus par ces organismes et contribuent à une crédibilité accrue de l'URCA.

C8. L'établissement évalue les retombées pour son activité scientifique des relations durables nouées avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

La déclinaison de ce critère se focalise sur les établissements nationaux. Les liens établis avec les établissements internationaux et leurs retombées seront traités dans d'autres critères (C12 et C13). Les liens de recherche avec les établissements d'ESR étant particulièrement nombreux, nous évoquerons ici les interactions les plus stratégiques. De manière générale, l'établissement a pour politique de développer des liens forts avec les établissements d'ESR dès l'instant où les interactions s'inscrivent dans le cadre de sa politique scientifique avec un objectif d'excellence et d'ancrage territorial (e.g. EUR Nano-Phot avec l'UTT).

Dans le contexte de sa politique de site, l'URCA a établi des collaborations durables avec plusieurs établissements. Par exemple, en 2016 a été co-créé le CEBB (centre européen de biotechnologies et bioéconomie) sur le site de Pomacle Bazancourt, avec le soutien fort du Grand Reims. Sont regroupés dans ce centre quatre établissements : l'URCA, AgroParisTech, Centrale Supélec et NEOMA BS. Le CEBB vise à développer des activités scientifiques autour de certaines thématiques de la chaîne de valeur de la bioéconomie, au cœur du site industriel de Pomacle Bazancourt. L'implication de l'URCA dans le CEBB s'est traduite par la mise en place d'une chaire d'excellence, la chaire AFERE (agro-ressources fermentation enzymes), issue de l'UMR INRAE 614 FARE. Cette chaire a conduit l'URCA non seulement à renforcer son ancrage territorial mais aussi à renforcer sa signature autour de la bioéconomie.

Au-delà du CEBB, AgroParisTech est désormais un partenaire syst

ématique dans les projets stratégiques de l'établissement. Le lien avec cet institut s'est traduit par trois opérations principales :

- intégration de l'école doctorale de l'URCA consacrée à la bioéconomie et à l'environnement dans l'école doctorale ABIES (agriculture, alimentation, biologie, environnement et santé). Cette opération ouvre à nos encadrants et doctorants du pôle AEBB toutes les opportunités de cette école doctorale de renommée internationale ;
- la signature d'une convention entre l'URCA, AgroParisTech et l'INRAE, signée en août 2019 et cadrant le développement de relations scientifiques renforcées. Malheureusement, la crise sanitaire n'a pas encore permis de concrétiser cette convention ;
- la mise en place d'un master Erasmus Mundus sur la bioéconomie : le master Bioceb (european master in biological and chemical engineering for a sustainable bioeconomy). Ce master, porté officiellement par AgroParisTech, compte l'URCA comme partenaire principal, ainsi que les universités de Liège (Belgique), Aalto (Finlande) et Tallin (Estonie). La première promotion a été accueillie en septembre 2020 et sera diplômée en juin 2022.

À l'échelle de la coordination territoriale, comme indiqué précédemment, l'URCA a été sollicitée par l'école YSCHOOLS pour gérer ses activités de recherche et a répondu favorablement à la sollicitation.

À l'échelle régionale, l'URCA a confirmé sa signature et assis son leadership dans les domaines de la bioéconomie et de l'environnement. Deux exemples emblématiques méritent d'être cités. En premier lieu, l'URCA a créé et porté depuis 2012 la FR CNRS 3417 Condorcet (<https://www.sfr-condorcet.fr>). Cette fédération regroupe huit universités dont six françaises (Amiens, Compiègne, Beauvais, Lille, Côte d'opale, Reims), une belge (Liège) et une finlandaise (Luleå), ainsi qu'un centre technique brésilien. Au total, ce sont 32 unités de recherche, 700 CEC et plus de 15 plateformes techniques et technologiques qui ont travaillé pendant dix ans sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la bioéconomie. La gestion de cette fédération a procuré à l'URCA une position de leadership du secteur sur le plan national et une visibilité avérée à l'échelle européenne. Elle a également permis de renforcer la crédibilité scientifique de l'établissement aux yeux des partenaires socio-économiques et des collectivités. En second lieu, le projet de ZARG porté par l'URCA a été construit en étroite collaboration avec les universités du Grand Est (Unistra et UL), en lien notamment avec le projet CPER Renete (cf ci-dessous).

En termes de fédération, la période de référence a vu l'intégration de 2 unités de l'URCA, le LRN et MATIM, intégrer 2 fédérations de recherche traitant des matériaux, respectivement la FR « Matériaux et Nanosciences » portée par l'Unistra et la FR « GE@2M Mécanique et Matériaux » portée par l'Université de Lorraine.

Lors de la mise en place du CPER à l'automne 2019, l'URCA a fait le choix de co-construire ses projets stratégiques avec les universités et les centres INRAE du Grand Est. Ainsi, sept projets ont été élaborés en collaboration avec ces établissements permettant de coordonner et fédérer les activités sur l'ensemble de la région. Citons notamment les projets BIOECO-Grand Est (3680 k€) et Renete (4950 k€), portant respectivement sur la bioéconomie et l'environnement, le projet GENI (6000 k€) autour du calcul, de la simulation et de l'intelligence artificielle, le projet I2GE (2050 k€) en santé autour de l'institut de l'inflammation (cf. référence 9 critère 9) ou encore le projet COVID-SHS (1425 k€), projet fédérateur des activités SHS sur l'ensemble de la région.

À l'échelle du Grand Est, l'URCA a noué un lien tout particulier avec l'UHA dans le domaine de la vigne et du vin. Pour ce qui concerne la recherche, au-delà d'associer l'UHA au projet CPER BIOECO Grand Est, l'établissement a construit une unité commune de recherche avec l'UHA. Cette unité, centrée sur la viticulture et l'œnologie a permis de rassembler les physiologistes de la vigne de l'UHA et les œnologues de l'URCA et de coordonner les activités académiques dans ce secteur économique clé des deux territoires Champagne-Ardenne et Alsace. La création de cette unité s'est faite en parallèle avec l'ouverture du DNO à l'Alsace, seule région viticole de France à ne pas disposer d'une formation d'œnologie.

L'URCA est particulièrement bien implantée dans sa région académique sur le plan de la recherche et

a noué des liens durables avec les autres établissements. À l'échelle nationale, l'établissement est identifié clairement comme un des leaders nationaux de la bioéconomie pour la recherche et pour la formation. L'enjeu pour les prochaines années est de renforcer ce leadership, aussi à l'échelle transfrontalière et internationale.

C9. L'établissement veille à l'articulation optimale de sa recherche fondamentale et de sa recherche clinique, en liaison avec le CHU et les organismes nationaux de recherche.

L'année 2016 marque le départ de nouvelles relations avec le CHU de Reims. À cette fin, une nouvelle convention cadre d'association entre l'URCA et le CHU de Reims est signée afin, notamment, de coordonner et développer conjointement et progressivement (i) une stratégie de la recherche (cellule d'appui commune aux projets de recherche, plateformes technologiques, laboratoires), (ii) une offre de formation initiale comme continue ou (iii) toutes autres actions communes permettant d'harmoniser nos pratiques respectives comme par exemple celles autour du numérique pour ce qui touche aux infrastructures, aux systèmes d'information ou autres outils numériques. Ce travail a permis d'installer un comité de pilotage et de mutualiser quand cela est nécessaire des fonctions supports.

En matière de politique scientifique et de recherche biomédicale, les activités du CHU – et par extension celles des CHR – s'organisent autour de trois axes forts tous liés à des PHU financés sur une durée de 3 à 5 ans, en cohérence avec les thématiques développées dans le contrat de site et par la SFR Cap Santé qui regroupe l'ensemble des équipes labellisées du pôle santé et plus largement celles qui travaillent en lien avec le pôle Santé de l'URCA autour de quatre axes thématiques « Santé / Environnement », « Régénération / Cancer / Vieillesse », « Fragilité / Cognition / Vulnérabilités » et « Technologie / Santé » et celles portées par l'institut Godinot autour du cancer.

Les CPER 2015-2020 et 2021-2027 participent également à cette coordination. Ainsi, sur le contrat 2015-20, deux projets (VIVIDT et PAQIST) portés par l'URCA en partenariat avec le CHU et l'UTT ont été développés sur la thématique « création d'offres de soins et de services aux personnes fragiles ou dépendantes pour mieux vieillir dans les territoires ». De même, sur le contrat 2021-2027, deux projets ont été retenus pour financement. Le CPER ENVIE porté par l'URCA se décline sur le continuum allant de la recherche fondamentale à la recherche clinique autour de cinq axes fédérateurs et transdisciplinaires : cancer, régénération et remodelage, environnement (au sens large) du patient, fragilité/vulnérabilité du patient et préservation de l'autonomie des personnes âgées. Le CHU est impliqué comme partenaire avec la demande d'une chambre d'hôpital gériatrique intelligente. Le CPER I2GE porté par l'Université de Lorraine (UL) avec comme partenaires l'URCA et l'Université de Strasbourg s'adosse à l'Institut E3I présenté ci-après. Il a pour objet à moyen terme de changer la prise en charge des patients atteints de maladies inflammatoires chroniques et/ou auto-immunes. La stratégie mise en œuvre consiste à capitaliser sur des expertises cliniques et de recherche à forte visibilité internationale dans chacune des grandes métropoles du Grand Est et des CHRU ou CHU associés avec une triple ambition : créer des filières d'excellence de soins, partager des moyens technologiques sophistiqués et explorer les mécanismes physiopathologiques impliqués dans ces maladies. À ces deux projets, il convient également d'en adosser deux autres à vocation plus technologique au travers des projets GENI sur le calcul, l'IA et la simulation et COVID SHS pour tout ce qui touche à la capture et à l'analyse du mouvement.

Toujours en lien avec l'articulation entre recherche fondamentale et clinique, l'année 2020 a vu la création de deux instituts de recherche régionaux. Le premier dit « Institut européen des maladies inflammatoires dans le Grand Est » (E3I) a pour ambition de rassembler les forces de soins, de recherche, de formation et d'innovation concernant les maladies inflammatoires et auto-immunes dont la complexité est telle qu'à ce jour, aucune stratégie thérapeutique ne peut les guérir. L'E3I est un institut sans murs supporté par les organismes de recherche (INSERM et CNRS) et les universités et centres hospitaliers de Nancy, Reims et Strasbourg, avec la vocation de devenir un centre de référence européen, internationalement reconnu pour son expertise des grandes maladies inflammatoires et auto-immunes. La notoriété internationale de nos leaders cliniciens et chercheurs du Grand Est est un garant de la qualité de ce projet. Le second dit « Institut d'intelligence artificielle en santé Reims Champagne-Ardenne » (IIAS), placé sous la tutelle de l'URCA et du CHU de Reims, a pour mission de structurer, promouvoir et accompagner les travaux de recherche en intelligence artificielle dans le domaine de la santé humaine en général via notamment l'exploitation des données de santé. S'appuyant sur des forces importantes telles que le réseau de données de santé structuré autour du CHU de Reims, le centre régional de calcul ROMEO de l'URCA et surtout sur les compétences et expertises dans le domaine de l'IA et de la santé au sein de l'URCA et du CHU, l'IIAS met à disposition ces moyens ainsi qu'une task-force IA afin d'accroître la réactivité dans le domaine de la recherche, au service des chercheurs académiques mais aussi des industriels, start-up et autres organisations.

Sur le plan régional également, un comité de coordination stratégique et d'accélération en biologie santé (CoSABIS) a été mis en place en 2019 pour organiser les synergies régionales entre les acteurs de la santé et de la recherche biomédicale. L'URCA comme le CHU de Reims y participe activement en contribuant par exemple au dépôt puis à la labellisation en 2016 de trois FHU (ARRIMAGE, CARTAGE et CaRGen). En 2020, deux des trois anciennes FHU ont obtenu le renouvellement de leur labellisation par Aviesan, ce sont ARRIAMGE et CARTAGE-PROFILES. Une nouvelle FHU a en sus été créée et labellisée sur les maladies inflammatoires, la FHU CURE (CUring and pREventing chronic inflammatory condition) sur laquelle s'adosse l'institut E3I. Citons également la volonté partagée avec l'IHU de Strasbourg d'ancre un partenariat avec l'URCA et le CHU de Reims.

Sur le plan de l'éthique en outre, le CHU et l'URCA ont conjointement recruté en 2020 une coordinatrice de la démarche éthique pour les deux établissements. L'URCA, en tant qu'établissement promoteur de recherche impliquant la personne humaine (RIPH) depuis 2019, a par ailleurs structuré le comité universitaire de ressources pour la recherche en santé (CURRS) en 2021 au sein de l'UFR de médecine afin d'accompagner tous les projets RIPH et hors RIPH portés par les acteurs de la recherche en santé de l'URCA. Une convention spécifique a ainsi été signée avec le CHU en ce sens. L'URCA a également mis en place un comité d'éthique de la recherche (CER) pour les projets hors RIPH. Ce CER est fonctionnel et opérationnel depuis septembre 2021.

Citons enfin, les actions d'animation scientifique dites « AnimSanté » portées depuis 2019 par les trois établissements de recherche en santé de Reims – le CHU, l'institut Godinot et l'URCA – ayant obtenu un financement dans le cadre des appels à projets du réseau d'établissements de l'ESR champardennais. Ce projet commun s'est pérennisé par la signature d'une convention tripartite en 2021 scellant de manière pérenne deux événements : (i) l'organisation d'une journée rémoise des jeunes chercheurs en santé (JRJCS) coorganisée par les trois établissements. Cette journée est l'occasion d'une remise de six prix à laquelle participe désormais la région Grand Est et (ii) la mise en place d'un AAP pour financer deux projets de recherche translationnelle impliquant au minima deux des trois établissements à hauteur de 22,5 k€.

Au global, on peut observer un nombre important d'actions communes conduites par l'URCA en lien avec les établissements de santé avec lesquels elle coopère. Ce constat se traduit également par des investissements importants au profit de ce secteur. Il nous oblige par ailleurs aussi à adapter notre périmètre de recherche en santé en considérant l'articulation actuelle de nos unités en matière de recherche fondamentale vs recherche clinique comme sous optimale. Le prochain contrat devrait nous permettre d'apporter certaines réponses à cette question.

C10. L'établissement articule sa politique de recherche avec les axes stratégiques de la région et des autres collectivités territoriales, et il apprécie les bénéfices mutuels qui en résultent.

La région Grand Est et le Grand Reims ont construit leur stratégie pour la décennie à venir en matière de recherche, en lien avec les priorités socio-économiques. Ces deux collectivités ont clairement identifié la bioéconomie et l'environnement, ainsi que l'intelligence artificielle pour la santé, comme étant des priorités absolues pour leur territoire.

À l'échelle locale, cette convergence d'intérêt a conduit l'établissement à co-construire ces projets structurants (PIA4, CEBB) en étroite relation avec le Grand Reims et à établir une convention cadre pluri-annuelle. À l'échelle régionale, le lien avec l'établissement est historique et s'inscrit depuis 2019 dans le cadre de la stratégie régionale de l'enseignement supérieur, recherche et innovation (SRESRI) qui concentre ses moyens sur trois priorités de transition (cf. figure 4) de l'économie régionale : numérique, environnementale et industrielle. L'URCA est notamment membre de la commission stratégique de la région pour le développement de la bioéconomie. En outre, le conseil régional souhaite développer la thématiques « matériaux » comme un levier fort de développement économique.

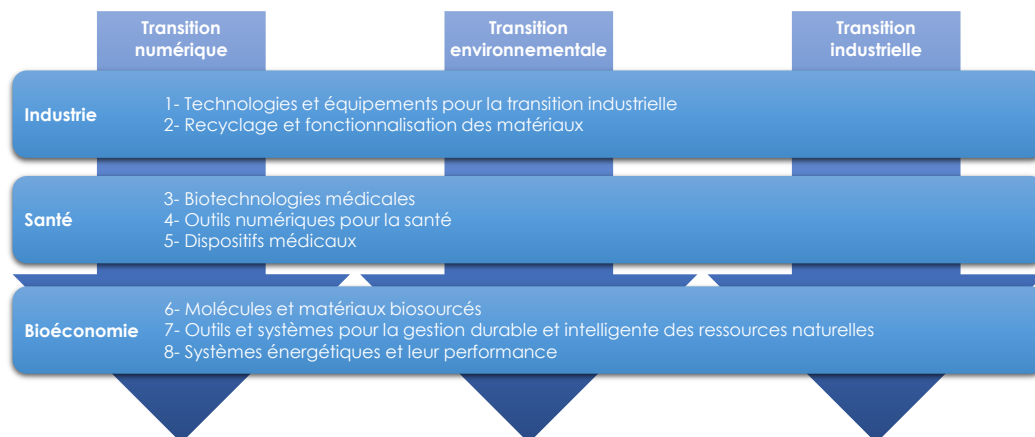


Figure 4 - Priorités sectorielles de la S3 régionale

La convergence des priorités entre ces collectivités et le projet stratégique de l'URCA a permis de renforcer l'ancrage territorial de l'établissement et de renforcer son partenariat. À l'échelle régionale, grâce notamment aux interventions de l'URCA dans les instances du Grand Est, quatre filières professionnelles sont en cours de création en lien avec la bioéconomie. Elles portent respectivement sur (i) les fibres végétales, (ii) les bio-intrants, (iii) les agro-matériaux et (iv) les biocarburants. Plus de 500 millions d'euros sont prévus pour la mise en place de ces filières, incluant une part significative pour la recherche dont l'URCA pourra bénéficier. Ces financements spécifiques viennent accroître le soutien de la région à la recherche, en sus des financements réguliers accordés via le soutien aux projets CPER, aux allocations doctorales/postdoctorales ou encore aux mobilités de chercheurs. Pour ce qui concerne le Grand Reims, la vision partagée des thématiques prioritaires (bioéconomie,

environnement, IA et santé) a conduit l'URCA à établir en 2021 une convention pluriannuelle (3 ans), concrétisant le soutien de la communauté d'agglomération à des actions particulières (allocations doctorales, chaires d'excellence, congrès internationaux). En outre, la communauté urbaine du Grand Reims entre dans une phase d'exploitation de l'ANRT et soutient des thèses CIFRE dont la première avec l'URCA a démarré en 2022. Toutes ces actions sur la période de référence (cf. tableau 3) ont notamment permis de financer en moyenne 18 projets doctoraux par an et d'accompagner le développement de 6 chaires d'excellence de l'établissement.

Tableau 3 - Soutien du Grand Reims et de la région Grand Est au financement des chaires d'excellences et des allocations doctorales en k€.

		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grand Reims - Chaires	I	36,0	60,0	75,0	83,8	15,0	109,5
	F	60,0	103,0	231,0	212,0	224,2	261,7
Grand Reims - AllocDoc	F	246,6	270,0	276,0	279,0	232,5	232,5
Région Grand Est - AlloDoc	F	1 086,5	811,0	604,5	604,5	744,0	558,0
Total	F	1 393,1	1 184,0	1 111,5	1 095,5	1 200,7	1 052,2

De plus en plus, les communautés urbaines respectives de Charleville-Mézières (Ardenne Métropole) et de Châlons-en-Champagne (CAC) financent depuis quelques années des allocations de thèse dans les thématiques centrales de l'URCA.

L'URCA entretient d'excellentes relations avec les collectivités territoriales, ce qui se traduit par un soutien significatif de la recherche mais également des activités de formation adossées à cette recherche. La vision partagée sur la trajectoire à vingt ans est de bon augure pour le renforcement d'un ancrage territorial déjà fort.

C11. L'établissement s'appuie sur des partenariats structurants avec les acteurs sociaux, économiques et culturels, publics et privés.

Compte tenu de la politique volontariste de l'URCA en matière d'ancrage territorial et de partenariat, la stratégie et les projets structurants sont systématiquement construits avec l'ensemble des acteurs sociaux, économiques et culturels, dès lors qu'ils s'inscrivent dans la dynamique et les thématiques prioritaires de l'établissement. Outre les partenaires académiques décrits précédemment, des partenariats structurants sont également noués avec les collectivités locales et territoriales (cf. critère C10), mais aussi avec des industriels clés de nos secteurs prioritaires (TotalEnergies, Vranken Pommery, ARD, Cristal Union, Givaudan, Atos, Nvidia, Moët et Chandon, etc.), les pôles de compétitivité (Bioeconomy for Change – ex IAR, Materalía), les médias (L'Union), etc.

Le choix des partenaires est basé d'une part sur l'excellence des activités scientifiques et, d'autre part, la plus-value du partenariat en termes de retombées pour le projet d'établissement. Dès l'instant où un partenaire est identifié comme structurant, alors l'URCA établit une convention cadre de manière à faciliter les interactions. Par exemple, la convention trisannuelle avec le Grand Reims prévoit un soutien annuel de 250 k€ aux activités de l'URCA autour d'activités cadrées (5,5 allocations doctorales, chaires d'excellence, congrès internationaux), auquel peuvent s'ajouter des soutiens à titre exceptionnel, sur des projets structurants (e.g. centre de calcul régional pour le renouvellement de ROMEO ou le projet PHEBUS pour l'extension des serres) dont la priorité est partagée.

Les chaires d'excellence portées par l'URCA constituent également un bon exemple de partenariats structurants avec les différents acteurs. Pour soutenir les thématiques prioritaires qui montent en puissance et pour renforcer sa signature, l'URCA soutient des projets de chaire, via une décharge d'enseignement (128 h Eq. TD) et des moyens afférents. Six de nos chaires ont été structurées et/ou sont développées en lien fort avec ces acteurs : 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).

D'autres sources de financements contribuent également à structurer nos différents partenariats. Ainsi, sur la période 2016-2021, l'établissement s'est engagé sur 47 conventions CIFRE. On peut d'ailleurs noter que le nombre de conventions établies tous les ans est en constante augmentation (11 en 2021 contre 3 en 2016). En matière de partenariats industriels et hors cadre CIFRE, on peut aussi noter le développement de projets directement financés par des acteurs économiques comme les groupes Stellantis ou Faurecia. Plus récemment, l'URCA a pu bénéficier d'un financement de chaire industrielle via l'ANR en relation avec le groupe TotalEnergies. Cette chaire dénommée ATMOSFERE vient en appui des travaux entrepris dans le cadre du projet AEROLAB (cf. annexe 28).

Du côté des partenariats publics enfin, on peut également souligner les nombreuses contributions des collectivités territoriales (région Grand Est, Grand Reims, Troyes Champagne Métropole, Communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne, Ardenne Métropole) au financement des recherches portées par l'URCA. Qu'il s'agisse d'allocations doctorales (e.g. critère 10), de chaires ou d'actions spécifiquement fléchées (e.g. projet AEROLAB), ces soutiens font l'objet d'échanges permanents entre les différentes équipes politiques avec comme objectif d'établir des conventions pluriannuelles fixant le cadre des collaborations que nous souhaitons co-porter. Mentionnons pour finir le concours de la

fondation de l'URCA. Cette instance qui a pour principal objet de lever des fonds pour des projets innovants finance également, via ses fondateurs et donateurs, différentes actions y compris des allocations doctorales (4 demi-supports à ce jour et autant à venir).

Internationalisation de l'activité de recherche

C12. L'établissement, dans la mise en œuvre de sa politique de recherche, s'appuie sur des partenariats internationaux structurants.

Depuis 2016, l'URCA s'attache à définir progressivement une stratégie internationale afin de nourrir son ambition d'être une référence pour le moins européenne dans ses domaines de prédilection. Pour asseoir cette stratégie, l'URCA s'est dotée d'une politique volontariste de développement international. La sortie du PREF (2016-2018) et la crise sanitaire (2020-2022) n'ont pas facilité la mise en place de cette politique. La stratégie de l'établissement s'est néanmoins traduite par des opérations ciblant la mise en réseau avec d'autres établissements dont les intérêts scientifiques convergent avec ceux de l'URCA, en particulier : (i) la réalisation d'un benchmark pour identifier les établissements ayant des intérêts scientifiques communs, (ii) l'incitation à porter des projets collaboratifs (ANR internationaux, Horizon 2020, Horizon Europe) et à développer des réseaux transfrontaliers/européens au travers de projets de réseaux (COST, Marie Curie), (iii) la mise en place de co-tutelles de thèse avec les établissements identifiés par le benchmark, transfrontaliers dans un premier temps et (iv) le rapprochement avec des alliances européennes.

Concernant les alliances, si l'URCA n'a pas répondu à la première vague pour la constitution d'universités européennes, elle a postulé pour entrer dans des alliances dont les thématiques correspondent à ses priorités. Les résultats de cette démarche sont attendus pour la fin du premier semestre 2022.

La politique mise en place durant la période de référence

Aujourd'hui, la stratégie internationale de l'URCA n'est pas encore finalisée. Pour autant, l'établissement peut lister un certain nombre d'opérations structurantes menées durant la période de référence et qui vont contribuer à affiner sa stratégie. Bien évidemment, ces opérations ont été menées, pour la plupart, en prenant en compte les priorités scientifiques déclinées dans le projet d'établissement :

- développement de projets internationaux pris en compte pour le calcul de la dotation annuelle des unités ;
- mise en place d'un guichet unique d'accompagnement des montages pour les projets de recherche (réorganisation interne de la DREDI pour faciliter l'accès aux projets formation), avec la mise en place d'une adresse générique unique pour adresser les différentes questions relatives aux montages des projets de recherche et de formation ;
- veille, formation et sensibilisation aux opportunités de financements, renfort de l'identification des projets européens ;
- ébauche d'une démarche d'accompagnement pour le dépôt de projets ERC (webinaire en lien avec le CNRS et l'INRAE, retour d'expérience et témoignage de lauréats de bourses ERC) ; à ce jour, le dispositif a permis l'accompagnement de trois candidats.

L'URCA veille à sensibiliser les enseignants-chercheurs aux appels à projets relatifs à leurs domaines de recherche. Dans cet esprit, 31 zooms ont été réalisés depuis 2018 avec des interviews de chercheurs de l'URCA et qui témoignent de leur expérience et implication dans ces programmes. De même, depuis juillet 2020, l'URCA a organisé sept « cafés des chercheurs », avec le témoignage de porteurs de projets URCA. En 2021, le PCN (point de contact national) chargé des SHS est venu par deux fois rencontrer les chercheurs concernés de l'URCA pour leur présenter les dispositifs existants pour soutenir la recherche dans ce domaine. D'autres événements de sensibilisation ont été également organisés en faveur des enseignants-chercheurs. Parmi ces actions figurent :

- la présentation de la cartographie sur les opportunités de financement devant treize unités de recherche ;
- l'organisation d'un Infoday « sciences humaines et sociales » avec la participation du PCN SHS qui a présenté les opportunités de financement pour les SHS dans le cadre du programme H2020 ;
- l'organisation d'une journée IA pour présenter des dispositifs européens dans le domaine d'intelligence artificielle ;
- la co-organisation des journées Erasmus+ en Grand Est ;
- l'organisation d'un Infoday sur les appels internationaux de l'ANR en partenariat avec les SFR.

Les projets collaboratifs

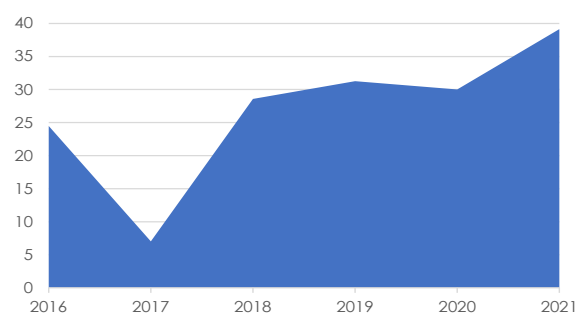
Actuellement, l'URCA est impliquée dans 50 projets internationaux en cours pour un montant total de 6,5 millions d'euros. Au cours de la période de référence, l'activité internationale de l'établissement en matière de recherche se traduit par le dépôt de 290 projets, dont 68 (23,4 %) ont été acceptés (cf. tableau 4).

Tableau 4 - numérotation du tableau à insérer lors de la mise en page

Source	2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		Total	
	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A	D	A
H2020 HE	8	1	16		18	2	23	3	12	1	10	3	2	AV	89	10
ANR-ERANET	3	1	15	1	7	1	12		14	3	1		2	AV	63	6
DG Commission	2	1			2	1								AV	4	2
COST	2		2	2	5	2	1	1						AV	10	5
ERASMUS+	3		1		3	2			2	2	2	1		AV	11	5
INTERREG	14	9	5	1	5	4	1	1	1	1				AV	26	16
Agence Européenne	2										1			AV	3	
Réseaux structurants	1													AV	1	
Appels bilatéraux	14		15		15	4	11	10	7	5	8	4	2	AV	72	23
Autres appels			3		1				4		1	1	2	AV	11	1
Total	49	12	57	4	56	16	48	15	40	12	23	9	8	AV	290	68

D : projets déposés, A : projets acceptés

L'analyse du positionnement de l'URCA dans les projets et de la typologie de ces projets fait ressortir quelques points clés révélateurs dont il est fondamental d'avoir conscience pour orienter la stratégie internationale dans les années à venir. En premier lieu, parmi les dix projets H2020 ou Horizon Europe auxquels l'établissement participe, aucun n'est porté par l'URCA. En second lieu, 34 des projets acceptés (50 %) sont des projets de recherche et 28 (41,1 %) sont des projets de réseaux. Ces projets « réseaux » sont de plus en plus nombreux, ce qui peut laisser présager une inflexion dans la mentalité des chercheurs de l'URCA vis-à-vis des activités internationales.



Une telle évolution de la sensibilité à l'international semble confirmée par l'analyse du suivi du pourcentage d'acceptation des projets portés par l'établissement (cf. tableau 4 et figure 5) : si le dépôt de projets est globalement en baisse durant la période de référence, il est important de noter que le pourcentage d'acceptation des projets est en augmentation constante depuis 2018. Ainsi, en 2021, près de 40 % des projets déposés ont été acceptés, témoignant d'une montée en compétences de l'établissement sur cette dimension.

Figure 5 - % des projets internationaux acceptés

Les thèses en co-tutelles

Dans l'optique d'ouvrir le doctorat à l'international via le dispositif de thèses en co-tutelle, l'URCA a encouragé les collaborations bilatérales. Ainsi, douze thèses en co-tutelle ont été financées avec les universités belges (Mons, Liège, Namur, et l'Université Catholique de Louvain) identifiées comme prioritaires au plan thématique. De même, l'URCA a mis en place 21 allocations doctorales avec des universités partenaires sur les cinq continents (figure 6).

L'analyse de ces données fait ressortir que (i) le nombre de thèses en co-tutelle est relativement faible ; elle représente en moyenne 5,5 co-tutelles par an pour un total de 860 chercheurs/enseignants-chercheurs, (ii) la majorité des co-tutelles sont réalisées avec des établissements européens (60,7 %) et (iii) les universités belges représentent la cible privilégiée de l'établissement (35,7 %), ce qui est cohérent avec sa stratégie scientifique, ces universités étant majoritairement focalisées sur des problématiques de bioéconomie et d'environnement.

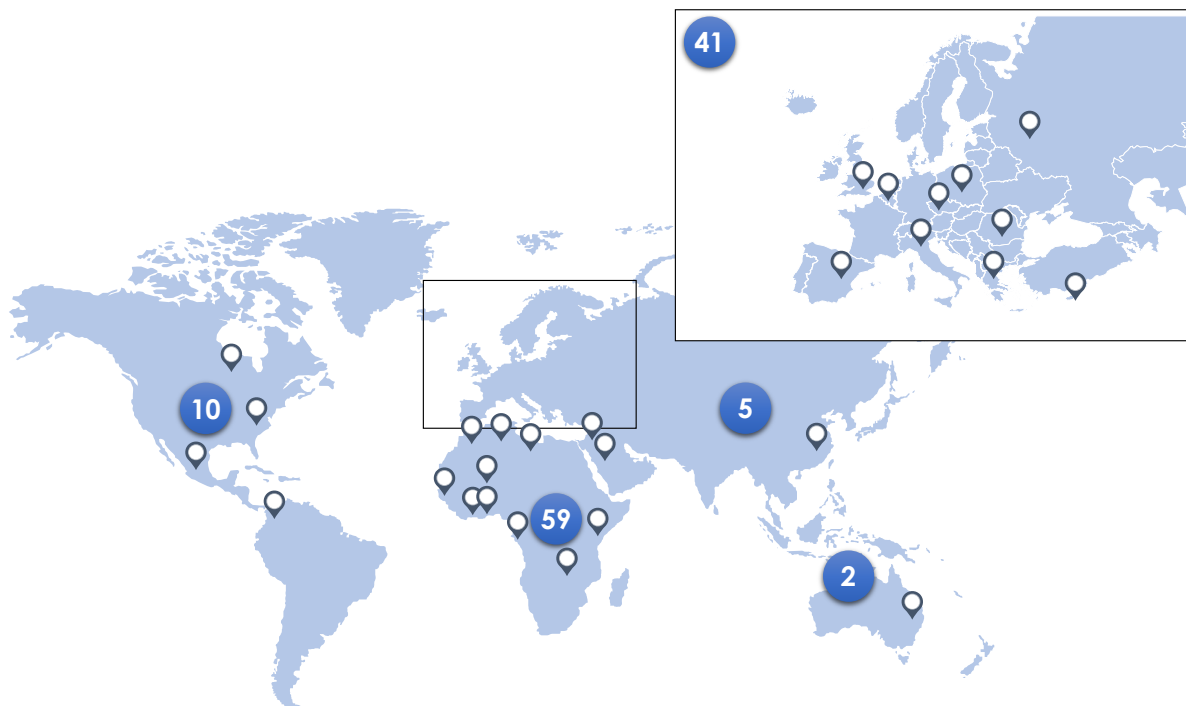


Figure 6 - numérotation de la figure à insérer lors de la mise en page

Les réseaux

Initiés par l'URCA : Dans son cœur de projet autour de la bioéconomie et de l'environnement, l'URCA a concrétisé son leadership par la mise en place d'une fédération de recherche transfrontalière et pluridisciplinaire, la SFR Condorcet (Référence 9 critère 8).

Financés par l'Union Européenne (Cost, Marie Curie, ...) : comme indiqué précédemment plus de 40 % des projets internationaux impliquant l'URCA sont des projets de réseaux, notamment durant les dernières années. Cet indicateur tend à démontrer un intérêt croissant des CEC de l'établissement pour les interactions internationales et laisse entrevoir une intensification du dépôt et une amélioration du pourcentage de réussite aux AAP internationaux.

Au moment de cette autoévaluation, il est important de faire les constats que (i) la stratégie internationale de l'établissement doit encore être étoffée de manière à nourrir l'ambition de l'URCA de figurer parmi les leaders européens dans ses thématiques prioritaires, (ii) l'évolution récente des indicateurs révèle l'amorçage d'un changement significatif quant à l'approche des unités vis-à-vis de l'international, validant la politique d'incitation et (iii) la reconnaissance internationale de l'établissement nécessite également de mettre en place des partenariats forts avec des établissements hors de l'Europe. Si ces différents éléments peuvent aujourd'hui être indexés comme des points faibles, ils constitueront pour le prochain contrat un point de départ pour la mise en place d'une politique volontariste en phase avec les ambitions de l'établissement.

C13. L'établissement participe à la construction de l'espace européen de la recherche. Il se positionne sur des appels à projets européens ou internationaux compétitifs.

L'URCA investit à moyen termes dans la construction de l'espace européen de la recherche. En particulier, elle a fait le choix d'intégrer les groupes techniques nationaux (GTN) dans ses domaines de prédilection, en particulier pour les clusters n°2 (culture, créativité et société inclusive) et n°6 (alimentation, bioéconomie, ressources naturelles, agriculture et environnement). Une telle démarche permet non seulement d'influer sur les sujets proposés par l'UE (remontée nationale) dans le cadre de ses AAP H2020 ou H Europe, mais également de pouvoir disposer en avant-première des textes des appels à projets. Par ailleurs, l'URCA a intégré le bureau européen du Grand Est, ce qui permet de relayer ses actions et de promouvoir ses projets auprès de l'UE.

En termes de projets, l'URCA a participé à 152 projets (89 projets H2020 H Europe et 63 projets ANR EraNet), en tant que porteur ou partenaire. Seize de ces projets ont été acceptés, soit un taux de réussite de 10,5 %, le taux national étant de 17,3 %. Pour ce qui concerne les financements, les crédits européens représentent près d'un quart du financement de la recherche à l'URCA sur projets, contre 18,9 % pour l'ANR et 13,1 % pour les crédits régionaux (cf. figure 7). Si ce résultat est satisfaisant, il ne doit pas occulter l'absence de portage de projets H2020 ou H Europe par des CEC de l'établissement.

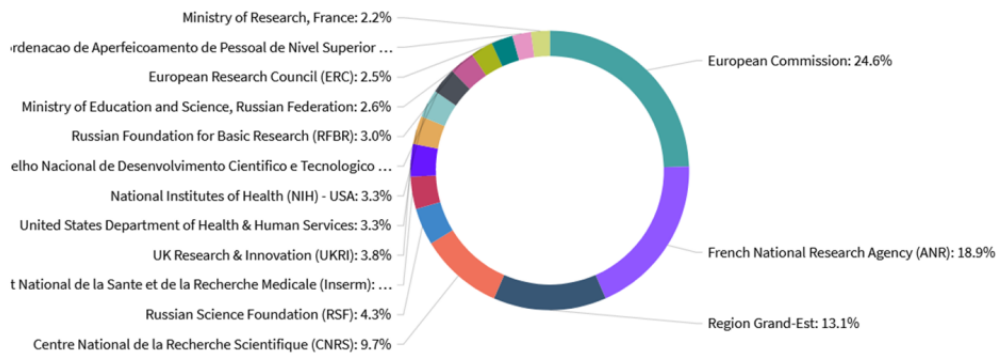
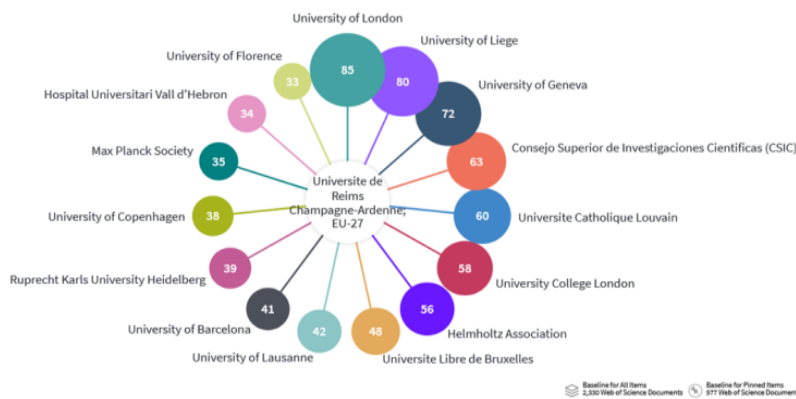


Figure 7 - Répartition des financements de la recherche sur projets durant la période de référence.



La contribution de l'établissement à la construction de l'espace européen de la recherche se traduit également par sa production scientifique avec les partenaires européens. Parmi les 5963 articles de l'établissement pour la période de référence, 2330 (39,1 %) ont été publiés en partenariat avec des universités européennes, au premier rang desquelles se trouvent les universités Wallonnes et Anglaises (cf. figure 8), dans les domaines respectifs du pôle AEBB et du pôle Santé.

Figure 8 - Répartition des articles de l'URCA co-publiés avec les établissements européens

Près de 40 % des travaux de recherche sont issus de collaborations avec des équipes européennes, démontrant l'ouverture des unités sur la recherche européenne. Si le bilan a légèrement évolué par rapport au contrat précédent, la marge de progression demeure importante, notamment en termes de portage de consortium européens.

L'URCA n'a pas intégré d'alliance européenne lors de la première vague de l'appel à projet. Pour autant, l'établissement a postulé à l'entrée dans des alliances dont les priorités scientifiques sont en phase avec le projet d'établissement. Les résultats de cette démarche sont attendus pour le premier semestre 2022.

Pratiques responsables

C14. L'établissement mène une politique en matière d'intégrité scientifique et de déontologie dans ses activités de recherche.

Dès 2016, une vice-présidence en charge de l'éthique et de la déontologie a été nommée. Outre ses missions visant à mettre en place une politique d'intégrité scientifique et de lutte contre les discriminations, elle a également été chargée d'installer au sein de l'établissement une commission éthique et déontologie. Cette commission, opérationnelle depuis 2018, se réunit sur saisine du président ou par auto-saisine, tous les deux mois environ sur tout un ensemble de domaines non spécifiquement dédiés à la recherche. En parallèle de ce travail, une charte éthique et déontologie a été adoptée en 2019 (cf. annexe 29) et un référentiel d'intégrité scientifique a été désigné. Bien qu'à ce stade cette personne soit peu visible, il peut être saisi par l'ensemble des CEC à tout moment.

En 2021, un comité d'éthique pour la recherche (CER) a été créé. Il a pour rôle d'émettre des avis sur des protocoles de recherche non-RIPH, c'est-à-dire non concernés par la loi 2012-300 du 5 mars 2012 relative aux recherches impliquant la personne humaine (RIPH, dite loi « Jardé ») et réalisés sous la responsabilité d'un chercheur ou d'un enseignant-chercheur de l'URCA. Il émet des avis sur ces protocoles au regard notamment de la protection des personnes, de la balance bénéfique/risque y compris sur le plan psychologique et des règles d'ordre public. L'objectif est d'évaluer la dimension éthique du protocole de recherche et, le cas échéant, de formuler des recommandations. Il se réunit tous les deux mois environ.

Les questions d'éthique et de déontologie ont par ailleurs été insérées dans les formations à destination des CEC. Elles sont aussi très présentes dans la démarche HRS4R à laquelle l'URCA a adhéré en 2021.

C15. L'établissement mène une politique en matière de science ouverte.

En 2017, le président de l'université a confié à la bibliothèque universitaire la responsabilité d'ouvrir et d'administrer le portail HAL URCA, et d'accompagner les chercheurs de l'université dans leur dépôt de publications dans cette archive ouverte. Il s'agit pour l'université de permettre à la communauté universitaire de valoriser ses savoirs et sa production scientifique dans une vision collective, conforme au plan pour la science ouverte. Le portail HAL de l'URCA a été inauguré le 25 janvier 2018. L'équipe de la bibliothèque qui s'est structurée autour d'un nouveau service aux chercheurs, réalise de nombreuses présentations et séances de formation auprès des unités de recherche (18 réunions en assemblée plénière des unités de recherche et 38 rendez-vous individuels entre 2018 et 2021) et intègre la science ouverte au sein de la formation qu'elle propose aux doctorants, formation rendue obligatoire en 2022.

Tableau 5 - Evolution des articles disponibles déposés depuis 2018

	2018	2019	2020	2021
Notices bibliographiques	2522	6581	12370	14325
Documents en texte intégral	1202	1890	3124	4309

En 2020, le président de l'université a nommé un chargé de mission science ouverte (SO). Une charte pour la science ouverte a été présentée en commission recherche et validée par le CA du 22 juin 2021. Un groupe de référents SO de proximité a été constitué au sein des unités de recherche et a été réuni sous la houlette du service aux chercheurs de la bibliothèque afin de répondre aux objectifs de la charte. L'URCA adhère au consortium ORCID France depuis 2020. Un groupe de travail piloté par le chargé de mission SO a mis en place un plan d'action, et une réponse à l'AMI Atelier de la donnée a été déposée début 2022. L'ensemble de ces projets est porté de façon coordonnée avec la direction de la recherche et de la valorisation (DRV). En lien avec cette politique de SO, l'URCA a signé la charte DORA le 8 mars 2022.

Les résultats de cette politique sont significatifs depuis 2018. À cette période, le nombre de références en « open access » a connu une forte augmentation et la tendance s'est maintenue depuis (cf. figure 9.a) pour approcher en 2021 la moyenne nationale. Au-delà, les articles labellisés « gold open access » sont en forte progression et dépassent la moyenne nationale depuis 2020 (cf. figure 9.b), reflétant la prise de conscience générale des CEC de l'établissement de l'intérêt de la démarche de science ouverte.

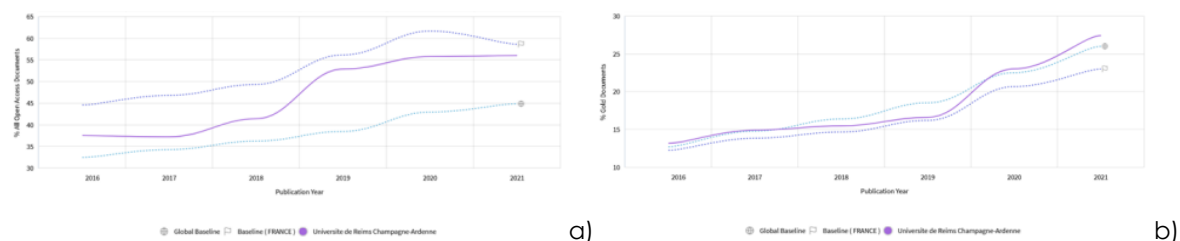


Figure 9 - Evolution du taux de production en open access (a) et en gold open access (b) pendant la période de référence.

C16. L'établissement mène une politique éditoriale, dans le respect des principes et des bonnes pratiques de la science ouverte.

Les EPURE, éditions et presses universitaires de Reims, restructurées en 2007, sont gérées par la bibliothèque universitaire. Chaque année est publiée une quinzaine d'ouvrages répartis dans une dizaine de collections sous la direction scientifique d'un comité éditorial constitué de trois enseignants-chercheurs et de deux conservateurs de la bibliothèque.

Il est recommandé explicitement aux auteurs de déposer leurs versions éditeurs dans HAL sans embargo. Deux revues dites « diamant », Savoirs en prisme et Imaginaires sont diffusées sur OJS-PKP avec l'aide de la direction du numérique. En complément de la diffusion papier, des monographies sont disponibles en accès ouvert sur la plateforme OAPEN, à l'issue d'une période d'embargo de six mois et diffusées sous licence Creative Commons CC-BY (d'octobre 2021 à décembre 2021, 7 titres ont récolté 850 téléchargements).

C17. L'établissement mène une politique en matière de développement durable dans ses activités de recherche.

L'URCA porte dans son cœur de projet la notion de développement durable et de responsabilité sociétale. Si les thématiques de recherche de plus de la moitié des unités porte sur des objectifs de développement durable, l'adoption de pratiques respectueuses de la « philosophie DD&RS » dans le quotidien des activités des unités n'est pas encore unanime.

En 2016, a été instaurée une vice-présidence en charge du DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale). Une première analyse a permis une prise de conscience que le niveau d'information des acteurs de la recherche à l'URCA est très inégal selon les composantes et les secteurs d'activité. Pour remédier à cette problématique, le plan de transition faisant suite au bilan des émissions de gaz à effet de serre a été élaboré en 2021, voté en conseil d'administration et présenté en

commission recherche, ainsi qu'en conférence des directeurs d'unité (annexe 7). Dans l'optique de l'autoévaluation, un guide DD&RS a été proposé aux unités de recherche, issu du travail collaboratif entre la vice-présidence recherche et la vice-présidence déléguée à la responsabilité sociétale et à la transition écologique.

Le développement de pratiques DD&RS effectives au sein des unités nécessite une pédagogie de tous les instants et requiert des moyens que l'URCA n'a pas pu mettre complètement en œuvre durant la période de référence. Certaines unités, notamment celles associées aux grands organismes, sont plus sensibilisées et avancées que d'autres sur le sujet. Il convient de dire que la sortie du PREF et la crise sanitaire ont freiné la diffusion de cette démarche au sein de l'URCA.

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

Politique de ressources

C1. La ventilation du budget de la recherche, hors ressources fléchées, conduit l'établissement à en analyser les effets sur ses activités et ses résultats.

L'évolution budgétaire consacrée par l'URCA à la recherche a significativement progressé depuis 2016 en nature comme en degré. En matière de SCSP tout d'abord, le modèle d'attribution des moyens récurrents alloués aux unités de recherche a totalement été revu de sorte à susciter un nombre de dépôts de projets compétitifs plus significatifs. Ce modèle a été conçu en deux temps. Une première partie, dite part fixe, est indexée tout simplement sur le nombre de personnels permanents (MCF ou assimilés, PR ou assimilés et IR) pondéré par un coefficient disciplinaire (échelle de 1 à 3 – 1 pour les unités relevant principalement du pôle SHS et 3 pour les unités des pôles AEBB-Santé). La seconde partie, dite part variable, est quant à elle indexée sur l'activité de dépôt de projets des unités. Sont considérés à ce niveau tout un ensemble d'AAP nationaux et internationaux compétitifs – liste mise à jour tous les ans par la commission recherche – qui permettent, suivant le nombre de projets comptabilisés, d'établir une clé de répartition proportionnelle à cette activité de dépôts de projet. En termes d'évolution du dispositif, nous sommes passés d'une part variable de quasi 10 % en 2017 à 22 % voté en 2021 pour le budget 2022. Le tableau 6 ci-dessous reprend l'évolution de la SCSP recherche en précisant sur la période considérée le soutien de base aux unités (part fixe plus part variable), le budget total de fonctionnement de la recherche (qui comprend donc la SCSP de base aux unités) et le total des investissements sur budget recherche. Entre 2017 et 2022, le budget complet accordé à la recherche est donc passé de 1709,29 k€ à 2742,40 k€. Il indique également les investissements immobiliers consacrés à la recherche hors maintenance et coûts des fluides. Pour le numérique, l'investissement notable dédié recherche concerne la sauvegarde de la donnée scientifique (cf. référence 11, critère C11) pour un montant de 800 k€.

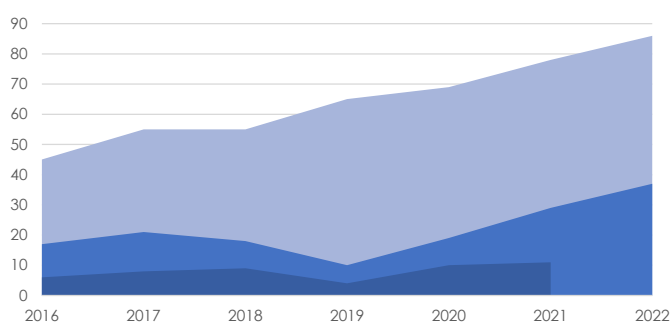
Tableau 6 - Évolution de la SCSP recherche en k€

	BI2017	BI2018 + BR1	BI2019 + BR1	BI2020	BI2021	BI2022
Soutien de base aux unités	1 017,52	1 120,00	1 210,05	1 214,00	1 214,00	1 335,40
Total fonctionnement	1 559,29	1 650,00	1 697,05	1 757,00	1 721,00	1 892,40
Total investissement	150,00	240,00	690,00	840,00	550,00	850,00
Investissements immobiliers	150,00	350,00	1 500,00	1 400,00	1 100,00	-

Tableau 7 - Evolution des projets ANR (appels génériques)

	Nombre de dépôts	Projets retenus en étape 1	Projets acceptés en étape 2	Projets acceptés en étape 2 avec l'URCA comme coordinateur
2016	Entre 40 et 50	17	6	3
2017	Entre 40 et 50	21	8	4
2018	Entre 50 et 60	18	9	5
2019	Entre 60 et 70	10	4	1
2020	69	19	10	4
2021	78	29	11	7
2022	86	37	AV	AV

Cette politique volontairement incitative nous permet après cinq ans d'exercice plein de dresser un premier bilan sur ce volet de dépôt de projets. On peut ainsi constater comme le montre le tableau et le schéma suivants que le nombre de projets ANR déposés a considérablement augmenté (plus du double) tout comme le nombre de projets lauréats, dans une moindre mesure néanmoins.



De même, pour les projets internationaux, nous observons également une augmentation progressive du nombre de projets déposés entre la période 2016 et

2018, suivie d'une légère baisse par la suite (e.g. tableau 7 et figure 10). Toutefois, il est important de noter que le pourcentage d'acceptation des projets est constant depuis 2018.

Figure 10 - numérotation de la figure à insérer lors de la mise en page

Toujours en lien avec ce volet SCSP, on peut également noter une progression des investissements (Tableau 6) gérés par la recherche. Ces investissements concernent les besoins des unités, essentiellement pour le renouvellement de petits matériels (montants compris entre 20 et 100 k€) et ceux des plateformes, de sorte à maintenir l'ensemble du parc d'instruments en conditions opérationnelles. Sur les investissements les plus conséquents, l'URCA veille à coordonner la bonne adéquation des équipements demandés avec sa politique scientifique. Ainsi, toutes les demandes d'investissement (CPER compris) des unités et plateformes sont régulièrement (une fois par an lors du dialogue de gestion) et systématiquement mises à jour au niveau du PPI qui a pour vocation principale de cibler le financement d'équipements d'excellences comme cela a été le cas sur les projets structurants comme AEROLAB et PHEBUS (extension des serres) ou le centre de calcul régional ROMEO. La dimension RH consacrée à la recherche est également un point d'attention permanent pour l'URCA. Qu'il s'agisse de ressources pérennes comme le recrutement de personnels permanents ou ressources transitoires comme le recrutement de doctorants ou post-doctorants, l'établissement a pris soin de maintenir voire d'amplifier les moyens humains mis au service de la recherche.

Maintenir tout d'abord en faisant le choix, pour les personnels BIATSS, de les positionner préférentiellement sur les plateformes au service du collectif. Ces redéploiements ayant pour objectif affiché d'aller vers la création d'une unité d'appui à la recherche (projet URCA Tech) dans le cadre du prochain contrat quinquennal.

Amplifier ensuite par la volonté affichée dès 2016 d'augmenter substantiellement le nombre d'allocations doctorales financées par l'URCA (priorisées pour certaines d'entre elles) en passant à l'équivalent de 26 supports pleins en 2016 à 30 en 2021.

Le maître mot en la matière reste de renforcer les axes stratégiques de l'établissement. Cela passe naturellement par le redéploiement de postes de CEC de manière à combler les déficits dans certains secteurs en tension afin de diminuer la charge d'enseignement et donc permettre une activité de recherche conforme aux attentes. Cela passe également par un soutien administratif plus efficient avec des services centraux (DRV et DREDI notamment) mieux armés face à la technicité croissante des missions qu'ils doivent accomplir et la création des pôles dotés depuis 2016 de direction du développement et de budgets leur permettant d'animer leurs pôles respectifs.

C2. L'établissement analyse les réussites et les limites de sa politique de recrutement et d'attractivité qui lui permet d'attirer des talents reconnus dans le domaine scientifique, à l'échelle nationale et internationale.

Depuis 2016, l'URCA veille à proposer aux personnels de recherche qu'elle recrute – enseignants-chercheurs, chercheurs et assimilés de nationalité française comme étrangère – un cadre optimal de travail de sorte à conjuguer les talents individuels au travail d'équipe. Dans cette optique, l'établissement adhère depuis 2014 au centre de services Euraxess et a obtenu le label HRS4R, en novembre 2021. Ce label d'excellence européen en matière de ressources humaines vise au respect des principes de la charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs. Le plan d'action est ambitieux et composé de 48 actions à destination des chercheurs. Il traduit les engagements forts de l'établissement pour améliorer un certain nombre de pratiques RH (transparence des procédures de recrutement et d'évaluation, aspects éthiques et responsabilités professionnelles, amélioration de la politique de formation), pour simplifier les démarches (mise en place d'un guide d'accueil des chercheurs et des chercheurs internationaux) et favoriser les possibilités de recrutement de chercheurs à l'échelle internationale. En pratique ce travail débute dès la mise en place des comités de sélection en rappelant que les critères d'excellence devant conduire aux recrutements de nouveaux talents doivent rester la règle. Il en va de même pour les écoles doctorales en charge du recrutement des doctorants et des concours BIATSS visant à recruter des IGR dont l'activité est dédiée essentiellement à la recherche. Une fois recrutés, ces personnels peuvent autant que nécessaire bénéficier de dispositifs spécifiques leur permettant de démarrer leurs activités de recherche dans les meilleures conditions. Ainsi, par exemple, les jeunes maîtres de conférences se verront proposer une décharge de service de 64h Eq. TD et seront dotés d'un premier équipement informatique. Sur un tout autre ordre de grandeur, l'URCA s'est vue dotée entre 2020 et 2021 de trois chaires de professeur junior. Les trois chercheurs qui seront prochainement recrutés et qui ont vocation d'ici 4 à 6 ans à être titularisés vont se voir dotés de moyens issus de l'ANR, de l'établissement et de nos partenaires sur ces trois projets que sont le CNRS, l'INRAE et le CEA.

Notre défi à ce stade reste d'attirer et de fixer à Reims des chercheurs de très haut niveau, internationaux le cas échéant, connaissant par ailleurs notre proximité géographique avec des sites d'enseignement supérieur considérés comme plus attractifs. En la matière, les indicateurs présentés

plus haut (domaine 1) montrent l'évolution des recrutements de 2016 à 2021. Au-delà du nombre de postes mis aux concours, on note des taux d'endorecrutement de 19,1 % pour les MCF et 44,8 % (taux hors concours spécifiques) pour les PR qui sont conformes aux moyennes nationales (17 % pour les MCF contre 44 % pour les PR – données issues de la DGRH de septembre 2020).

Tableau 8 - Viviers de candidatures par section CNU

Section CNU	Nombre postes publiés	Nombre de candidatures	Nombre moyen de candidats	Section CNU	Nombre postes publiés	Nombre de candidatures	Nombre moyen de candidats
1	2	127	64	28	1	1	1
2	6	214	36	30	1	25	25
3	2	79	40	31	2	12	6
4	1	88	88	32	1	1	1
5	4	234	59	36	2	2	1
6	6	207	35	60	8	205	26
8	1	5	5	61	3	35	12
9	5	144	29	62	2	49	25
11	2	24	12	64	4	42	11
14	2	127	64	65	1	5	5
16	5	74	15	66	1	66	66
18	1	7	7	68	1	1	1
19	5	168	34	70	2	67	34
21	2	51	26	74	7	73	10
22	1	92	92	85	1	2	2
23	2	69	35	86	2	13	7
24	3	95	32	87	3	32	11
25	1	19	19	25-26	1	36	36
26	1	7	7	70-28	1	17	17
27	3	49	16	70-74	1	16	16
				Total	101	2587	26

En moyenne, chaque poste ouvert par l'URCA mobilise 26 candidats, démontrant une certaine attractivité de l'établissement. Les secteurs apparemment les plus attractifs sont ceux des sections 2, 5, 6 et 60. Il est difficile néanmoins de distinguer les raisons de cet engouement apparent des postes ouverts à l'URCA, entre une vraie attractivité ou un nombre réduit de postes dans ces sections à l'échelle nationale. À titre d'exemple, les postes sont rares dans les sections 1, 2, 5 et 6 du CNU, ce qui peut expliquer le nombre important de candidats.

Par ailleurs, le tableau ci-dessus recense également les postes ouverts au titre de l'article 46.3 ciblés généralement pour des collègues en retard de carrière.

Ces postes étant destinés à des rattrapages de carrière pour des enseignants-chercheurs de l'établissement, ils sont beaucoup moins convoités par des collègues extérieurs à l'URCA. Pour la période de référence ces postes représentent un pool de 33 emplois, soit un effort significatif de l'établissement, répartis dans les différentes sections du CNU.

C3. Les financements régionaux, nationaux, européens et internationaux, y compris ceux du Programme d'investissements d'avenir, se traduisent par des résultats pour sa recherche, que l'établissement est capable d'objectiver.

Entre 2016 et 2021, au travers des principaux appels à projets recherche – qu'ils soient régionaux, nationaux, européens ou internationaux – auxquels l'URCA a participé et sur lesquels elle a bénéficié de financements (cf. tableau 9), plusieurs constats peuvent être établis. Le tout premier d'entre eux porte sur l'adhésion d'un plus grand nombre de chercheurs sur les thématiques de l'établissement. On peut notamment observer qu'une très grande majorité de projets lauréats d'appels régionaux, nationaux, européens ou internationaux se portent sur les mots clés qui caractérisent l'essence même des quatre pôles d'application et de leurs interfaces.

Tableau 9 - Montants collectés en k€ sur les principaux financements nationaux, européens et internationaux

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
CPER 2015-2020	753,4	10913,1	4847,1	325,7	900,0	-	17739,3
ANR	798,1	399,7	690,2	1102,2	209,6	3555,3	6755,2
ANR internationales	172,0	290,8	122,7	-	-	870,6	1456,2
PIA	-	-	-	-	929,1	430,8	1360,0
H2020 / HE	366,8	131,4	-	304,3	-	64,4	866,9
Interreg	1394,7	705,9	190,6	838,4	86,4	39,1	3255,1
Total	3485,0	12441,0	5850,6	2570,6	2125,1	4960,3	31432,5

Le second constat porte sur le développement des partenariats que l'établissement a su nouer à l'échelle de la région jusqu'à l'international. La réforme territoriale de 2016 par exemple, qui a donné naissance à la région Grand Est, a permis d'initier de nombreuses coopérations inter-établissements du Grand Est au titre du CPER 2015-2020, coopérations qui se sont fortement accélérées dans le cadre du CPER 2021-2027 au point que la quasi-totalité des projets soutenus par l'État et la région sont des projets régionaux impliquant l'ensemble des sites ESRI du Grand Est. Sur le plan national et européen, ces

financements ont fortement contribué à améliorer l'attractivité de l'URCA tout en constituant une base solide pour asseoir notre stratégie de développement à international.

Il convient également de préciser que ces différents financements ont permis de répondre avec succès à des appels plus sélectifs voire stratégiques pour l'établissement. Citons par exemple le cas des trois projets lauréats de l'appel EquipEx+ auxquels l'URCA est associée (MesoNet, Obs4Clim et TerraForma). Citons également comme évoqué précédemment le projet EXEBIO déposé en seconde intention dans le cadre de l'appel ExcellencES. Enfin, cela participe de la crédibilisation des activités de l'URCA auprès notamment de ses partenaires institutionnels (collectivités territoriales, etc.) et industriels.

Politique de soutien

C4. L'établissement met en place des dispositifs de veille, d'incitation et d'aide au montage de projets de recherche nationaux, européens et internationaux, dont il assure la gestion administrative.

Après avoir évalué et fait le constat en 2016 qu'un trop faible nombre de projets compétitifs étaient soumis par nos structures de recherche (unités et plateformes technologiques), l'établissement a mis en place comme indiqué précédemment (e.g. critère 1 de cette même référence) une politique proactive visant à amplifier le nombre de dépôts. Cette décision qui a impacté les dotations récurrentes des unités, a produit ses premiers effets si l'on considère notamment le nombre de dépôts (cf. Figure #1# et #2#). La question liée au succès de nos soumissions est une autre problématique qu'il nous faudra considérer. La figure 1 montre également que notre taux de réussite à l'ANR reste stable ces deux dernières années (14 %) malgré une augmentation de 13 % de soumissions alors qu'au plan national il est passé de 17 % en 2020 à 22 % en 2021. À noter en particulier les progrès significatifs des succès à l'ANR pour les projets émanant du pôle SHS dont les unités étaient peu rompues à l'exercice jusqu'en 2016.

Pour pallier ce déficit que l'on peut observer à tous les échelons, la DRV d'une part et la DREDI d'autre part, ont installé plusieurs ateliers à destination des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'URCA souhaitant soumettre un projet d'ordre national, européen ou international. Ces ateliers proposent de façon régulière une veille sur les différents AAP, une formation et une sensibilisation aux opportunités de financements, ainsi qu'une aide au montage. Ces dernières années, un travail a également été entamé avec les différents pôles pour assurer une meilleure identification des appels thématiques notamment autour de PIA.

Pour ce qui concerne l'international, durant la période de référence, l'établissement a multiplié les activités de veille, d'informations et d'accompagnement pour ses CEC. Les actions de sensibilisation et d'incitation conduites par l'URCA sont nombreuses et se traduisent notamment par :

- une diffusion systématique des AAP auprès des unités via notamment la newsletter dédiée aux projets européens et internationaux ;
- la mise en place de formations sur les appels européens ;
- l'organisation de cafés des chercheurs dédiés aux ERC avec des témoignages de collègues lauréats venant d'autres établissements ;
- la participation des directeurs de développement aux GTN des clusters 2 et 6 du MESRI pour les pôles AEBB et SHS ;
- l'organisation d'échanges entre les unités et les PCN dans les secteurs prioritaires ;
- la participation des services aux rencontres sur le programme Horizon Europe au ministère et au bureau Europe de la région Grand Est ;
- l'organisation de plusieurs « infodays », notamment en lien avec le PPP (partenariat public privé) Circular Bio-based Europe Joint Undertaking (CBE JU) pour développer les liens avec les industriels pour ce qui concerne la bioéconomie et l'environnement.

Une assistance au montage et au suivi des projets aux échelles administrative et financière est fournie systématiquement aux CEC qui s'impliquent dans le montage de projets nationaux et internationaux. Malgré la multiplication des mesures incitatives et d'accompagnement, l'établissement n'a pas encore obtenu les résultats escomptés en matière de financements européens. Les échanges réguliers avec les unités permettent de déceler l'amorce d'une évolution positive de l'approche des collègues vis-à-vis des projets internationaux. Les efforts consentis pour inciter au montage doivent donc être poursuivis, amplifiés et adossés à une stratégie internationale claire.

C5. L'établissement apporte aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs un soutien à l'organisation de manifestations scientifiques.

L'URCA organise en moyenne 15 manifestations scientifiques par an que l'on peut répartir en trois catégories. La première d'entre elles regroupent des événements courts du type journées d'études (3 à 4 en moyenne par an hors période COVID) s'adressant généralement à un public réduit (< 50 personnes) généralement francophone. La seconde catégorie regroupe quant à elle des événements nationaux ou internationaux (7 à 8 en moyenne par an hors période COVID) de tailles intermédiaires (entre 50 et 150 personnes). La troisième catégorie enfin concerne les très grands événements internationaux (2 à 3 en moyenne par an) qui rassemblent au-delà de 150 personnes.

	Nombre de participants	2017	2018	2019	2020	2021
Séminaires/Journées d'études	<50	6	3	3	1	2
Manifestations nationales ou internationales	50 à 150	12	10	7	2*	2
Manifestations nationales majeures	>150		2	1		2
Manifestations internationales majeures	>150	3	0	1		
Total		21	15	12	3	6

En termes de soutien à l'organisation de ces différentes manifestations, l'établissement avec le soutien de plusieurs de ses directions se positionne comme principal interlocuteur des organisateurs durant toute la période allant de la préparation de la conférence jusqu'à l'établissement de son bilan d'activité. Concernant le volet préparation tout d'abord, l'établissement diffuse chaque année auprès des différents laboratoires un appel pour soutien à l'organisation de manifestations. Les demandes effectuées au titre de ces appels permettent, sur propositions de l'URCA et après un vote de la commission recherche, d'allouer des moyens de l'établissement (35 k€ par an depuis 2016) ou mis à disposition de l'établissement à cette fin. Ainsi la région Grand Est et la communauté urbaine du Grand Reims soutiennent annuellement plusieurs événements pour un montant d'environ 35 k€ avec un dispositif spécifique dit MIESS côté région pour les événements internationaux à très forte visibilité. Durant leurs déroulements ensuite, l'URCA peut mobiliser sur demande des organisateurs les directions de la communication (préparation et/ou diffusion de médias) et du numérique (gestion des inscriptions) avec en tâche de fond un lien permanent avec la cellule « colloque » de la direction des affaires financières.

Toute cette chaîne logistique permet aux chercheurs et enseignants-chercheurs de l'URCA d'organiser leurs manifestations suivant le bon niveau d'intervention de l'établissement bien que durant la période 2016-2021, rappelons-le, la crise sanitaire due au COVID-19 (2020-2022) a largement limité les événements scientifiques alors planifiés, événements qui ont été soit tout simplement annulés, soit reportés dans le meilleur des cas.

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

Choix stratégiques

C1. L'établissement définit ses ambitions, ses priorités et son plan d'actions en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, lesquels structurent l'organisation de ses activités.

En 2005, l'URCA a créé un centre de culture scientifique, technique et industrielle nommé Accustica, avec l'État, la région Champagne-Ardenne, le rectorat de l'académie de Reims, et d'autres établissements de l'enseignement supérieur. Plusieurs axes ont été identifiés comme prioritaires dans son contrat de site 2018-2022, renforçant le partenariat entre l'URCA et la structure de CSTI Accustica. Citons :

- le développement et la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle sur le territoire ;
- l'accession aux sciences et techniques pour le plus grand nombre et en particulier aux jeunes, quelle que soit la discipline concernée ;
- l'accroissement des compétences des jeunes chercheurs en matière de médiation scientifique et technique.

Depuis 2018, l'URCA a missionné Accustica pour être l'opérateur CSTI du réseau d'établissements de l'ESR champardennais. L'URCA affiche une volonté forte d'inscrire l'ensemble des partenaires dans une politique d'action de médiation scientifique et de rendre visible l'ensemble des actions récurrentes qu'elle mène afin de nourrir le dialogue entre les chercheurs et les citoyens quel que soit leur âge ou leur milieu socio-professionnel afin de les aider dans la compréhension du monde et de la société. Un nouveau bâtiment « Open Science Labz » dédié aux échanges entre chercheurs, startups et public est en cours de réalisation (construit à l'échéance 2024). Il sera le berceau des sciences participatives.

Durant la période de référence, le PREF (2016-2018) et la crise sanitaire (2020-2022) ont considérablement freiné le déploiement de sa politique d'innovation. L'URCA maintient néanmoins sa volonté politique de poursuivre l'ouverture de l'université au monde industriel et a, malgré les difficultés, mené un certain nombre d'actions qui demeurent en cours de développement.

C2. L'établissement apprécie qualitativement et quantitativement ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. Il identifie les contributions majeures et les principaux succès obtenus au cours de la période de référence.

Les activités en matière de science et société sont structurées autour de quatre axes : (i) valorisation de la recherche et de ses enjeux auprès de tous les publics et notamment auprès des scolaires, (ii) formation à la médiation, la communication ou à la démarche scientifiques, (iii) valorisation de l'actualité et de l'expertise scientifique dans les médias et (iv) participation citoyenne à la recherche. Un suivi de chaque action est réalisé par les services et ou partenaires organisateurs et l'offre est étoffée

au fur et à mesure du contrat.

En matière d'innovation, l'établissement avec l'accompagnement de la SATT Nord assure un suivi des activités allant de la détection aux transferts en passant par la pré-maturation ou la maturation de projets de valorisation. Ainsi comme le montre le tableau suivant, près de 50 projets ont été soutenus sur la période 2016-2021 pour un montant mobilisé de plus de 640 k€. Cela a conduit à la création de deux startups. Cela a permis également d'accompagner trois autres startups/PME sur des travaux non issus de nos laboratoires.

Tableau 11 - Typologie des projets accompagnés par la SATT Nord.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Détection	11	17	7	14	13	23	85
Pré-maturation	8	5	6	7	8	4	38
Maturation	3	1	4	-	1	-	9
Transfert	-	3	1	-	-	-	4
Suivi d'exploitation	1	2	-	-	-	-	3

Ce travail de suivi est par ailleurs également opéré avec nos partenaires des ONR (CNRS, INSERM ou INRAE) lorsqu'ils ont en charge la valorisation. On peut de même citer les travaux engagés auprès des deux instituts Carnot avec lesquels l'URCA collabore autour des bioénergies, biomolécules et matériaux biosourcés du carbone renouvelable (3BCAR) d'une part et des matériaux fonctionnels, surfaces et interfaces (MICA) d'autre part.

Partenariats et inscription dans le territoire

C3. L'établissement est impliqué dans des structures propres, partagées, ou issues du Programme d'investissements d'avenir, publiques ou privées, qui apportent un soutien à ses activités de transfert.

L'établissement n'a pas de structure propre mais, comme indiqué dans le critère précédent, délègue à la SATT la majorité de ses projets de valorisation.

C4. L'établissement analyse les résultats obtenus en matière d'innovation grâce à des contrats partenariaux et il en apprécie l'impact socio-économique.

Comme précisé ci-dessus (cf. critère 2), la valorisation des innovations issues de nos unités de recherche transite principalement par la SATT Nord et dans une moindre mesure soit par les structures de valorisation propres des ONR, soit enfin via l'établissement lui-même. Le tableau 11 résume les différentes actions conduites par la SATT sur la période de référence. En complément de ces chiffres, on peut aussi évoquer le nombre de brevets qui ont été déposés ou qui restent actifs. Ils s'élèvent à ce jour à 109 brevets actifs pour 28 dépôts pour la période 2016-2021.

Pour autant, force est de constater qu'en matière d'innovation notre établissement reste en retrait de son potentiel. Il suffit pour s'en convaincre de regarder par exemple le faible nombre de créations de startups issues de nos travaux ou bien encore le nombre de transferts effectués au service du monde socio-économique. Pour pallier ce déficit, une véritable stratégie autour de la valorisation et d'innovation doit être mise en place. Cette réflexion a commencé à être menée dans le cadre du projet EXEBIO (cf. critère 3). Elle devra être étendue à l'avenir plus largement à l'ensemble des pôles scientifiques d'application au cours du prochain contrat.

Politique d'encouragement des pratiques responsables

C5. L'établissement mène, dans ses activités de transfert, une politique en matière de développement durable, respectueuse des principes d'intégrité scientifique et de déontologie.

L'année 2016 a vu l'installation d'une vice-présidence déléguée à l'éthique et à la déontologie et d'une commission éthique et déontologie, ainsi que la désignation d'un référent intégrité scientifique et d'un référent déontologue. En 2022, l'établissement a créé une feuille de route DD&RS dans les unités de recherche avec auto-positionnement sur des variables opérationnelles issues du label DD&RS et identification d'indicateurs à remplir chaque année. Le plan de transition construit suite au bilan des émissions de gaz à effet de serre de l'université a été communiqué aux directeurs et directrices d'unité de recherche avec insistance sur les actions touchant spécifiquement lesdites unités (mesure de l'impact écologique des déplacements, rationalisation des achats, mutualisation des équipements, etc.). Ces dernières années ont également vu la création d'un comité d'éthique de la recherche au niveau de l'établissement, l'adoption de la charte pour la science ouverte, l'adoption de la charte DORA plus communément appelée déclaration de San Francisco, la création d'une chaire sur la mesure des gaz à effet de serre ou la création du pôle de recherche AEROLAB avec installation de la tour ICOS pour mesurer les gaz à effet de serre.

Beaucoup de choses restent encore à faire pour que notre établissement soit labélisé DD&RS, notamment sur son volet recherche, mais la dynamique est incontestablement bien enclenchée.

Politique d'inscription de la science dans la société

C6. L'établissement définit un modèle de gouvernance qui permet d'assurer le pilotage de ses actions d'inscription de la science dans la société.

En 2021, une vice-présidente « Science & Société » est désignée et la charte de la recherche et des sciences participatives est validée dans les différentes instances de l'établissement (CA du 19 octobre 2021).

Validé par les différentes instances de l'établissement en 2021, le projet stratégique SAPS se traduit par une gouvernance souple, pilotée par la vice-présidente SAPS, et un accompagnement de l'équipe de coordination et des porteurs de projet par des spécialistes des publics éloignés afin de proposer les actions les plus inclusives possibles. Cette structuration en cours de mise en œuvre comprend :

- une commission stratégique qui définit les orientations, coordonne les actions, encourage les échanges et la réflexion sur ces enjeux. Elle regroupe les porteurs politiques et opérationnels du projet : les vice-présidents de l'URCA en charge des sciences et société, de la recherche, de l'ESR, des représentants des partenaires (rectorat, collectivités, etc.), le CCSTI Accustica, la communication de l'URCA, des représentants des personnels et étudiants en étroite collaboration avec la mission développement durable et responsabilité sociétale. Elle se réunit deux fois par an, suit le déploiement des différentes actions science-société à travers différents points d'étapes et a la charge de présenter une évaluation annuelle auprès des différentes instances de l'université (conseil d'administration, commission recherche, commission de la formation et de la vie universitaire, conférence des doyens et directeurs d'unités de recherche) ;
- un comité éditorial et scientifique, gage de la qualité du projet, composé de scientifiques, de médias, de représentants des citoyens et de citoyens ;
- un groupe projet qui suit l'avancement, anime, développe et met en œuvre les actions du projet en lien avec les groupes opérationnels de chaque axe.

C7. L'établissement mène une politique de développement des activités d'expertise, notamment en réponse aux besoins de son territoire et en appui aux politiques publiques, dans le respect des exigences de l'intégrité scientifique et de la déontologie.

L'établissement au travers de ses unités de recherche et de ses plateformes technologiques développe des activités d'expertise lui permettant de répondre aux besoins des acteurs socio-économiques régionaux comme nationaux en matière de recherche et de développement. Cela se traduit sur la période 2016-2021, par la signature de 164 contrats de recherche pour un montant cumulé de 6304 k€ soit 1051 k€ par an en moyenne, et de 339 prestations de service pour un montant cumulé de 1896 k€ toujours sur la même période, soit 316 k€ par an en moyenne. Tous ces travaux ont naturellement été conduits dans le respect des exigences de l'intégrité scientifique et de la déontologie. Chacun d'entre eux a ainsi fait l'objet d'une convention afin de préciser tous ces aspects.

C8. L'établissement élabore et met en œuvre des projets de sciences participatives qui incluent un partage de la connaissance.

Faisant de l'innovation sociale et ouverte un pilier de la mise en place des projets de médiation de son projet SAPS, l'URCA souhaite partir des problématiques de territoire, pour monter des projets collaboratifs. De récents projets de recherche relèvent ainsi le défi des sciences collaboratives. Sur le modèle d'une « boutique des sciences », ce dispositif s'appuie dans sa phase expérimentale sur un projet scientifique citoyen, le programme ZARG - zone atelier Argonne : ce programme co-porté par le CNRS vise à porter des projets de recherche interdisciplinaires à long terme sur les dimensions socio-économique, environnementale et écologique de l'Argonne, au cœur de la région Grand Est.

D'autres projets de recherche nationaux et internationaux portés par l'URCA sont également encouragés financièrement lorsqu'ils intègrent des actions vers et avec la société : programme européen ERANET Smart Urban Green (2017-2021), projet national POPSU Territoires à Château-Thierry (2018-2022), les projets interreg (i) Inticosm sur la création de cargos verts pour les actifs cosmétiques et (ii) Diadem, sur la pollution des eaux de la Meuse.

L'URCA participe par ailleurs aux réseaux existants de sciences participatives par l'intermédiaire de ses laboratoires : « VigieTerre » pour le laboratoire GEGENAA et « Fireball Recovery and InterPlanetary Observation Network » pour le laboratoire GSMA. Enfin en octobre 2021, l'université a adhéré au dispositif national « Echoscience ».

C9. L'établissement met en œuvre une politique de médiation culturelle et scientifique, et de diffusion des savoirs en direction de publics ciblés, en collaboration avec les acteurs de son territoire. Cette politique comprend un volet de formation à la médiation.

Afin de déployer la stratégie de renforcement du dialogue science et société et de s'appuyer sur un réseau efficient d'intervenants à tous les niveaux de l'université, l'URCA propose de nombreux dispositifs d'accompagnement et de formations à la médiation scientifique, coordonnés par Accustica.

Dans le cadre du concours territorial ma thèse en 180 secondes (MT180), plusieurs doctorants ont suivi une formation en médiation, théâtralisation et graphisme. Depuis huit ans, ce sont plus de 160 doctorants qui ont été formés et coachés en ateliers par des spécialistes de la médiation scientifique, des techniques de communication, de la scénarisation, du graphisme et de la gestion du stress.

De plus, en accord avec les orientations pédagogiques de l'université, chaque doctorant de l'université devra suivre un cycle de six heures (valorisé par l'attribution de crédits ECTS) autour des enjeux de la communication scientifique dans un contexte de science ouverte et d'intégrité scientifique. L'objectif de cette formation est de permettre aux doctorants une aisance dans la transmission des connaissances scientifiques accessibles au plus grand nombre.

Un plan de formation à la rédaction d'articles de médiation scientifique et au média training est proposé à tous les chercheurs et acteurs de la recherche, sur la base du volontariat. Des formations spécifiques science-société sont proposées à l'ensemble des personnels dans le cadre du plan pluriannuel de formation de l'établissement et seront incluses dans la formation des maîtres de conférences stagiaires (à partir de la rentrée 2022). Toutes ces formations sont reconnues dans leur parcours de carrière et permettent un accompagnement renforcé, en collaboration avec les directeurs de développement, dans le montage et la réalisation de projets tels que AAP SAPS ANR, 1 % ANR et sciences participatives. Certaines de ces formations sont également proposées aux étudiants et reconnues sous formes d'acquisition de compétences. L'ensemble de ces formations privilégie les démarches actives, mixant apports théoriques, mises en situation, travail en petit groupe, jeux, visites de lieux de médiation, rencontre et échanges avec un professionnel, partage d'expériences.

Dès cette année, les porteurs de projets sont formés à la médiatisation vers les publics éloignés et interculturels afin d'identifier les facteurs d'exclusion et les leviers pour développer des programmes « inclusifs » et questionner leur posture et le rôle de leur institution, conformément à leur stratégie de public cible.

C10. L'établissement conduit des actions de préservation, d'enrichissement et de promotion du patrimoine dont il est le dépositaire. Il contribue également à la mise en valeur du patrimoine national, régional et international.

L'URCA, via le service universitaire d'action culturelle (SUAC), son service dédié, valorise son patrimoine architectural et le 1 % artistique sous diverses formes. L'établissement participe aux grands rendez-vous nationaux tels que les journées européennes du patrimoine en septembre et les journées du 1 % artistique en avril. D'autres opérations ciblées sont également organisées avec notamment :

- des parcours commentés à destination du grand public et de la communauté universitaire sur les campus pour découvrir leurs bâtiments majeurs (les coroles du campus Croix-Rouge, la rotonde des amphithéâtres du campus Moulin de la Housse, etc.) et les œuvres du 1 % artistique qui y sont implantées (les Granits de Shamaï Haber, la Mosaïque de Raoul Ubac, Depth of Things de Nathalie Talec ou les Six religieuses d'Hélène Rémy) ;
- des conférences ciblées ;
- des actions particulières pour valoriser ce patrimoine : "Projet 0" les 17, 18 et 19 novembre 2021 avec l'installation d'Erik Chevalier dans la rotonde des amphithéâtres du campus Moulin de la Housse et le 1er juin 2022 avec la projection à l'Opéra de « Le combattant », regards croisés sur l'œuvre « Aquarium » de Jean Lurçat et « Le combattant » d'Armelle BLARY, un court métrage documentaire produit par le SUAC et réalisé par le service des usages numériques de l'URCA.

L'unité Gegena² contribue également à la valorisation et la préservation du patrimoine immobilier régional et national. Une de ses équipes (quatre enseignants-chercheurs) concentre ses efforts de recherche sur l'érosion des monuments historiques. L'altération des pierres de construction de ces monuments est (i) étudiée aux échelles morphologiques et microscopiques et (ii) caractérisée en réponse aux fluctuations climatiques et biologiques (micro-organismes, algues microscopiques, etc.). Ce domaine d'activités représente un élément supplémentaire d'ancrage territorial de l'établissement.

Le patrimoine de l'URCA est par ailleurs valorisé par un site dédié (<https://art.univ-reims.fr/unpourcent/>), très documenté, avec une iconographie conséquente, produit par le SUAC et intitulé « Un pour cent artistique - Cent pour cent architecture ». Ce site a été créé grâce à la contribution active des étudiants de la licence professionnelle Graphisme et conception éditoriale de l'URCA (promotions de 2013 à 2017). Il a également fait l'objet de la publication d'un livre éponyme conçu par la même filière.

C11. L'établissement est attentif aux questions liées à la protection du patrimoine scientifique et technique. Il déploie les mesures appropriées et met en œuvre des actions de sensibilisation de ses équipes.

En matière de protection du patrimoine scientifique, plusieurs actions ont été conduites par l'établissement. Deux zones à régime restrictif (ZRR) dont une en phase finale de création ont été implantées sur le campus Moulin de la Housse sous l'autorité du fonctionnaire sécurité défense (FSD) de l'URCA. Ces zones particulièrement sensibles permettent notamment aux unités concernées de limiter et/ou contrôler les accès à des lieux justifiant un besoin de protection. Au-delà de ces ZRR, l'URCA a installé des zones protégées autour de deux autres laboratoires et du centre de calcul régional ROMEO. Tous ces lieux et les missions qu'ils portent font l'objet d'échanges réguliers avec la direction générale de la sécurité intérieure (DGSI) sur tout un ensemble de sujets relatifs aux problèmes de cybersécurité et de protection du patrimoine économique et scientifique. Des actions de sensibilisation sont régulièrement organisées en ce sens auprès des différents personnels de l'établissement. En janvier 2020, une journée consacrée à la sécurité des systèmes d'information a été organisée pour rappeler que la sécurité de l'écosystème numérique est une responsabilité collective et partagée qui repose notamment sur une sensibilisation, une formation et une information dédiées.

Cette journée a notamment accueilli une intervention de l'ANSSI (service du premier ministre) et du 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.

Les données produites par la recherche font également l'objet d'une attention particulière. 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. Le projet « Lames virtuelles » a pu être livré à des laboratoires travaillant en néphrologie. Cela facilite l'enseignement et permet la réalisation de nouveaux travaux de recherche. Le système de sauvegarde des données scientifiques (SSDS) est opérationnel. Ce système couvre l'ensemble des besoins des laboratoires et permet de sécuriser le patrimoine scientifique de l'établissement. Des espaces sécurisés pour la donnée scientifique ont été ouverts à l'ensemble des chercheurs et les données des laboratoires sont sauvegardées sur des espaces protégés. Cet outil ambitionne de remplacer toutes les solutions nomades installées par certaines plateformes et autres unités de recherche, solutions bien souvent non maintenues donc non sécurisées. Ce type d'usage est aujourd'hui proscrit et toutes les unités – les plateformes également – sont invitées à utiliser la solution recommandée par l'établissement.

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.

Politique de ressources

C1. L'établissement analyse les réussites et les limites de sa politique de ressources humaines qui encourage l'implication de ses personnels dans des structures de transfert.

En 2019, le nouveau bâtiment Pyxis, situé au cœur du campus Croix-Rouge a accueilli les services de la vie étudiante et le Créativ' Labz, incubateur universitaire dédié à l'accompagnement des étudiants désirant monter leur projet entrepreneurial.

Afin d'accroître les interactions, de rapprocher et de créer une réelle synergie entre différents services de l'URCA (MPLS, CMQ, Accustica, antenne entrepreneuriat) un nouveau bâtiment « Open Science Lab'z » est en projet sur le campus Moulin de la Housse (début des travaux fin 2023). Cette structure aura pour but de diffuser, propager la science dans un lieu ouvert démonstrateur en matière scientifique.

Depuis novembre 2021, l'URCA bénéficie du label HRS4R, label européen d'excellence en matière de ressources humaines pour les chercheurs, et dont la finalité est le respect des principes de la charte européenne du chercheur et du code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

C2. L'établissement mobilise ses services support en appui des activités d'expertise au service de la société ou des collectivités territoriales. Il soutient de même les activités de médiation culturelle et scientifique.

En 2021 (Référence 11 Critère 6), l'URCA a répondu à plusieurs appels à projets nationaux relevant du domaine SAPS en mobilisant l'ensemble de ses services (direction de la communication, DRV, Accustica). Ainsi, en réponse à l'AAP ANR SAPS-CSTI Générique 18/19, le projet COMETES-CA « Communication médiation transfert de savoir en Champagne-Ardenne » a été déposé (en attente d'évaluation). Ce projet a pour but de mettre en valeur les résultats des recherches effectuées et financées par l'ANR en organisant des formations à la médiation culturelle et scientifique afin de les rendre compréhensibles par un très large public. De même, l'URCA a candidaté à deux reprises à l'obtention du label SAPS. La première candidature a été évaluée positivement et un soutien de 50 k€ a été accordé pour inciter l'établissement à retravailler son projet. En seconde candidature, le projet SEnS « Sciences ensemble, la science qui donne du sens » a été déposé mais ne fait pas partie des 12 lauréats nationaux. Tous les projets menés par l'URCA comportent un volet important de médiation culturelle et scientifique coordonné et assuré par Accustica.

Depuis 2018, l'URCA travaille avec le média The conversation qui propose du contenu journalistique provenant de la communauté universitaire sur des thématiques scientifiques. En juin 2021, l'URCA a créé un comité éditorial « sciences et société » pour poursuivre ses actions contribuant au rayonnement de la science et son ouverture à la société. Le comité définit le choix des sujets d'actualité à exploiter.

En février 2020, a été inaugurée la 12^{ème} Maison pour la science. Elle est le fruit d'une collaboration étroite entre l'université et le rectorat et associe dans ses actions des scientifiques et des formateurs du territoire. Elle propose une offre de développement professionnel en science à tous les professeurs des écoles et des collèges de l'académie de Reims. Deux années de pandémie ont vu son activité fortement réduite et depuis septembre 2021, il lui est possible de déployer l'ensemble du programme de formation initialement prévu.

Enfin l'URCA a proposé, dans le cadre des AMI du réseau édition 2022, de soutenir les actions transversales en lien avec science avec et pour la société, avec une dimension médiation culturelle et scientifique. Trois projets ont été validés par le conseil des établissements associés, à savoir : (i) "Cultiv' bioéco " porté par Accustica, URCA, AgroParisTech, (ii) "Champatique" porté par l'URCA, Accustica, université de Strasbourg, (iii) "Qu'est-ce que la science ? Projet Déclics" porté par l'URCA et Accustica (annexe 3). L'IUTL (institut universitaire du temps libre) participe également à la médiation culturelle et

scientifique en proposant tout au long de l'année, sur l'ensemble de notre territoire (16 centres annexes), des conférences et des ateliers à toute personne désireuse d'y participer sans condition d'âge et de diplôme. L'IUTL regroupe environ 4000 adhérents et dispense en moyenne 7000 heures de cours.

C3. L'établissement mène une politique de réponse à des appels à projets régionaux, nationaux, européens et internationaux, y compris ceux du Programme d'investissements d'avenir, dont il apprécie l'incidence sur ses activités et ses résultats en matière de transfert.

Depuis 2016, l'URCA a mis en place une politique incitative visant le dépôt de projets d'excellence. Cela s'est traduit par l'affectation croissante de crédits récurrents dédiés au dynamisme des équipes, récompensant le dépôt de projets d'envergure (voir plus haut). Cette part variable des crédits récurrents a été progressivement augmentée et a atteint en 2022 un tiers de l'enveloppe affectée aux équipes. En outre, dans les projets en cours de développement (PIA Excellences EXEBIO par exemple), une prime significative est envisagée à titre personnel pour les CEC s'engageant à construire des projets européens.

Politique de soutien aux activités de transfert

C4. L'établissement met en œuvre une politique de gestion de la propriété intellectuelle en matière de brevets, de logiciels, de savoir-faire secret, de licences et de transferts de technologie.

Depuis 2016, l'établissement délègue la majorité de ses dépôts de brevets (par extension de licences et de transferts de technologie le cas échéant) à la SATT. À ce jour, cela représente un portefeuille de 109 brevets dont 28 ont été déposés sur la période 2016-2021. L'URCA continue néanmoins sur certaines actions à gérer sa propriété intellectuelle. Ce travail porte pour l'essentiel sur les projets dont l'établissement a conservé la charge. Il s'agit pour l'essentiel de contrats de collaborations issus de différents appels à projets, de prestations de services ou tout simplement d'accords industriels portant sur le développement, le transfert et/ou la mise en œuvre de logiciels, de savoir-faire, de licences ou de transferts de technologie. L'augmentation du nombre de dossiers et surtout la technicité croissante des dossiers devant être traités, comme nos besoins en matière de propriété intellectuelle, nous ont conduits en mars 2021 à recruter un juriste spécialisé sur ces domaines. Dans le même temps, le portefeuille de brevets de l'URCA a été soumis à la SATT Nord, afin d'évaluer l'opportunité de maintenir ou d'abandonner certains brevets, peu ou pas exploités depuis des années.

C5. L'établissement mène une politique de recherche partenariale grâce aux programmes de recherche collaborative avec les entreprises, aux chaires industrielles, aux Labcoms, à la création de start-up, au développement de plateformes scientifiques.

Depuis quelques années, dans sa vision du continuum recherche-formation-innovation, l'établissement mène une politique volontariste se traduisant par des mesures significatives de déploiement d'un rapprochement réfléchi avec les entreprises :

- mise en place d'une charte portant cadrage des chaires pour encourager les chaires industrielles (annexe 12) ;
- création de l'UAR URCA Tech, dont le lien avec l'industrie est un élément essentiel de l'activité ;
- amorçage d'un système complémentaire de la SATT pour valoriser nos activités selon le modèle CAPACITES de l'université de Nantes.

Au moment de ce bilan, l'URCA prépare un plan d'action destiné à :

- créer une procédure de développement de startups issues des activités de recherche de l'établissement ;
- créer un espace d'accueil de ces startups au sein de l'université ;
- mettre en place la communication auprès des doctorants et des CEC, nécessaire au déploiement d'une politique incitative efficace dans ce domaine.

En outre, dans ces projets structurants (eg PIA Excellences EXEBIO), l'établissement a fait le choix d'associer des partenaires industriels dans les différents organes de gouvernance. Au global, les résultats d'une telle politique ne pourront réellement être mesurés qu'à moyen terme.

Par ailleurs, l'URCA compte actuellement cinq plateformes technologiques regroupant treize plateaux techniques, huit chaires (six chaires d'établissement, une chaire partenariale avec AgroParisTech et une chaire industrielle ANR) et un Labcom en lien avec TotalEnergies. Elle participe également activement via ses plateformes à l'installation comme à l'accompagnement de plusieurs start-ups (cf. critères C2 et C4 de la référence 11) dans le cadre de projets de recherche variés (régionaux, ANR, France Relance, etc.). Si le bilan des actions engagées est plutôt positif en matière de développement (recrutement de collaborateurs, de docteurs, etc.) et de reconnaissance de ces structures (deux participations au concours d'innovation i-Nov, etc.), ces exemples restent à ce jour trop peu nombreux au vu de nos capacités. Il convient donc pour l'avenir d'accélérer notre stratégie en la matière, en renforçant l'attractivité du site et en accompagnant plus largement les chercheurs et industriels souhaitant développer des projets innovants. Ce travail a été engagé dans le cadre de la préparation du projet EXEBIO avec le soutien des pôles scientifiques d'application et l'accompagnement de leurs structures de développement respectives.

DOMAINE 3 : 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.

Caractérisation de l'offre de formation

C1. L'établissement définit ses ambitions, ses orientations et ses priorités thématiques dans le domaine de la formation, en lien avec son identité, lesquelles structurent son offre de formation.

La politique de formation de l'URCA, définie lors du contrat quinquennal 2018-2022, s'articule autour de quatre grands axes qui permettent de mettre le doctorat au cœur de la synergie formation - recherche, de développer une offre pluridisciplinaire maîtrisée et attractive, de développer l'internationalisation des formations, tout en plaçant l'étudiant au cœur du dispositif. Il s'agissait là d'un projet ambitieux qui ne devait pourtant pas faire oublier le contexte difficile dans lequel se trouvait alors l'URCA. Outre les contraintes que subissent toutes les universités, la situation financière dégradée de notre établissement nous obligeait, sinon à revoir nos ambitions à la baisse, au moins à les placer sous le signe de la rationalisation.

Le projet académique de l'URCA se décline en plusieurs volets :

- une politique académique construite autour de quatre ensembles à forte visibilité (pôles scientifiques d'applications) : agro-sciences-environnement, biotechnologies et bio-économie (AEBB), santé, sciences du numérique et de l'ingénieur (SNI) et sciences humaines et sociales (SHS) ;
- une politique de recherche et de formation, avec un point de convergence par le placement de la formation doctorale au centre des priorités stratégiques avec une ED en interface à chaque pôle scientifique d'application et une articulation renforcée entre la recherche et la formation (via les masters en particulier) ;
- une offre de formation en lien avec les besoins socio-économiques et ancrée sur son territoire ;
- une politique de différenciation et de développement concernant les sites délocalisés de l'URCA ;
- un accompagnement à la transformation des pratiques pédagogiques pour renforcer la réussite étudiante, point faible de la précédente accréditation.

Cette stratégie était également associée au développement d'une offre de formation maîtrisée et attractive, offrant des perspectives de réussite et d'insertion professionnelle aux étudiants, à tous les niveaux, tout en permettant à l'établissement de disposer de moyens nécessaires au développement de ses ambitions.

C2. L'offre de formation de l'établissement est construite en veillant à sa cohérence globale, à sa complémentarité au sein de chaque cycle et à son articulation entre les cycles de formation.

Les quatre pôles d'application ont été pensés autour des thématiques d'excellence de l'université, dans des domaines transversaux et en cohérence globale à la pluridisciplinarité de notre université.

L'offre de formation a ainsi été conçue avec un souci de continuité entre les licences et les masters (tous les parcours / options de licence correspondent à une poursuite d'études). L'articulation master-doctorat est rendue systématique par l'adossement de chaque mention de master à au moins une unité de recherche de l'établissement.

La plupart des licences professionnelles (LP) et DUT/BUT sont également réfléchis en cohérence avec les licences. Dans le cadre de la mise en place de la réforme, de nombreuses LP intégreront les BUT. En complément, quelques LP suspendues sont conservées pour répondre à des besoins spécifiques du monde professionnel (ex LP Métiers du bois, LP Valorisation des agro-ressources, trois parcours des LP Assurance, banque, finance).

Un travail sur la complémentarité des formations au sein du premier cycle a débuté en 2020 en lien avec la mise en place des blocs de connaissances et compétences mais, si la définition des majeures-mineures a pu débuter (santé, préprofessionnalisation), la crise sanitaire n'a pas permis sa finalisation. Ce travail sera poursuivi dans le cadre de la future accréditation.

L'université propose également des DU/DIU/formations certifiantes. La création de ces formations doit permettre de répondre à un besoin spécifique et apporter la garantie de sa soutenabilité financière. L'URCA propose ainsi 149 DU/DIU dont l'ouverture chaque année est dépendante du nombre de candidats au regard du seuil d'ouverture (80 DU/DIU ouverts en moyenne chaque année), et trois formations de niveau Bac+1 (DU Pareo, DU FSS Conseil et relation commerciale à distance, DU FSS Biotechnologies, chimie et bioéconomie) créées en réponse à l'appel à projet national et accessibles via Parcoursup.

Dans le cadre de loi Choisir son avenir professionnel, l'université encourage l'inscription des DU/DIU au répertoire spécifique afin de les rendre éligibles au projet de transition professionnelle.

C3. L'offre de formation de l'établissement inclut des formations construites dans le cadre de partenariats académiques locaux, régionaux et nationaux structurants et pertinents.

Dans le cadre de la politique du site champardennais, dont l'URCA est chef de file, les partenariats ont permis la poursuite ou la construction de formations co-portées parmi lesquelles, entre autres :

- un master Physique appliquée et ingénierie physique en partenariat avec l'UTT ;
- un double-diplôme licence Sciences de la vie / Bachelor of Arts and Sciences (BASC) en sciences du vivant et sciences humaines et sociales en partenariat avec Sciences Po site de Reims ;
- un master Bioceb Erasmus Mundus : co-fondé avec AgroParisTech en partenariat avec l'Université de Liège, l'Université d'Aalto et l'Université technologique de Tallin ;
- une double licence Arts / DNSP Arts du Cirque en partenariat avec le CNAC ;

- un double diplôme master Marketing, vente / BBA4 en partenariat avec YSCHOOLS ;
- l'universitarisation des diplômes d'État (DE) Éducateur spécialisé, DE Assistant de service social, DE Éducateur de jeunes enfants, DE Éducateur technique spécialisé en partenariat avec l'IRTS ;
- l'universitarisation des formations paramédicales en partenariat avec les IFSI champardennais, l'IFMK et l'institut régional de formation du CHU de Reims ;
- un DU Géopolitique en partenariat avec NEOMA BS campus de Reims.

Des échanges réguliers sont menés avec les partenaires académiques afin d'éviter les concurrences, tout en restant vigilant au maillage territorial des formations. Des conventions cadres sont également établies avec les collectivités où sont localisés les sites universitaires afin de définir une stratégie commune de développement de l'enseignement supérieur par territoire.

Dans le cadre du partenariat avec l'académie de Reims, un parcours préparatoire au professorat des écoles (PPPE) a également été créé sur le site de Chaumont.

Enfin, des partenariats avec des établissements au niveau national ont été mis en place :

- une classe prépa talents pour l'accès aux concours de la haute fonction publique en partenariat avec Sciences Po Paris ;
- un partenariat avec l'institut catholique de Paris (ICP) en lien avec la licence LEA et la LP Qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement ;
- un master Sciences de la vigne et du vin en partenariat avec l'UHA ;
- un double diplôme DNO / Diplôme d'ingénieur en partenariat avec Bordeaux Sup'agro (en cours de déploiement).

C4. L'établissement articule son offre de formation dans le domaine de la santé dans le cadre de la réforme de l'accès aux études de santé et de l'universitarisation des formations paramédicales.

Par les spécificités de son territoire, l'université doit répondre à plusieurs enjeux dans le domaine de la santé, parmi lesquels l'accès aux formations à des publics éloignés, favoriser la montée en compétences des professionnels de santé et augmenter l'attractivité et l'ancrage des praticiens formés sur leur lieu de formation afin de répondre à une désertification forte.

L'université a ainsi mis en place en 2020, dans le cadre de la réforme de l'accès aux études de santé, et conformément à l'arrêté, deux parcours de formation (PASS – parcours accès santé / L.AS – licence avec accès santé). Cette mise en place a nécessité une refonte complète de la formation, la construction de nouvelles maquettes et des modalités de contrôle des connaissances (MCC) incluant des enseignements de santé et des enseignements disciplinaires correspondant aux différents parcours de formation proposés, ainsi qu'une véritable coordination entre tous les acteurs des différentes composantes afin de permettre la mise en place d'un calendrier commun, tout en tenant compte des contraintes spécifiques de chaque composante d'adossment. Suite à la première année de mise en place, des ajustements ont été réalisés pour répondre aux difficultés rencontrées, avec la construction d'un second dispositif avec une voie d'accès unique : la licence Sciences pour la santé - Accès santé, possédant 10 parcours disciplinaires (4 composantes de santé et 7 composantes de droit commun) répartis sur quatre sites de l'université (www.univ-reims.fr/las-sps). Ce dispositif est celui actuellement déployé à l'université. Les parcours créés prennent en compte la spécificité du territoire champardennais par l'ouverture de parcours d'accès à Troyes, Châlons-en-Champagne et Charleville-Mézières.

Dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales débutée en 2019, l'URCA a participé à la mise en place de la convention régionale pour le déploiement et le financement des formations paramédicales (IFSI, IFMK, IFMEM) et participe chaque année aux instances compétentes pour les orientations générales des instituts (ICOGI). Enfin, elle coordonne le déploiement de dispositifs d'expérimentation dont la création de formations d'Infirmiers en pratiques avancées (IPA) ou de Préparateurs en pharmacie (DEUST/LP).

Enfin, en 2022, l'université a intégré l'école de sage-femme portée auparavant par le CHU de Reims.

C5. L'établissement, à travers sa politique, son pilotage et les dispositifs mis en place, se positionne sur les enjeux de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité.

La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité ont été réfléchies en licence dans le cadre de la construction des majeures/mineures, par la possibilité pour tout étudiant de pouvoir construire son parcours de formation et permettre les passerelles. Cette construction n'a pas pu être finalisée à cause de la crise sanitaire, la structuration reste donc actuellement encore assez monodisciplinaire en premier cycle, mais ce travail sera mené dans le cadre de la future accréditation.

Certains masters sont par nature plutôt interdisciplinaires (Urbanisme et aménagement, Risques et environnement, Patrimoine et musées, etc.), ainsi que les BUT et les filières ingénieur, principalement en entrée de cycle.

Au cours du contrat, l'URCA a répondu aux différents AAP nationaux en lien avec la transformation des formations (NCU) avec pour ambition de développer des parcours flexibles et transdisciplinaires, mais n'a malheureusement pas été retenue (annexe 30). Néanmoins, la transdisciplinarité a été déployée dans le domaine de la santé entre les formations médicales (MMOP) et les formations paramédicales (infirmiers, kinésithérapeutes, préparateurs en pharmacie), ou entre domaines (STS/SHS) dans le cadre de formations spécifiques (BASC Environnement et société durable en partenariat avec Sciences Po).

Chaque formation fait intervenir des enseignants et enseignants-chercheurs appartenant à différents domaines disciplinaires et différentes composantes.

Enfin, dans le cadre de l'accréditation, l'offre de formation sera réfléchi en cohérence avec les pôles d'application, en interface avec des identités interdisciplinaires.

C6. L'établissement s'assure que son offre de formation intègre les enjeux du développement durable.

Si l'intégration de ces enjeux n'est pas systématique actuellement (non défini dans le cadrage 2018-2022), quelques

formations, de par leurs thématiques, répondent aux enjeux DD&RS (masters Urbanisme et aménagement, Risques et environnement, Intervention et développement social, Économie appliquée, Analyse et politique économique, LP Valorisation des agro-ressources, Qualité, hygiène, sécurité, santé, environnement, Intervention sociale : insertion et réinsertion sociale et professionnelle, Développement de projets de territoires, licences Sciences de l'éducation, Sciences de la vie, Géographie et aménagement, etc.). Ces enjeux apparaissent également en transversalité dans plusieurs formations, sans toutefois que ces derniers y soient clairement identifiés. À l'initiative de certaines composantes (UFR SESG, IUT RCC et ESIReims), des ateliers "La Fresque du climat" ont été réalisés avec les étudiants. De nombreux personnels de l'université ont été formés à l'animation de ces ateliers qui devraient donc désormais être de plus en plus nombreux.

Dans le cadre de la construction de la future accréditation, une réflexion est en cours quant à l'inclusion d'un enseignement DD&RS (changement climatique et transition écologique) dans toutes les formations de premier cycle, en partenariat avec l'UVED, conformément aux prescriptions du rapport Jouzel.

L'URCA a également adopté en mars 2018 un schéma directeur pluriannuel en matière de politique du handicap pour offrir une égalité des chances aux étudiants, et a signé la charte Romain Jacob « Formation » qui marque sa détermination à agir, dans la formation initiale et continue des acteurs de soin, auprès de la personne handicapée (annexes 31 et 32).

C7. La politique de formation de l'établissement s'appuie sur les moyens obtenus dans le cadre de l'initiative d'excellence et des projets connexes dépendant du Programme d'investissements d'avenir, qui ont une incidence sur la structuration de l'offre de formation.

En cohérence avec son projet stratégique, l'URCA a mis en place une véritable dynamique dans la réponse aux AAP nationaux au cours de ce contrat quinquennal. Si les projets proposés dans le cadre des AAP NCU (2 projets en tant que porteur et 3 projets en tant que partenaire) et EUR (3 projets) n'ont pas été retenus, l'URCA a été lauréate pour les projets suivants :

- En 2018, le Projet « AILES (annexe 4) : Accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur » dans le cadre de l'AAP PIA3-Territoires d'innovation pédagogique. Ce projet a été retenu en première vague pour un déploiement prévu entre 2020 et 2030. Il s'agissait du premier projet PIA obtenu par l'URCA en tant que porteur. Construit en partenariat avec l'Université de Lorraine, l'Université de technologie de Troyes, le rectorat de Reims et le rectorat de Nancy-Metz, ce projet vise à construire un véritable écosystème dédié à l'orientation et la réussite des lycéens sur l'ensemble du territoire de l'ex-Champagne-Ardenne et l'ex-Lorraine. Doté d'un budget de 14 456 K€, il concerne plus de 230 lycées et l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur du territoire.
- En 2020, le projet « BioecoAcademy » (annexe 5) dans le cadre du PIA3 – Campus des métiers et qualifications d'Excellence. Construit sur le campus des métiers et des qualifications bioraffinerie végétale et biotechnologies industrielles Grand Est (CMQ BVBI GE), inauguré en 2018, ce projet vise à animer un réseau d'acteurs (organismes de formation et de recherche, entreprises, collectivités territoriales) pour sensibiliser les apprenants et promouvoir les formations et les métiers du secteur, articuler, faire évoluer ou créer des formations afin qu'elles soient en adéquation avec les besoins des entreprises et les métiers de demain du domaine et monter le niveau de qualification et faciliter l'insertion professionnelle.
- En 2021, le projet « DeMETeRE : déploiement de micro-environnements territoriaux pour la réussite étudiante » (annexe 33) en réponse à l'AAP PIA4 – Démonstrateurs de l'enseignement supérieur. Ce projet a été retenu en première vague pour un déploiement prévu entre 2022 et 2025. Construit en partenariat avec les collectivités territoriales et des sociétés de la Ed Tech spécialisées dans le domaine de la transformation pédagogique et numérique, le projet a pour objectif de répondre aux enjeux de la mise en place de la professionnalisation dans le cadre national de réforme globale de la formation, en encourageant le décloisonnement entre l'enseignement supérieur et le monde professionnel par la création de véritables écosystèmes territorialisés de formation. Le projet est construit autour de deux programmes pilotes en Métiers de la santé et Transition industrielle, répondant ainsi à des enjeux locaux et nationaux. Le projet est doté d'un budget de 7 732 K€ (dont 6 500 K€ de fonds du PIA) pour une durée de 36 mois.

L'université 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), et est partenaire de l'EUR Nano-Phot (PIA3) portée par l'UTT. La participation et les montants de ces projets sont détaillés en annexe (annexe 30).

Enfin, l'URCA est porteur du projet EXEBIO déposé dans le cadre de l'AAP PIA4 « Excellences sous toutes ses formes ».

Internationalisation des formations

C8. L'établissement développe une offre de formation internationale en accord avec son positionnement et sa stratégie, en s'appuyant sur ses partenaires internationaux.

Le contexte contraint du contrat quinquennal (PREF puis crise sanitaire), n'a pas permis à l'URCA de mener à hauteur de ses ambitions le développement d'un réseau transfrontalier de recherche et de formation et l'internationalisation de ses formations tel qu'initialement prévus dans ses axes stratégiques.

Néanmoins, des dispositifs et partenariats ont pu être mis en place au cours de ce contrat. Ainsi, outre les enseignements de langue vivante qui sont présents à tous les niveaux du cursus, dans toutes les formations, une seconde langue est proposée en option à tous les étudiants et personnels par la mise à disposition d'un accès à la plateforme de langue Altissia.

La Maison des langues, présente sur nos plus grands campus, propose également des ateliers de formation et d'échanges

aux personnels et enseignants souhaitant développer l'internationalisation de leurs formations¹.

En termes de partenariats, l'URCA dispose d'une charte des programmes d'échanges internationaux et d'une charte relative aux diplômés en partenariat international et aux formations délocalisées (annexes 17 et 18).

Notre politique en matière d'international vise également à assurer pour les étudiants internationaux un environnement d'accueil des plus favorables et une formation en français universitaire et professionnel de qualité grâce aux enseignements de français langue étrangère, reconnus en 2019 par l'obtention du label "Bienvenue en France". Enfin, l'URCA a signé la charte du réseau MEnS "Migrants dans l'enseignement supérieur" (annexe 34), et développe des dispositifs visant à accompagner et aider les étudiants et chercheurs en exil (création d'un DU passerelle étudiants en exil, participation au programme PAUSE, exonération des droits d'inscription, accompagnement à l'installation et aux démarches administratives, etc.). Les étudiants internationaux sont majoritairement représentés en 3ème et 2ème cycle (34,7 % et 12,1 % respectivement).

Ces partenariats ont ainsi permis la construction de formations dont :

- Un master Erasmus Mundus Bioceb depuis septembre 2020. Bioceb (European master in biological and chemical engineering for a sustainable bioeconomy) est un programme de master de deux ans, construit conjointement avec AgroParistech, l'Université de Liège (Belgique), l'Université d'Aalto (Finlande) et l'Université de Technologie de Tallinn (Estonie), qui forme les futurs responsables de la recherche et de l'innovation à relever les défis liés au déploiement de la bioéconomie dans le monde.²
- L'URCA est membre du consortium USTH et co-accréditée à délivrer le diplôme de master Science des matériaux avancés et nanotechnologie. Lors de la nouvelle accréditation, l'URCA est co-accréditée à délivrer un second diplôme, le master Sciences appliquées à l'environnement.
- De même, deux diplômes en partenariat international ont été créés au cours de ce contrat et sont actifs actuellement :
 - master Risques et environnement - Parcours Sécurité qualité hygiène environnement (SQHE) avec l'université Hassan 1^{er} au Maroc, depuis 2020-2021³ ;
 - master Urbanisme et aménagement avec l'Université de Venise (IUAV) depuis 2019-2020.

C9. L'établissement développe les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, en s'appuyant sur ses partenariats internationaux et sur des dispositifs de soutien financier.

Bien qu'en augmentation lors de la mise en place de l'accréditation en 2018, les mobilités sortantes étaient encore trop peu nombreuses à l'URCA. Outre l'origine sociale modeste de beaucoup de nos étudiants qui les contraint à ne pas envisager un déplacement à l'étranger, l'une des raisons en est probablement le manque de diffusion des informations au sein des formations. C'est pourquoi la diffusion des programmes d'échanges internationaux a été intensifiée, notamment dès les réunions de pré-rentrée, à tous les niveaux de formation.

En complément des dispositifs de soutien financier pour la mobilité régionaux, nationaux et européens (Erasmus +, projet MIC (Russie) entre 2018 et 2021, bourses d'aide à la mobilité internationale de MESRI (AMI) pour les étudiants boursiers sur critères sociaux, bourses de mobilité régionales), un dispositif de soutien à la mobilité internationale a été mis en place sur fonds propres de l'URCA (25 K€ par an). Ce dispositif a pour objectif de renforcer les collaborations internationales de l'URCA, ou d'en initier de nouvelles, et d'encourager le dépôt de projets internationaux dans le domaine de la recherche et/ou de la formation, en finançant des missions internationales sortantes pour les enseignants-chercheurs et les doctorants de l'URCA, ainsi que des missions entrantes dans le but d'accueillir des chercheurs et des enseignants internationaux de qualité (annexe 35).

Enfin, une sensibilisation des doctorants aux programmes de mobilité et aux programmes internationaux de recherche a été déployée : trois sessions de formation à destination des doctorants ont ainsi été organisées afin de les sensibiliser aux opportunités de mobilité, les initier au montage de projet et leur donner un panorama des programmes internationaux dans le domaine de la recherche. Une quinzaine de doctorants a participé à chaque session et les doctorants impliqués dans des projets ont pu échanger sur leur expérience.

Depuis 2020, la crise sanitaire a fortement impacté les mobilités entrantes et sortantes. Aucun stage à l'étranger n'a pu être mis en place, sauf dérogation, et aucune mobilité hors-Europe.

Politique de formation à et par la recherche

Dans les axes stratégiques de l'URCA 2018-2022, l'établissement a souhaité renforcer l'articulation entre la formation et la recherche, en plaçant le doctorat au cœur de son projet stratégique.

C10. L'établissement définit un cadrage de la formation à et par la recherche dans les 1er et 2e cycles.

Une lettre de cadrage (annexe 36) a été établie lors de la mise en place de l'accréditation 2018-2022. Les mentions de master ont obligation d'avoir un adossement à une unité de recherche de l'établissement (refus d'un master qui n'avait pas l'appui d'une unité de recherche). L'élaboration d'un mémoire de recherche dans tous les masters a également été rendu obligatoire.

En licence, la mise en place d'un TER (travail d'étude et de recherche) a été fortement recommandée, mais reste à ce jour peu déployée (8 licences). Sa généralisation à l'ensemble des formations est en réflexion pour la prochaine accréditation. Enfin, une initiation à la recherche est présente dans toutes les licences.

En master, des informations sur les modalités et possibilités de poursuite en doctorat sont proposées mais restent à ce jour non obligatoires. Il est donc prévu d'intensifier cette démarche et d'intervenir auprès de tous les étudiants de second cycle (masters 1^{ère} et 2^{ème} années) dès l'année 2022-2023. Pour ce faire, des interventions seront organisées auprès des

¹ en 2021-2022, 300 sessions "Zoom" ont été organisées pour 50 participants (16 personnels administratifs, 28 enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs, 6 doctorants)

² 24 inscrits pour la promotion 2020-2022 et 23 pour la promotion 2021-2023

³ 1 à 4 inscrits dans le programme d'échange chaque année

étudiants en master (avec l'accord des responsables de formations) afin d'informer le plus grand nombre.

C11. L'établissement porte une formation doctorale articulée avec sa politique de formation et de recherche.

Dans une logique d'identification forte et de visibilité, quatre écoles doctorales, dont une antenne de l'ED ABIES coaccréditée⁴, ont été créées, en adossement de chacun des pôles scientifiques d'application. En termes de changements, si le périmètre de l'ED SHS n'a été que peu modifié (développement de liens avec l'ED ABIES), l'ancienne ED STS a été scindée en deux nouvelles écoles (SFS et SNI) et une antenne de l'ED ABIES. Les missions de ces ED ont également été revues, passant d'une fonction de support au rôle d'acteur stratégique, en synergie avec les unités de recherche. Une coordination entre les ED a également été mise en place permettant d'harmoniser les pratiques et définir un plan de formation composé de formations transversales aux quatre écoles et de formations spécifiques à chacune d'elles, en lien avec les thématiques développées (<https://www.univ-reims.fr/recherche-et-valorisation/ecoles-doctorales/animation-doctorale/formations/formations,22560,37700.html>). Les liens entre les écoles doctorales et les unités de recherche ont été renforcés.

Si la création de ces quatre écoles ou antenne a permis d'accroître la visibilité et l'identification de l'université autour des grands domaines d'application, le rattachement des formations et unités de recherche restent à ce jour marqué structurellement par des approches disciplinaires. Concernant le nombre d'étudiants inscrits en 3ème cycle, et malgré les efforts consentis par l'établissement (augmentation du nombre d'allocations sur financement propre) au cours du contrat, le pourcentage reste stable au cours du contrat (1,875 % sur la période 2017-2021), mais inférieur aux pourcentages observés pour des établissements comparables (à l'exception de l'université Picardie Jules Verne avec 1,475 %) et pour les universités du Grand Est (UL, UNISTRA) (données SIES).

Dans le cadre de la politique de site, plusieurs actions ont également été menées.

- Mise en place du programme doctoral DocsIT (2018) basé sur les priorités énoncées dans le contrat de site : programme de co-financement de thèse de doctorat par l'URCA et l'UTT et de codirection par des enseignants-chercheurs des deux établissements. Ce programme a permis de renforcer les actions entre l'URCA et l'UTT : quatre thèses de doctorat sur les thématiques Industrie 4.0 (2019) ; Santé & vieillissement (2020) ; Nanosciences & santé (2021) ; Calcul intensif et IA (2022).
- Partenariat PhD-Doctorat (2019) entre l'école doctorale SHS de l'URCA et la formation doctorale de NEOMA BS : ce partenariat a permis de créer une synergie basée sur la complémentarité des équipes de recherche des deux établissements. Pour l'instant, un seul doctorant est inscrit dans ce programme.
- Formation et organisation du concours MT180 à l'échelle du site. L'URCA a permis aux doctorants de l'UTT de bénéficier, à côté de ses doctorants, de la formation en médiation, théâtralisation et graphisme, avec pour objectif de les aider à vulgariser leurs recherches et à capter rapidement l'attention d'un auditoire. Les participants sont coachés en ateliers par des spécialistes de la médiation scientifique, des techniques de communication, de la scénarisation, du graphisme et de la gestion du stress pour les accompagner jusqu'à la finale.
- Remise des diplômes commune aux écoles doctorales de site.

C12. L'établissement met en place, dans le cadre des écoles doctorales et, le cas échéant, d'un collège doctoral et en lien avec les unités de recherche, une coordination et une harmonisation des pratiques de formation, d'accompagnement et d'encadrement des doctorants en vue de leur réussite et de leur insertion professionnelle.

Les quatre écoles doctorales et antenne actuelles de l'université ont été mises en place en janvier 2018 avec un démarrage effectif en juin 2018. En juillet 2020, une chargée de mission à la coordination des écoles doctorales a été nommée par le président de l'établissement et en octobre 2021, une coordinatrice administrative a été recrutée pour mettre en œuvre la stratégie politique en termes de valorisation et de promotion du doctorat et de la formation doctorale à l'URCA.

Ainsi, depuis quelques mois, en lien étroit avec les directions d'écoles doctorales, les directions des services compétents et les vice-présidents concernés, les deux coordinatrices travaillent sur l'harmonisation des procédures entre les quatre écoles doctorales (appels à projets doctoraux, candidatures, recrutements, inscriptions, accompagnement, formations transversales). Elles ont notamment pour mission d'ouvrir le doctorat à l'international via le dispositif de thèses en co-tutelle à l'international.

L'insertion professionnelle (ou poursuite de carrière) est l'un des points clés des formations doctorales transversales. Elle revêt, entre autres, la forme de formations dispensées par l'APEC (« Atelier 1^{er} emploi » ; « Oser faire du réseau » ; « Compétences docteurs ») et la Maison des langues de l'URCA (« Parfaire ses compétences en expression orale en anglais » ; « Mise en valeur des compétences en anglais en vue de l'insertion professionnelle ») ou encore par des intervenants extérieurs (« Prise de parole en public, communication scientifique et en entreprise »).

Pour ce qui concerne le comité de suivi individuel (CSI), les pratiques sont actuellement différentes entre les quatre écoles doctorales (date, nombre et fréquence des CSI) et une harmonisation est prévue pour l'année 2022-2023.

La mise en place d'une Maison du doctorat est à l'étude et pourrait voir le jour en septembre 2023. Cette structuration des quatre écoles doctorales dont l'antenne d'ABIES permettrait de rendre plus aisée l'harmonisation de toutes les pratiques.

L'établissement, via ses deux coordinatrices (opérationnelle et politique), participe activement aux réflexions nationales sur la valorisation et la promotion du doctorat (en lien avec les arrêtés de la LPR) par adhésion au réseau national des collèges doctoraux (RNCD). L'harmonisation est non seulement recherchée à l'échelle de l'établissement mais également, à l'échelle du site par les actions menées avec l'ED SPI de l'UTT, et en lien avec les pratiques au niveau national.

⁴ L'ED ABIES est co-accréditée par l'Université Paris-Saclay, Agreenium (Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier de France), Université Paris-Est, et l'Université de Reims Champagne-Ardenne. INERIS est associé.

C13. En cas de collège doctoral co-porté et d'écoles doctorales coaccréditées, l'établissement formalise les partenariats mis en place avec les autres établissements et identifie leur plus-value pour la doctorale.

L'école doctorale n°581 ABIES (agriculture, alimentation, biologie, environnement, santé) est coaccréditée entre trois établissements : AgroParisTech, l'école nationale vétérinaire d'Alfort et l'URCA. Une convention entre ces trois établissements a été signée en 2018 et révisée en 2021.

Les doctorants de l'URCA rattachés à cette école doctorale bénéficient de l'ensemble des formations dispensées par l'ED ABIES. Ces formations sont également ouvertes à l'ensemble des doctorants de l'URCA (rattachés aux trois autres écoles doctorales) s'ils le souhaitent.

C14. L'établissement s'assure de l'adossement à la recherche de ses formations par la participation des enseignants-chercheurs aux enseignements et il favorise celle de chercheurs.

Comme évoqué précédemment, toutes les formations de master sont adossées à une ou plusieurs thématiques et unités de recherche labellisées de l'université.

En premier cycle, certaines formations ont des équipes pédagogiques plus fournies que d'autres en enseignants-chercheurs, mais toutes font intervenir des enseignants-chercheurs, y compris dans les formations professionnalisantes (DUT/BUT, LP). Les chercheurs des unités de recherche, qu'ils soient sous tutelle de grands organismes ou personnels de l'université, participent aux enseignements dans le cadre de vacations.

Les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'URCA et d'autres établissements interviennent régulièrement dans les formations spécifiques à chaque école doctorale mais ouvertes à l'ensemble des doctorants (exemple de la Winterschool « Bioéconomie et santé : les ressources naturelles au service de la santé humaine » qui s'est tenue les 24 et 25 mars 2022). Les étudiants ont également accès aux plateformes technologiques (Mobicyte, Planet, Pict, Urcacyt, Urcanim, Nanomat, CellFlex 4.0) et aux unités de recherche, par la mise à disposition de matériel ou pour la réalisation de stages, dans le cadre de leur formation.

C15. L'établissement soutient et garantit la qualité des conditions d'accueil et d'accompagnement des étudiants et des doctorants dans les unités de recherche.

Au cours de leur cursus, les étudiants peuvent réaliser un stage dans une unité de recherche de l'université (stages de découverte en premier cycle, stage de recherche en deuxième cycle). Les unités de recherche disposent chaque année d'un budget sur fonds URCA pour financer l'accueil de stagiaires. Cette enveloppe, d'un montant annuel de 30 K€, est dédiée à financer 50 % de la rémunération des stagiaires accueillis dans les laboratoires sur dépôt de projet, l'autre moitié devant être financée sur l'enveloppe SCSP de l'unité de recherche.

Parmi les formations transversales obligatoires figurent celle relative à la sensibilisation générale à la sécurité. En complément, les doctorants concernés sont invités à suivre les formations aux risques physiques et/ou biologiques ou encore aux bonnes pratiques de laboratoire.

C16. L'établissement met en place une formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique, en particulier en direction des doctorants.

La formation des doctorants à l'éthique et à l'intégrité scientifique est obligatoire pour répondre aux textes réglementaires et assurée de deux façons :

- MOOC proposés par l'Université de Lyon (éthique de la recherche) et l'Université de Bordeaux (intégrité scientifique) ;
 - Formations transversales dispensées par la bibliothèque universitaire de l'établissement en lien étroit avec la politique de la science ouverte pour un total de 15 heures de formation et l'obtention de 2 points de formation : « Trouver et organiser sa documentation » ; « Être publié aujourd'hui » ; « Publier en accès ouvert et partager ses données » ; « Protection du droit d'auteur dans un environnement scientifique ouvert » ; « Prendre soin des données de la recherche ».
- Ces formations obligatoires depuis l'année 2021-2022 s'adressent aux doctorants de 1^{ère} année afin de leur fournir les outils dès le début de leurs travaux de recherche.

Politique de documentation

C17. La politique documentaire est intégrée à la politique de formation à et par la recherche de l'établissement, notamment en termes d'acquisition de ressources, d'accès à celles-ci et de contribution aux contenus de formation auxquels sont associés les personnels des services de documentation.

La politique documentaire de l'URCA s'appuie sur une charte documentaire régulièrement mise à jour et sur des plans annuels de développement des collections validés par le conseil documentaire. Les acquéreurs disposent de fiches domaine rationalisées afin de répondre au mieux aux besoins des étudiants et enseignants-chercheurs de l'université et de conjuguer la complémentarité des acquisitions papier et électronique. Une forte pression s'exerce sur les budgets documentaires du fait des coûts importants de la documentation électronique, mais il a été possible de maintenir une cible de 30 % du budget documentaire consacré à la documentation de niveau premier cycle correspondant à la démographie de l'université et aux besoins des étudiants dont un pourcentage important sont des étudiants boursiers, tout en proposant un catalogue de qualité pour le niveau master et la recherche. La bibliothèque numérique de l'URCA est accessible à distance 24h/24h, 7 jours sur 7, via le portail documentaire et l'outil de découverte EBSCO adossé au catalogue Enterprise. La recherche est possible par plusieurs voies : un onglet en rayon/en ligne directement depuis le catalogue ; une liste des ressources ; un outil A to Z.

La politique documentaire fait l'objet d'un projet « qualité ISO 9001 » afin d'adapter au mieux des besoins des usagers la politique documentaire portée par un groupe de travail. Le chef de projet a été formé par l'AFNOR et s'attache à décrire les différents process et procédures. La politique de prêt est très ouverte : prêt en nombre illimité, pour 3 fois 3 semaines

pour les étudiants et adaptée aux besoins des enseignants-chercheurs. Un service de prêts à emporter pour toutes les collections disponibles dans le réseau a été mis en place et renforcé avec la crise sanitaire.

Cette politique documentaire s'accompagne également d'une politique de formation à la recherche documentaire et aux compétences informationnelles. Ces formations sont obligatoires et intégrées dans les maquettes de L1. Pour les DUT/BUT, ces formations ne sont pas intégrées dans toutes les maquettes mais sont organisées de concert avec les enseignants dans la plupart des départements. Dans le cadre de la loi ORE et des parcours adaptés 'oui si', la bibliothèque propose un accompagnement de ces étudiants plus fragiles par des formations adaptées et un réseau de « bibliothécaires référents ».

En L3, master ou pour les formations dans le domaine de la santé, la formation n'est présente que sur demande des responsables de parcours et reste aujourd'hui peu déployée. Néanmoins, des ateliers ou des rendez-vous individuels sont organisés à la demande pour les étudiants.

Dans le plan de formation doctorale, un parcours de 14 heures est intégré dans l'offre de formation. Cette formation est devenue obligatoire pour 5 modules en 2022 pour la partie science ouverte.

C18. La configuration des espaces physiques et numériques des bibliothèques et leur accessibilité répondent aux besoins des publics accueillis et sont améliorées, le cas échéant, par des partenariats.

La politique documentaire de l'URCA s'est adaptée aux nombreux enjeux de la réussite étudiante en organisant un réseau documentaire intégré de proximité (11 bibliothèques constituent désormais la carte documentaire de l'université, soit une BU par campus) et en développant une offre de services en ligne importante. L'ouverture de ce réseau est portée par une politique volontaire et ambitieuse d'élargissement des horaires d'ouverture soutenue par deux labels Noctambu + et par le plan Bibliothèques ouvertes +. Cette politique s'appuie également sur l'amélioration continue de l'accueil avec le label Marianne, deux fois renouvelé depuis 2016 et en cours de préparation pour Services publics + pour 2022. La DPLDD a accompagné également la bibliothèque dans le suivi de projets de rénovations : augmentation du nombre de salles de travail de groupe et espaces de convivialité à la BU Sorbon (2018-2019), aménagement d'espaces de co-working et salles de travail de groupes dans les deux bibliothèques de l'IUT (2021), en projet à la BU santé (2022) et l'ouverture attendue de la BU de Châlons.

Politique de professionnalisation des formations

C19. L'établissement prend en compte les besoins socio-économiques du territoire pour définir son offre de formation et il prévoit en conséquence la participation des acteurs socio-économiques à sa construction et aux activités pédagogiques.

La lettre de cadrage mise en place lors de l'accréditation prévoit la participation obligatoire des acteurs socio-économiques dans les formations et l'équipe pédagogique, en lien avec les débouchés professionnels de la formation. Tous les conseils de perfectionnement comprennent en outre un tiers de professionnels. Des enseignements de préprofessionnalisation ont également été intégrés dans toutes les licences, et de professionnalisation dans tous les masters.

Des enquêtes d'insertion professionnelles sont réalisées chaque année par le service des enquêtes et de l'insertion professionnelle (SEIP) de la DEVU (LP, DUT, master) et transmises aux responsables de formation en amont de la tenue des conseils de perfectionnement.

Au niveau de l'établissement, des diagnostics territoriaux sont réalisés afin de comprendre les besoins en termes de formation. Ces diagnostics sont opérés dans le cadre de partenariats (APEC, ANDRH) ou par le biais des liens établis avec les acteurs locaux du monde socio-économique. Des réponses à des besoins spécifiques ont également été apportées au cours du contrat, par des échanges avec les collectivités et les entreprises du territoire (LP Assurance, banque, finance, LP Métiers du BTP, etc.).

La mise en place des blocs de connaissances et de compétences, en lien avec les fiches RNCP, dans le cadre de la future accréditation permettra de favoriser l'adéquation entre les formations et les besoins en termes d'emploi.

Enfin, l'URCA est porteur d'un campus des métiers et des qualifications (CMQ BioecoAcademy – annexe 5), lauréat du PIA3, et axé sur les métiers de la bioéconomie et des biotechnologies, pôle stratégique et signature de l'établissement. L'université est également partenaire du CMQ d'excellence Procédés et matériaux innovants Grand Est.

C20. L'établissement définit sa politique en matière d'alternance et de formation continue en lien avec son positionnement et il la traduit dans son offre de formation.

La formation professionnelle se développe fortement depuis la mise en place de la loi « Choisir son avenir professionnel », notamment l'apprentissage, associé dans les premières années à une baisse des contrats de professionnalisation, avec une balance favorable. L'ouverture de nouvelles formations à l'apprentissage pour les années à venir, notamment l'ensemble des BUT, va engendrer une croissance importante de la formation professionnelle au sein de l'université.

D'autres formations, dont les mentions de master, sont en cours de réflexion pour ouvrir à la formation professionnelle, la principale difficulté résidant dans la compatibilité d'accueil de publics mixtes FI/FP (calendrier, périodes en entreprises, etc.).

Afin d'accompagner cette réforme, l'université a réalisé des changements profonds dans son organisation :

- par la création d'une direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage dont les missions sont l'accompagnement des composantes au déploiement de la formation professionnelle, le suivi des contrats, et les relations avec les organismes, opérateurs et tutelles ;

- par la transformation du CFA⁵ en un CFA interne afin de prendre en charge les contrats d'apprentissage de l'établissement, dont le nombre est en constante augmentation, et permettre une gestion administrative simplifiée et en lien avec la stratégie de l'établissement ;

- par une révision de sa politique générale de partenariat socio-économique : i) nomination d'un vice-président délégué aux partenariats socio-économiques et à l'entrepreneuriat ; ii) renforcement du pilotage, de la communication et du suivi des partenariats ; iii) centralisation de la collecte de la taxe d'apprentissage.

Ces changements ont permis de renforcer les liens de l'université avec le tissu socio-économique du territoire, au travers notamment de la taxe d'apprentissage versée par les entreprises, des nombreux contrats d'alternance et des conventions de stage établies entre l'université et les entreprises partenaires et des actions mises en œuvre à leur profit (aide au recrutement, sensibilisation des étudiants à leurs activités, etc.)

C21. L'établissement structure sa politique de préparation à l'insertion professionnelle et à l'entrepreneuriat tout au long des parcours d'études.

Dans la lettre de cadrage de l'accréditation (annexe 36), la possibilité pour les étudiants de réaliser un stage (obligatoire ou optionnel) a été rendue obligatoire en licence, de même que l'obligation d'un stage en milieu professionnel en master.

La préparation à l'insertion professionnelle est également intégrée dans les formations par le biais d'enseignements professionnalisants préparant à un métier. En licence, LP et BUT, des enseignements de PPP (préparation au projet professionnel) sont proposés. Enfin, dans certaines formations, l'alternance est ouverte aux étudiants, notamment dans les formations en lien direct avec des branches professionnelles (banques, assurances, BTP). De plus, de nombreux ateliers métiers ou de préparation à l'embauche sont présentés par le service d'évaluation et d'insertion professionnelle de la DEVU. Des forums métiers ou d'alternance, stagedating et jobdating sont proposés au cours de l'année universitaire. Enfin, la mise en place d'un Career center permet de centraliser les offres de stage et d'emploi. Il permet également d'aller vers la connaissance des emplois et des outils de préparation vers les stages, l'alternance ou l'emploi.

Dans le cadre de la politique de site, plusieurs actions ont été menées à destination des étudiants, parmi lesquelles :

- Plusieurs prix « réseau ESR » ont été accordés pour différentes manifestations étudiantes.
- Le développement du Pépité et le renforcement des actions pour l'entrepreneuriat étudiant ont été poursuivis. Une coordination avec les cinq incubateurs du site (le Yec et le Creativ'Labz, l'incubateur de NEOMA BS, Rimbaud Tech et la pépinière ESAD) a permis de créer une dynamique entre les différents étudiants du site champardennais notamment à travers les différents « challenges » organisés :
 - diplôme d'étudiant entrepreneur,
 - challenge NEOMA BS Start-Up,
 - tremplin Pépité,
 - défis étudiants entrepreneurs : depuis 2018, le réseau de l'ESR soutient l'évènement et accorde deux prix par an.
- Soutien au challenge de CyberSécurité de l'URCA « HackSecuReims » : un prix.
- Organisation du concours Handicap ouvert à tous les partenaires du réseau depuis 2020.

Sur l'ensemble des sites et au travers de l'ensemble des composantes et des formations, l'entrepreneuriat a poursuivi son développement quantitatif et qualitatif. En effet, la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des étudiants à l'entrepreneuriat a connu une évolution favorable à l'échelle du site :

Étudiants informés (données 2019-2020)	30 000 / an
Étudiants sensibilisés en présentiel au sein des établissements partenaires	3 500 / an
Étudiants formés dans les établissements : 1er niveau Spécialisation Diplôme (hors D2E)	2 220 / an 1 270 / an 75 / an
Étudiants formés via des actions directes du Pépité : Serious Game, Challenge, NBS StartUp (32h), Game of Brain (48h), Summer Camp Entrepreneuriat (30h), cycle de workshops découvertes (7h30), cycle de workshops professionnels (34h), Diplôme Étudiant Entrepreneur (D2E).	450 à 500 / an
Nombre de SNEE délivrés	77 en 2017/2018 101 en 2018/2019 112 en 2019/2020 164 en 2020/2021

Sauf indication contraire, ces données concernent l'année 2020-2021 et portent sur le périmètre du site et non seulement de l'URCA

Le Pépité Champagne-Ardenne est une des trente-trois structures régionales émanant de Pépité France, initiées par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation. Les pôles étudiants pour l'innovation, le

⁵ CFA dont l'URCA était porteur, avec pour membres des établissements d'enseignement supérieur de l'ex Champagne-Ardenne (UTT, CNAM, YSCHOOLS) et les CCI des Ardennes et de la Marne)

transfert et l'entrepreneuriat ont pour mission de renforcer la culture entrepreneuriale et l'innovation dans l'enseignement supérieur, en mettant en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Ce sont ainsi 14 établissements d'enseignement supérieur qui sont ou ont été associés dans le cadre du Pépîte Champagne-Ardenne au service de l'entrepreneuriat étudiant : URCA, NEOMA BS, ESAD, Sciences Po Reims, Arts et Métiers (ENSAM), CESI Reims, YSCHOOLS, Média School, UTT, EPF, UIMM, Groupe Saint-Joseph, ESTP, SupInfo. Ces établissements articulent leur politique afférente à l'entrepreneuriat en lien avec le Pépîte Champagne-Ardenne, les cinq incubateurs étudiants présents en leur sein et/ou sur le territoire (Créativ'Labz, YEC, NEOMA Incubateur, Rimbaud Tech, pépinière ESAD).

Le Pépîte a aussi la gestion des porteurs SNEE (statut national d'étudiant entrepreneur) qui bénéficient d'aménagement d'études en accord avec les établissements. À titre indicatif, ces aménagements peuvent se matérialiser par :

- une substitution de stage par un projet entrepreneurial (10 à 20 par an) ;
- une substitution du mémoire professionnel par un projet entrepreneurial (10 à 20 par an) ;
- une césure pour projet entrepreneurial (0 à 3 par an).

Au travers de ces actions et en prolongement de celles-ci, 43 projets entrepreneuriaux ont abouti à une création d'activités (octobre 2017 à juin 2021).

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

Organisation pédagogique des formations

C1. L'établissement fixe un cadre de définition des programmes de formation favorisant l'alignement pédagogique. Il appuie sa démarche sur une approche programme et une approche par compétences, et il suit l'avancement de sa mise en œuvre.

À ce jour, la plupart des instituts et écoles internes de l'établissement appuient leur démarche de formation sur une approche programme et/ou une approche par compétences. L'approche programme et par compétences a également été mise en place en 2021 dans le cadre de l'accréditation de l'Inspé et des formations associées (MEEF). Pour les autres formations, si l'alignement pédagogique a pu être défini dans la lettre de cadrage de l'établissement (nombre d'heures de formation/étudiant, part de CM/TD/TP et modalités d'évaluations adaptées), le passage prévu aux blocs de connaissances et compétences a été initié en 2020, mais n'a pas pu être finalisé du fait de la crise sanitaire. Ce point fait partie des points d'attention de l'établissement dans le cadre de la future accréditation.

C2. L'établissement met en place des dispositifs de valorisation des compétences acquises dans les cursus ou en dehors de ceux-ci.

Différents dispositifs sont à la disposition des équipes pédagogiques pour rendre visibles les compétences acquises et les matérialiser :

- intégration de référentiels de compétence internes ou externes (référentiels métiers, référentiels de compétences européens, etc.) dans un espace de cours Moodle (annexe 37) ;
- implémentation d'un eportfolio MAHARA (annexe 37) dans le SI pédagogique pour matérialiser la validation de compétences obtenues dans un cadre académique et pour rendre visibles les compétences acquises hors cursus.

Un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant (annexe 38) a également été mis en place et déployé dans l'ensemble des formations, permettant à chaque étudiant de valoriser au cours de son parcours de formation ses activités non académiques (2 ECTS/semestre ou points sur la moyenne) en premier et deuxième cycle.

Développement et diversification des pratiques pédagogiques

C3. L'établissement construit ses dispositifs d'aide au développement des méthodes pédagogiques et à la diversification de celles-ci en vue de la réussite des étudiants, le cas échéant avec les moyens émanant de l'initiative d'excellence ou des projets connexes dépendant du Programme d'investissements d'avenir.

L'établissement porte une ambition d'accompagnement à la réussite de ses étudiants qu'il veut cohérente avec la nature de son territoire marqué par de grandes disparités - géographique, démographique, économique, sociale et environnementale. L'université travaille à la transformation de son écosystème de formation à tous les niveaux.

Différents dispositifs sont déployés. Ils concernent les formations de santé avec la première année de l'accès aux études de santé (agrément MESRI), mais également les licences STAPS, Économie et gestion, Sciences sanitaires et sociales, Administration économique et sociale, Droit, et différentes licences de sciences. Parmi ces dispositifs, on trouve le tutorat étudiant, des cours de soutien, des cours de remise à niveau et d'approfondissement, des cours de méthodologie, un accompagnement par des enseignants référents. Des cours de remise à niveau sont également proposés pour les étudiants inscrits en DUT / BUT.

L'URCA pilote ou participe également à plusieurs projets nationaux dans le cadre de la transformation et de la construction de nouvelles méthodes pédagogiques (annexe 30) :

- ✓ HyPEI3 (AMI Hybridation) sur le thème de l'outillage des enseignants pour la construction assistée de cours Moodle (alignement pédagogique, nature de l'enseignement et structure Moodle associée, etc.) et sur l'exploitation des données d'apprentissage.
- ✓ ET-LIOS (AMI Hybridation) sur le thème du développement et de l'intégration de jumeaux numériques en formation.
- ✓ DeMETeRE (AAP DemoES) sur le thème de la réussite étudiante. Il s'agit par exemple de construire un environnement de

travail numérique individuel de seconde génération qui gomme les problématiques liées aux outils numériques pour développer les dimensions de transformation pédagogique et d'accompagnement bienveillant des étudiants. Il s'agit également de rapprocher l'université de ses usagers en développant des lieux d'études informels sur tout le territoire et en revisitant la relation entre les acteurs socio-professionnels et les dispositifs de formation de l'université. Il s'agit enfin de construire des dispositifs et ressources de formation innovants qui répondent aux besoins de professionnalisation des étudiants (annexe 33).

- ✓ Formation des enseignants et enseignants-chercheurs au numérique (PNRR, plan national de relance et de résilience) avec la création d'un diplôme d'université de formation des enseignants du supérieur à la pédagogie innovante en cours de développement par l'Inspé.
- ✓ Campus connectés (PIA) – l'URCA anime un réseau de trois campus connectés labellisés pour lesquels elle est l'université de proximité.
- ✓ AAP Services à l'étudiant – l'URCA met à disposition de la communauté son savoir-faire dans le domaine du déploiement du portfolio Mahara en partenariat avec le consortium ESUP.

C4. L'établissement diversifie ses modalités d'enseignement. Il définit une politique d'enseignement partiellement ou entièrement à distance, et il se dote des infrastructures et outils numériques de diffusion et d'enseignement adaptés à celle-ci.

Si l'établissement a mis en place une charte de l'enseignement à distance en 2017, le développement de l'enseignement à distance est resté faible en début d'accréditation. Depuis 2020, les confinements successifs ont accéléré, comme pour toutes les universités, l'utilisation des outils numériques et la mise en place de nouvelles pédagogies. De nombreux tutoriels ont été créés dans l'urgence, et restent à la disposition des enseignants. De nombreux webinaires sont encore proposés pour aider les enseignants à se diversifier.

L'établissement s'est fortement mobilisé pour combler la fracture numérique des étudiants, tout particulièrement sur les équipements personnels, avec le prêt de plus de 500 ordinateurs portables assuré par la bibliothèque universitaire. Cette opération a été pérennisée avec l'achat de 150 ordinateurs supplémentaires tous les ans pour un montant de 110 000 €. De la même manière, l'infrastructure numérique et le système d'information ont été renforcés avec l'acquisition de matériels de captation et de production audiovisuelle. L'URCA s'est dotée de deux plateformes de travail collaboratif Zoom, et Teams (annexe 39) en soutien de l'activité des personnels et des étudiants. Aujourd'hui, même si les cours sont revenus en présentiel, de nombreux enseignants ont continué à diversifier leurs pratiques : QCM, pédagogie inversée, renforcement des travaux en autonomie, utilisation des plateformes pédagogiques, etc. (annexe 37). On notera par exemple que le nombre d'espaces pédagogiques sur Moodle a été multiplié par cinq depuis le début de la crise sanitaire et presque quatre millions de réponses ont été enregistrées sur des QCM interactifs WOOLAP (annexe 40).

L'établissement mène une politique de valorisation et de soutien à la diversification des dispositifs pédagogiques. L'URCA s'est dotée d'un référentiel de valorisation des activités pédagogiques liées à la mise en œuvre de formations en distanciel, notamment dans le cadre du RIPEC de la LPR.

Elle participe activement au consortium HyPE13 au sein duquel sont menées des actions d'outillage et de mutualisation de formations. Le projet DeMETeRE quant à lui va initier une transformation de l'écosystème technologique de formation au travers de différents démonstrateurs. La virtualisation du poste de travail va permettre de s'affranchir des caractéristiques des équipements individuels et des logiciels. Le développement de plateformes de simulation pédagogique va revisiter la relation étudiant/enseignant autour des dispositifs d'apprentissage.

Enfin, une politique active de gestion des ressources numériques dédiées à la formation et la culture scientifique et technique est menée. Ces ressources numériques dédiées à la formation sont de différents types :

- Ressources numériques construites, gérées et mises à disposition par les enseignants (LMS, outils spécifiques),
- Ressources numériques sur étagère (plateformes pédagogiques, abonnements),
- Universités numériques thématiques (UNISCIEL, UVED, FIED et l'UNJF).

Des services spécifiques facilitateurs ont été développés pour en faciliter l'usage par les enseignants (référencement et intégration des ressources vidéo et podcast, classement des cours en ligne dans Moodle selon l'architecture de l'offre de formation).

C5. L'établissement développe des types variés d'espaces d'enseignement en cohérence avec les objectifs et les modalités pédagogiques des formations.

L'établissement mène différentes actions dans le domaine bâtiminaire pour accompagner la transformation pédagogique. En premier lieu, tous les projets bâtiminaires (construction ou rénovation de bâtiments d'enseignement) sont coconçus avec la communauté des futurs utilisateurs et intègrent une typologie d'espaces adaptée aux besoins exprimés des étudiants et enseignants. Sur la quasi-totalité des sites, des espaces innovants ont été créés (learning labs, salles de coworking, espaces langues, salles avec mobilier mobile, etc.), des salles ont été équipées de dispositifs de visioconférence et de vidéoprotection interactive, et la connectivité des lieux a été drastiquement améliorée. Dans le cadre des projets acceptés pour le dialogue stratégique et de gestion avec l'État, 900 K€ (dont 540 K€ ORE) ont ainsi été investis en dépenses d'infrastructure, 718 K€ (dont 128 K€ ORE) pour la rénovation des structures sportives, 420 K€ (dont 290 K€ ORE) pour la création d'espaces d'enseignements innovants et 500 K€ (investissement réforme santé) pour l'équipement audiovisuels des amphithéâtres et salles d'enseignement.

Ouverture et adaptation de l'offre de formation à l'international

C6. L'établissement cadre les modalités d'enseignement des langues étrangères et en langue étrangère dans les cursus de formation, ainsi que les modalités de passation des certifications étrangères et de leur articulation avec les cursus.

Dans le cadre de la mise en place de l'accréditation, au moins un élément constitutif de langue étrangère a été introduit

par année de formation (L, LP et M). Si aucune prescription n'a été faite sur la langue utilisée, la liberté a été laissée aux équipes pédagogiques en fonction des besoins, l'anglais a été majoritairement choisi. Certaines formations ouvrent également aux étudiants la possibilité d'acquérir d'autres langues en option. Enfin, tous les étudiants et personnels disposent d'un accès à la plateforme Altissia.

Pour les licences à forts effectifs, la Maison des Langues a développé un dispositif d'apprentissage destiné aux étudiants de première année. Ce dispositif est basé sur un apprentissage en ligne via la plateforme, doublé d'un accompagnement et d'évaluations pilotés par un enseignant.

Enfin, conformément à l'arrêté de 2020, le passage d'une certification en anglais a été rendu obligatoire en premier cycle et déployé en 2021 (L3, LP). Ainsi, chaque étudiant (5300 étudiants en 2021-2022) est évalué dans le cadre de sa session d'examen. L'université a fait le choix de déployer cette certification par la plateforme Altissia, plateforme également utilisée en formation et mise à disposition de l'ensemble des étudiants et personnels de l'université. En complément, d'autres certifications sont proposées aux étudiants dans le cadre de la formation (diplômes d'ingénieurs, LP) ou sur demande des étudiants, telles que TOEIC⁶, TOEFL, CLES, Linguaskill (ex Bulats), IELTS et Cambridge English Qualifications.

Si des formations ou modules sont aujourd'hui développés en anglais (master Erasmus Mundus, CMI), ces derniers restent à ce jour très réduits. Le développement de l'internationalisation des formations fait partie des enjeux que l'université souhaite porter dans le cadre de la future accréditation, notamment en deuxième cycle.

C7. L'établissement développe des dispositifs pédagogiques de préparation de la mobilité entrante et sortante des étudiants.

Dans le cadre de sa labellisation « Bienvenue en France », des dispositifs de préparation à la mobilité entrante sont proposés aux étudiants (réunion d'information à destination des futurs étudiants entrants en mobilité conventionnée, envoi d'informations par e-mail aux étudiants en mobilité individuelle), de même que des dispositifs de préparation à la mobilité sortante parmi lesquels :

- Accompagnement tout au long de l'année ;
- Présentation des opportunités de mobilité en septembre lors des événements d'accueil des nouveaux étudiants (Ta vie de campus et pré-rentrees) ;
- Forums de promotion en octobre sur les campus ;
- Rendez-vous individuels auprès des chargés RI ;
- Modules de formations sur Moodle pour préparer la candidature à une mobilité ;
- Réunion d'information de préparation au départ en juin.

Un référent RI est nommé dans chaque composante afin de guider, accompagner et répondre aux interrogations des étudiants et collègues en matière de mobilité internationale. Ces référents sont en lien direct avec la DREDI.

Ouverture et adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue et en alternance

C8. L'établissement facilite l'accès à l'offre de formation accréditée aux publics de formation continue et en alternance, par la mise en place de modalités adaptées d'accueil, d'encadrement et d'ingénierie de formation.

La formation professionnelle se développe fortement depuis la mise en place de la loi Choisir son avenir professionnel, notamment l'apprentissage. Si cette ouverture concernait majoritairement des formations de premier cycle, l'offre de formation en master s'étoffe chaque année avec l'ouverture de formations supplémentaires à l'alternance ou l'apprentissage. D'autres formations de master sont en cours de réflexion pour ouvrir à la formation professionnelle, la principale difficulté résidant dans la compatibilité d'accueil de publics mixtes FI/FP (calendrier, périodes en entreprises, etc.). Enfin, certaines formations sont ouvertes exclusivement en FC ou en apprentissage.

Afin d'accompagner ce développement, une direction de la formation professionnelle a été créée *de novo*. Elle coordonne et accompagne les composantes et responsables de formation dans le développement de ces formations. Le développement de cette direction est basé sur un principe de soutenabilité et de financement sur ressources propres. À ce jour, l'ingénierie de formation n'a pas donné lieu à des recrutements spécifiques au sein de cette direction.

La DFPA coordonne et pilote les actions relatives aux VAE et VAP. Ces dispositifs sont déployés dans différents diplômes appartenant à l'ensemble des domaines de formation. Concernant les VAE, la cible de 50 diplômés par an ne sera pas atteinte. En effet, le nombre de demandes reste stable (environ 20 demandes par an), voire tend à diminuer (18 demandes par an au cours des dernières années). Cette tendance est similaire à celle observée au niveau national, et a conduit à une réforme en cours de ce dispositif. Concernant les VAP, on observe là-encore une forte diminution du nombre de demandes au cours du contrat (154 en 2018-2019, 139 en 2019-2020, 92 en 2020-2021). Cette baisse est notamment liée aux conséquences de la crise sanitaire. Enfin, depuis 2021, l'URCA a mis en place un dispositif permettant l'obtention du doctorat par la validation des acquis et l'expérience (annexe 41).

C9. L'établissement développe une ingénierie adaptée à l'offre de formation spécifique aux publics de formation continue.

Sans objet

Référence 15. L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre

⁶ Nombre de passations TOEIC : 2018 : 313 passations / 2019 : 295 passations / 2020 : 72 passations (Covid) / 2021 : 335 passations / 2022 : 175 (en cours)

de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

Attractivité des formations

C1. Les dispositifs d'information-orientation et ceux de communication sur l'offre de formation, mis en place par l'établissement, contribuent à améliorer la connaissance et l'attractivité des formations, ainsi que la qualité de l'orientation des différents types de publics.

L'élaboration d'une politique de site pour l'orientation et la réussite s'est enrichie par la mise en place du projet PIA TIP Ailes « accompagnement à l'intégration des lycéens dans l'enseignement supérieur » dont l'URCA est porteur (annexe 4). Il permet de considérablement développer les actions d'information – orientation et de renforcer le continuum entre le scolaire et le supérieur. De nombreux dispositifs sont ainsi nouvellement mis en place ou renforcés (tuteurs, ambassadeurs, parrains, ateliers ambition confiance, kit de la rentrée, outils d'aide à la réussite, journées de rentrée, immersion dans des cours, webinaires de présentation des filières et des réformes, etc.). La connaissance de ces actions est accessible par le développement du site web de l'université et de ses onglets ciblés sur les publics concernés. Un pôle transition lycée université a été créé au sein de la DEVU et rendu visible.

Une journée portes ouvertes est organisée par année et certaines composantes font des journées d'information complémentaires. Les porteurs de diplômes peuvent être invités à présenter leurs formations dans les établissements du second degré ou autres forums.

Si l'impact de ces dispositifs est aujourd'hui difficilement mesurable, le travail conjoint de l'université avec les services académiques a permis de mieux orienter les lycéens issus des bacs professionnels et technologiques vers des formations répondant à leurs attentes, favorisant ainsi leur réussite.

C2. L'établissement mesure l'attractivité de son offre de formation en suivant et en analysant l'évolution des candidatures et des inscriptions des différents types de publics.

Point faible mis en avant dans le précédent rapport d'autoévaluation, l'URCA réalise désormais un suivi régulier des candidatures et des inscriptions tout au long de l'année par la CAP en lien avec la DEVU. Ce suivi s'appuie sur les principaux dispositifs nationaux (Parcoursup, Portail master, Etudes en France) et internes (e-Candidat) et permettent de mesurer l'attractivité de chacune des formations en entrée de cycle, en fonction des différents publics.

Parmi les étudiants inscrits à l'université, la majorité concerne le premier cycle (68,5 % en 2020). Ce pourcentage est en progression au cours du contrat (65,9 % en 2017), mais reste comparable aux taux observés pour des universités comparables (données CAP). Les étudiants inscrits à l'URCA sont majoritairement issus de baccalauréats généraux (75 à 78,5 %), ce qui correspond aux taux observés pour d'autres universités comparables (Université de Picardie Jules Verne), mais inférieur à la moyenne générale pour les universités de ce groupe. Malgré une politique forte d'aide à l'orientation menée conjointement par l'université et le rectorat, le taux d'étudiants provenant de filières professionnelles reste aujourd'hui élevé (3,7 à 4,3 %) en comparaison des établissements du même groupe. Enfin, le taux de bacheliers technologiques est en augmentation sur la période et devrait augmenter dans le cadre de la mise en place de la réforme de la licence professionnelle et du bachelor universitaire de technologie.

En termes de représentativité, les étudiantes représentent 56,4 % des effectifs toutes filières confondues (données CAP 2020-2021). Le site de Reims reste le premier site avec 82,2 % des effectifs étudiants, suivi par le site de Troyes (12,1 % des effectifs), de Charleville-Mézières (3 %), Châlons-en-Champagne (2,2 %) et de Chaumont (0,4 %) (Données CAP 2020-2021). La politique menée pour le déploiement de diplômes spécifiques en lien avec les territoires (licence Sciences de l'éducation, parcours PPPE, filières d'ingénieurs) devrait conduire à une augmentation des effectifs sur les sites délocalisés. Enfin, les étudiants sont répartis de façon homogène en premier cycle entre les différents domaines. En second cycle, les domaines ALL, SHS et DEG sont les domaines pour lesquels le nombre d'étudiants sont les plus importants. Cela s'explique notamment par le nombre d'étudiants important dans les mentions de master MEEF délivrées par l'Inspé sur les cinq sites de l'université.

En termes d'attractivité, les mentions de licence les plus demandées sont la licence Sciences de l'éducation, la licence Psychologie, la licence STAPS, la licence Droit et les premières années d'accès aux études de santé. Ces données sont semblables aux données nationales, à l'exception de la mention Sciences de l'éducation, particulièrement attractive à l'URCA. Concernant les mentions de master, les mentions en tension sont celles en droit, en psychologie, en gestion et en STAPS. Cette tension est observée au niveau régional et national.

Concernant les étudiants internationaux, après une forte hausse des candidatures en 2020-2021 (30133 candidatures EEF par rapport à 17675 en 2019-2020) la crise sanitaire a impacté le nombre de candidatures et d'inscriptions (24164 candidatures et 254 inscrits contre 464 en 2020-2021). Toutefois, il est à noter que cette baisse est en partie liée à la non-ouverture de plusieurs diplômes à ce dispositif, et reste inférieure à ce qui a pu être observé au niveau national (annexe 35).

Dans le cadre de l'accréditation et du suivi de la soutenabilité de l'offre de formation, des seuils d'ouverture ont été mis en place⁷. Le suivi régulier permet d'anticiper d'éventuelles non-ouvertures de formation. Ces indicateurs permettront également de mieux définir la future offre de formation au regard des attentes des étudiants.

Performance des formations

⁷ Seuils d'ouverture des groupes pour l'enseignement applicables à chaque élément constitutif :

- Les enseignements de DUT, licence et licence professionnelle ne doivent pas ouvrir à moins de 15 étudiants inscrits pédagogiques.
- Les enseignements de master ou diplôme d'ingénieur ne doivent pas ouvrir à moins de 10 étudiants inscrits pédagogiques

C3. L'établissement suit l'évolution des taux de réussite et analyse l'impact sur ceux-ci des dispositifs d'accompagnement, d'aide à la réussite et d'aménagement des cursus.

De nombreux dispositifs ont été mis en place à l'université afin de favoriser la réussite étudiante, en lien avec le service d'accompagnement des étudiants. On peut notamment citer : i) Orientation, réorientation : augmentation des suivis individualisés des étudiants. En 2020-2021, 2055 appels – dont 1252 entretiens téléphoniques ont été menés, 215 entretiens en visio et 218 entretiens en présentiel. On note que 38 % des demandes reçues concernent une demande de réorientation. ii) Informations : différentes collections ont été élaborées pour informer au mieux les étudiants : « Réussir sa licence de », « Après une licence de », catalogue de formations post bac, LP et masters, différents conseils pour la réorientation ou pour la poursuite d'études ; ces collections sont mises à jour chaque année. De la documentation a été produite, sous différents formats, pour informer tous les interlocuteurs possibles sur le projet : newsletter bimensuelle, triptyque de présentation, plaquette sur l'offre de service de l'URCA (et dans une moindre mesure du rectorat), film d'animation sur le projet, etc. Pour compléter la présentation de l'offre de formation sur le site de l'université, des présentations en vidéo des formations sont en cours de réalisation (intervention du responsable de la formation, d'un enseignant, d'un étudiant et d'un diplômé). iii) Forums et salons : l'université a participé aux prérentrées (mission orientation), à de nombreux forums, salons locaux et nationaux. iv) Événements spécifiques : en 2022 sera organisée la Semaine de la réussite (2ème édition, positionnée sur la réorientation cette année), les Questions d'orientation (2ème édition, positionnées sur les poursuites d'études) et les Cafés des parents (3ème édition, plusieurs sessions sur différents sites).

L'université propose également deux dispositifs OUI-SI en une ou deux années, basés sur un accompagnement spécifique des étudiants, des cours de renforcement et la mise en place d'un tutorat et d'un contrat pédagogique encadré par un enseignant référent. Un premier bilan a été réalisé dans le cadre du dialogue stratégique avec l'État (annexe 42).

Enfin, en partenariat avec la région Grand Est, le dispositif DARIO (Dispositif d'accompagnement et de remobilisation à l'insertion et l'orientation) est spécifiquement orienté sur le repérage du décrochage et le suivi des étudiants de niveau L. Il se met en place en 2022.

Si les taux de réussite sont calculés chaque année pour l'ensemble des formations, la mesure de l'impact des dispositifs mis en place sur la réussite étudiante est en cours d'étude dans le cadre de la phase d'accréditation de l'établissement (2022-2024). Toutefois, ces résultats seront difficiles à analyser du fait de l'impact important de la crise sanitaire sur les deux dernières années universitaires. Une analyse par domaine de formation de 2016 (Données SIES) montrait que les taux de réussite en licence à l'URCA pour les domaines ALL et SHS étaient inférieurs en comparaison d'autres établissements comparables et par rapport à la moyenne nationale. Pour les domaines DEG et STS, les taux de réussite de l'université étaient légèrement inférieurs à la moyenne nationale et dans la moyenne des établissements comparables. Point faible identifié lors de la précédente évaluation, les taux de réussite en licence (en 3 et 4 ans) ont fortement progressé au cours du contrat pour atteindre les cibles visées en 2021 (44 % et 15 %). Ces chiffres positionnent désormais l'établissement dans les moyennes nationales, montrant ainsi les effets bénéfiques des dispositifs mis en place (indicateurs contrats 2017-2021). En DUT et master, les taux de réussite atteignent les cibles proposées dans le contrat d'établissement, sont toujours très satisfaisants et restent au-dessus des valeurs nationales.

Pertinence des formations

C4. L'établissement analyse la qualité de l'insertion professionnelle et, le cas échéant, la nature des poursuites d'études au regard des objectifs de la formation et de la réalité du marché de travail.

Des enquêtes d'insertion pour toutes les licences professionnelles et tous les masters sont réalisées à 18 et 30 mois. Les résultats sont transmis aux responsables de formation et mis à disposition à partir des pages dédiées aux diplômes. Ces données permettent de mettre en avant le type de poursuite d'études, les secteurs et niveaux d'emploi, la mobilité géographique, etc. Une enquête d'insertion est réalisée au niveau des docteurs. Une synthèse est réalisée pour l'ensemble de la communauté (annexes 43 et 44).

Les résultats montrent que les diplômés de master connaissent une bonne insertion professionnelle, supérieure ou à un niveau similaire aux résultats nationaux. Ils sont 94 % à être insérés 30 mois après l'obtention de leur diplôme. L'analyse de la qualité de leur emploi révèle des taux d'emploi cadre, d'emploi stable et d'emploi à temps plein qui augmentent et sont plus élevés que pour les diplômés des enquêtes nationales. Les diplômés de licence professionnelle connaissent quant à eux une insertion professionnelle contrastée.

D'un côté, les taux d'insertion professionnelle sont satisfaisants, le taux s'améliore de 2,6 points entre la situation à 18 mois et la situation à 30 mois. Ils sont alors 94,3 % de diplômés à être insérés. Ce taux d'insertion est supérieur de 2 points au chiffre national. De même, le salaire net mensuel médian de 1738 € est au même niveau que le national.

En revanche, la qualité de l'emploi occupé à 30 mois souffre d'un taux d'emploi de niveau cadre ou de profession intermédiaire qui a diminué et reste faible en comparaison au chiffre national. Un tiers des diplômés occupe un emploi de niveau employé ou ouvrier contre 23 % au niveau national.

Enfin, plusieurs formations de l'URCA sont aujourd'hui représentées au plus haut niveau dans les classements nationaux et internationaux (Classement Eduniversal 2018 / Revue des Vins) :

- Master Sciences de la vigne et du vin, parcours Vins et champagne (1ère en formation commerciale Vins)
- Master Analyse et politique économique, parcours Statistique pour l'évaluation et la prospective (3ème en Big Data / Tere université)
- Master Sciences de la vigne et du vin, parcours Vins et champagne (5ème en Management du Vin et de la Gastronomie)
- Master Réseaux et télécommunication parcours Administration et sécurité des réseaux (6ème en Cyber sécurité et Sécurité des Systèmes)

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.

Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation

C1. La politique de ressources humaines tient compte des besoins des formations, dont celles en tension ou relevant des disciplines rares. Elle contribue, par ses critères de recrutement, de promotion et de reconnaissance des activités pédagogiques, à la valorisation et l'amélioration de la qualité de ses activités de formation.

En l'absence de possibilité de calculer des indicateurs nationaux sur les charges par étudiants par exemple, une présentation de la situation de l'URCA et de ses composantes a été opérée en deux volets lors du CA d'octobre 2021 portant sur la campagne d'emplois 2022 (annexe 45).

Dans un premier temps, l'URCA a pu être comparée au panel des universités du groupe 11 hors IDEX, ISITE et DOM-TOM selon des indicateurs d'encadrement par étudiant (globaux pour l'établissement) basés sur les données DataESR. Cela a montré qu'en termes d'encadrement (enseignants/enseignants-chercheurs et personnels administratifs titulaires) en formation initiale, l'URCA semble moins mal positionnée que la majorité des universités comparables sur tous les indicateurs, même si ces taux d'encadrement, comme pour tout le panel, sont en baisse constante depuis 2018 (-10 % d'ETPT enseignants(-chercheurs) titulaires par étudiant entre 2018 et 2020, -7,5 % d'ETPT BIATSS titulaires par étudiant, annexe 21).

Ces constats globaux indiquent que l'URCA dispose de marges de manœuvre en baisse constante mais néanmoins supérieures à la plupart des établissements similaires pour des solutions internes aux tensions de certains de ses secteurs comme à la rigidité de sa structure d'emplois et de sa masse salariale.

Ce constat a légitimé la recherche de solutions de redéploiement entre composantes.

Le second volet s'est alors attaché à analyser les disparités au sein de groupes de composantes similaires (SHS au sens large, ST et IUT) et à permettre ainsi d'envisager des campagnes d'emplois permettant, par redéploiements, de rééquilibrer les taux d'encadrement. Parmi les composantes dont le taux d'encadrement est faible, on trouve les UFR DSP, SESG et STAPS. Pour cette dernière, le sous-encadrement est constaté également au niveau national. D'autres composantes ont montré des taux d'encadrement significativement moins critiques, c'est le cas de l'UFR SEN et de l'IUT RCC. Enfin, pour la composante LSH, un déséquilibre interne a été constaté, avec un redéploiement nécessaire en interne de l'UFR vers sa filière en tension (Psychologie).

Si l'utilisation des indicateurs quantifiés ci-dessus explicités n'est opérée que depuis le vote de la campagne d'emploi 2022, les exercices précédents étaient construits, depuis 2016, dans la même logique sur la base de constats qualitatifs de tension et de soutenabilité des filières.

Cette logique a prévalu dans le contexte de plan de rétablissement de l'équilibre financier (2016-début 2018) où l'université a adopté une politique de maintien des campagnes d'emploi tenant compte des besoins et favorisant les redéploiements vers les formations en sous-encadrement (STAPS, DEG, Psychologie) afin de corriger quand cela était possible ou ne pas aggraver un déséquilibre récurrent.

Cette politique a été poursuivie par la suite en prenant en compte les contraintes d'enseignement mais également les aspects recherches (notamment dans le cas des disciplines rares ou à faibles effectifs).

Néanmoins, ces actions n'ont pas permis de pallier l'ensemble des difficultés, du fait de l'augmentation du nombre des étudiants ces dernières années. Il est ici important de noter que la baisse continue et importante de la SCSP « disponible » par étudiant depuis 2018 frappe l'URCA comme tous les autres établissements (pour l'URCA : -498 €/étudiant -6,3 % entre 2018 et 2021, ou, avec l'effet de notre GVT solde structurel (environ 1,2 M€ annuel, ce qui est particulièrement élevé au regard des caractéristiques de l'URCA) -662 €/étudiant -8,5 %). Cela ne laisse d'autre choix que de répartir entre composantes, le plus équitablement possible, la baisse globale d'encadrement par étudiant (annexe 20).

S'agissant des promotions, de nombreux repyramidages sont prévus pour les enseignants des filières en tension (droit, éco-gestion, psycho) dans le cadre de la loi de programmation de la recherche.

Concernant la valorisation et la reconnaissance des activités pédagogiques, les référentiels pour la promotion des enseignants-chercheurs ont été revus afin de prendre en compte ces critères. Le congé pour projets pédagogiques a également été déployé, mais peu sollicité par les collègues à ce jour. Enfin, dans le cadre du RIPEC, ces activités seront valorisées au même titre que la recherche ou que l'investissement général.

C2. La politique de l'établissement en matière d'accompagnement et de formation des enseignants et des enseignants-chercheurs inclut un volet relatif au métier d'enseignant et un soutien aux projets pédagogiques.

L'université a mis en place, dans le cadre du plan de formation des maîtres de conférences stagiaires un volet spécifiquement dédié au métier d'enseignant. De nombreuses formations sont ainsi proposées et ont été par la suite mises à disposition de l'ensemble des personnels de l'université dans le plan de formation. Parmi ces formations, de nombreuses formations aux outils numériques ont été déployées dans le contexte de la crise sanitaire. Sur la période septembre 2021- avril 2022, 150 enseignants ont participé à des actions de formation autour des outils numériques liés à la pédagogie (deux fois plus qu'en 2019).

En lien avec la stratégie de transformation pédagogique de l'établissement, un recrutement de plus en plus conséquent d'ingénieurs en pédagogie a été réalisé au cours du contrat et permet d'accompagner les enseignants et enseignants-chercheurs dans la construction de leurs dispositifs et dans l'évolution de leurs pratiques (effectif doublé depuis la crise sanitaire – hors projets nationaux) (annexe 37).

Enfin, dans le cadre des projets nationaux pour lesquels l'université est lauréate, de nouveaux recrutements sont prévus. Un diplôme d'université sur les pratiques pédagogiques innovantes ouvert aux enseignants du supérieur est en cours de développement. Les premiers modules seront proposés en juin 2022.

Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation

C3. L'établissement définit un cadre et un processus d'évaluation interne, et il se dote d'outils de pilotage permettant de faire évoluer l'offre de formation dans une démarche d'amélioration continue.

La mise en place de l'accréditation a permis de proposer un cadrage des conseils de perfectionnement pour l'ensemble des formations. Ainsi, les conseils de perfectionnement sont composés d'un tiers d'enseignants/enseignants-chercheurs de l'équipe pédagogique, d'un tiers d'étudiants dont moitié diplômés de la formation, et d'un tiers de professionnels dont moitié intervenant dans la formation (cadrage établissement). Ils sont présidés par le ou la responsable de la formation.

Chaque année, la composante valide et transmet pour validation à la CFVU les modifications relatives aux conseils de perfectionnement. Les conseils de perfectionnement doivent se réunir chaque année (la crise sanitaire n'a malheureusement pas permis de maintenir ces rencontres annuelles). Les responsables de formation ont à leur disposition des documents produits par les directions centrales (enquêtes, indicateurs). Les comptes-rendus sont ensuite transmis par la composante à la DEVU, puis mis à disposition des conseillers de la CFVU. La CFVU peut ainsi étudier la bonne tenue et la conformité des conseils, et le cas échéant, identifier des problématiques rencontrées dans une formation.

Pour la prochaine accréditation, une réflexion est en cours visant à analyser en CFVU ces comptes-rendus au regard des demandes de modifications de maquettes et MCC et d'un certain nombre d'indicateurs (taux de réussite, insertion professionnelle, etc.).

En termes de politique qualité, l'ensemble des procédures de scolarité ont été revues et formalisées, et mises à disposition de l'ensemble des personnels via l'intranet de l'université. Des réunions mensuelles ont également été mises en place entre la DEVU et les scolarités des composantes. Enfin, dans le cadre de la formation professionnelle, la DFPA en lien avec les composantes fait partie du groupe de travail national visant au déploiement de la certification Qualiopi pour l'établissement.

C4. L'établissement organise, en lien avec les composantes ou les équipes pédagogiques, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants et il s'assure que les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans l'évolution des formations.

L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) a été remise en place lors de l'accréditation (dispositif abandonné précédemment). Toutefois, faute de moyens humains, toutes les formations ne sont pas enquêtées. Un échantillonnage représentatif des différentes formations (5 à 8 formations) est donc évalué chaque année par le service des enquêtes et de l'insertion professionnelle (SEIP-DEVU). Les résultats sont fournis globalement au responsable de la formation pour son conseil de perfectionnement et à chaque enseignant pour les enseignements qui le concernent. La prise en compte de ces évaluations pour l'amélioration des formations reste à la discrétion de l'équipe pédagogique et du conseil de perfectionnement. Il est à noter que de nombreux changements sont proposés par les formations chaque année, mais ces changements concernent généralement des corrections de maquettes et de MCC.

Un guide et un kit méthodologique ont également été construits (annexe 46) et sont mis à disposition des composantes et des responsables de formation qui souhaitent mettre en place une évaluation de leur formation en complément des formations sélectionnées dans l'échantillonnage.

Enfin, 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.

En septembre 2022, le recrutement d'un personnel dédié a été prévu dans la campagne d'emploi et permettra de poursuivre le travail mené et l'étendre à l'ensemble des formations pour la future accréditation.

C5. L'établissement coordonne la mise en œuvre et le suivi du fonctionnement des conseils de perfectionnement des formations.

Comme évoqué précédemment, les comptes-rendus des conseils de perfectionnement sont transmis chaque année et mis à disposition des conseillers de la CFVU qui vérifient ainsi leur bon fonctionnement.

Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

C6. L'établissement met en place des indicateurs et des outils de mesure du coût des formations, du suivi et de la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation.

Si, au moment de l'accréditation, la construction de l'offre de formation a été réfléchie au regard de la situation de l'université (PREF), le suivi et la maîtrise de la charge d'enseignement restent aujourd'hui un point d'alerte. Des dialogues de gestion avec les composantes ont été mis en place chaque année afin d'échanger sur différents indicateurs.

Un pilotage en amont est réalisé, par le calcul d'une 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 ou en cours de création, des types d'enseignement et contraintes bâtementaires. Ces enveloppes sont ensuite analysées à l'aide d'indicateurs internes (H/E en valeurs brutes), puis comparées avec la charge prévisionnelle d'enseignement saisie par la composante. Les écarts font alors l'objet d'échanges et d'arbitrages afin de prendre en compte les éventuelles spécificités et affinées au regard des effectifs réels constatés au moment de la rentrée universitaire. Une enveloppe définitive est ainsi notifiée à chaque composante. Comme indiqué dans la procédure transmise aux composantes (annexe 47), tout dépassement non justifié de cette enveloppe est financé en masse salariale par retenue sur le budget de fonctionnement de la composante (réserve).

L'université a également participé en 2020-2021 au déploiement de l'outil P2CA qui viendra renforcer les outils existants sur la connaissance des coûts et des activités. Son industrialisation est en cours et donnera d'autres indications sur les coûts réels des formations et leur soutenabilité. Ces constats seront utiles pour la construction de la future offre de formation.

C7. L'attribution des compétences et les degrés de subsidiarité mis en œuvre dans le domaine du pilotage de la formation contribuent à un fonctionnement cohérent, efficace et soutenable des formations.

Au cours du contrat, l'établissement a mis en place des dialogues de gestion avec les composantes. Ce dialogue se déroule en deux étapes : i) une première étape d'échanges entre la composante et les directions centrales afin de construire et fiabiliser un certain nombre d'indicateurs ; ii) une seconde étape d'échange politique entre la direction de la composante et la présidence de l'université au regard des indicateurs pré-cités. Lors de cet échange sont notamment évoqués les moyens humains et financiers comme la charge d'enseignement nécessaires au déploiement de la formation.

Pour les écoles et instituts, un contrat d'objectifs et de moyens est en cours de construction.

Enfin, en termes d'investissements pédagogiques, un plan pluriannuel d'investissements dédiés est intégré chaque année au PPI global de l'établissement.

Concernant le suivi de la charge d'enseignement, en complément de la procédure décrite précédemment (annexe 47), l'outil OMEGA permet à chaque composante de suivre en temps réel la réalisation des enseignements et de procéder à la validation des enseignements pour mise en paiement dans le respect de l'enveloppe attribuée ou sur sa réserve de fonctionnement.

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.

Politique de la vie étudiante et de la vie de campus

C1. La politique de développement de la vie étudiante et de la vie de campus s'inscrit dans des partenariats appropriés et organisés à travers un schéma directeur.

En application de la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et en s'appuyant sur le plan national de vie étudiante (PNVE) du 1er octobre 2015, l'ex-ComUE Université de Champagne a élaboré fin 2017 un schéma directeur de la vie étudiante en collaboration avec le CROUS de Reims, ce qui a permis de réaliser un état des lieux des actions et de détailler des objectifs autour de trois axes :

- amélioration et harmonisation des conditions de vie étudiante pour permettre un égal accès aux services,
- renforcement du lien social via des initiatives individuelles et/ou collectives en faveur de la solidarité et de l'animation de la vie étudiante,
- promotion du sentiment d'appartenance des étudiants.

Ce schéma directeur de la vie étudiante a été repris par l'URCA, chef de file du réseau d'établissements de l'ESR champardennais afin de l'adapter aux 18 membres en prenant en compte les spécificités de chaque territoire. L'URCA a impulsé une dynamique visant à fédérer la politique de site en matière de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale dans une logique de coordination et de co-construction entre les établissements d'enseignement supérieur et de la recherche du site champardennais et l'ensemble des acteurs impliqués dans l'amélioration de la vie étudiante, permettant ainsi de renforcer les actions et les dispositifs existants et d'impulser une nouvelle dynamique territoriale selon la spécificité de chaque site.

Le schéma directeur de la vie étudiante (annexe 3) décline 10 axes stratégiques en faisant émerger, à travers des fiches actions : i) les objectifs à atteindre ; ii) les indicateurs d'évaluation ; iii) les éléments calendaires qui les accompagnent ; iv) les sources financières prévues pour suivre le déploiement des actions tout au long du prochain contrat ; v) l'ensemble des acteurs impliqués.

C2. La politique de développement de la vie étudiante en matière de conditions de vie et d'études, d'aide sociale et d'animation des campus contribue à l'amélioration de la réussite étudiante.

La vie étudiante et de campus fait partie intégrante des actions développées par l'université. L'accompagnement des étudiants touche autant aux conditions matérielles (logement, restauration, mobilité, etc.) qu'à l'environnement et aux services mis à la disposition des étudiants (accès à l'offre culturelle et aux activités extra-académiques, dispositifs d'accueil, etc.). L'URCA met en œuvre une stratégie globale dans le domaine de la santé et de l'accompagnement social des étudiants. La politique développée sur ces thématiques constitue l'axe central du schéma directeur de la vie étudiante cité précédemment.

Parmi les actions mises en place :

- ✓ la mutualisation de certains supports et la simplification de l'accès aux droits en santé ;
- ✓ l'amélioration et la facilitation de l'accès aux différents services sociaux ;
- ✓ le renforcement de la prévention et de la promotion de la santé ;
- ✓ le renforcement des actions en matière de lutte contre la précarité étudiante ;
- ✓ le développement et l'information de l'offre de logement en ville et/ou chez l'habitant notamment sur les sites non couverts par des résidences étudiantes ;
- ✓ la facilitation et l'harmonisation de l'accès au logement CROUS pour les étudiants en situation de handicap ou ayant le statut de sportifs de haut niveau (éventuellement d'autres étudiants à statut particulier, clairement identifiés) ;
- ✓ l'impulsion des dispositifs de tutorat en résidence universitaire ;
- ✓ le renforcement des dispositifs de parrainage, du tutorat et de l'aide à la réussite ;
- ✓ l'élaboration d'une politique de site pour l'orientation et la réussite en s'appuyant sur les axes du projet TIP AILES ;
- ✓ la mise en place d'une cellule d'écoute pour informer, favoriser la prise de conscience et organiser de façon pérenne la lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

La politique développée a été particulièrement importante dans le cadre de la crise sanitaire et de la crise en Ukraine

que nous vivons actuellement.

Lors du contrat, deux dispositifs d'appels à projets ont été mis en place afin de permettre le déploiement d'actions visant à développer la vie étudiante et la vie de campus :

- Un budget participatif étudiant : ce dispositif, doté d'une enveloppe de 50 K€, ouvert à tous les étudiants de l'URCA, a permis en 2019-2020 la réalisation de 13 projets (annexe 48). Ces projets ont fait l'objet d'un vote par les étudiants. Parmi ces projets, nous citerons l'installation de distributeurs de protections périodiques gratuites sur les campus et la mise en place de micro-ondes et de mange-debout sur le campus Moulin de la Housse.
- Un appel à projets piloté par la DEVU à destination des composantes. Doté d'une enveloppe de 50 K€. Les actions déployées sont décrites en annexe (annexe 48).

C3. La politique de développement de la vie étudiante s'appuie sur la participation effective d'associations étudiantes qui bénéficient d'un soutien de l'établissement.

Les associations étudiantes jouent un rôle majeur dans le développement de la vie de campus. Ainsi, 67 associations étudiantes conventionnent chaque année avec l'université. Dans le cadre de ces conventions, les associations peuvent bénéficier de locaux dédiés et participer aux appels à projets dont ceux définis dans le cadre du FSDIE (une centaine de projets financés chaque année). L'université a fait le choix d'appliquer les 30 % règlementaires dédiés aux fonds FSDIE à la totalité de l'enveloppe CVEC de l'établissement. Ainsi, les associations bénéficient d'une enveloppe d'environ 450 K€ qui est réservée chaque année aux actions sociales et étudiantes.

Le service d'accompagnement des étudiants les aide dans le montage de projets, et propose chaque année une formation à l'ensemble des responsables d'association nouvellement nommés.

Les associations étudiantes sont par ailleurs associées à tous les projets en lien avec la vie universitaire et de campus (Ta vie de campus, Cultures en fête, Pink Run, Green Week, etc.).

Parmi les actions significatives portées par les associations étudiantes, on notera l'AGORAE (portée par la fédération Intercampus), espace d'échanges et de solidarité qui se compose d'un lieu de vie ouvert à tous et d'une épicerie solidaire accessible sur critères sociaux.

C4. L'établissement développe une politique d'accueil de qualité à destination des publics internationaux en particulier, qui participe de son attractivité.

Environ 10 % des étudiants à l'URCA sont des étrangers. Parmi les 67 associations étudiantes conventionnées avec l'URCA, 5 à 10 (diminution du nombre d'associations au cours de la crise sanitaire) sont des associations d'étudiants étrangers⁸. L'internationalisation est donc un des piliers de la politique de l'URCA, et elle a toujours œuvré pour que l'accueil et l'intégration des publics internationaux soit une des priorités de l'établissement.

- L'URCA est lauréate depuis 2019 du label Bienvenue en France, une récompense nationale, gage de la qualité d'accueil offert par les établissements d'enseignement supérieur aux étudiants internationaux.
- Exonération des frais différenciés : l'URCA, par son conseil d'administration, vote chaque année depuis 2019 l'exonération des droits d'inscription complémentaires pour les étudiants extra-communautaires, dans la limite de 10 % règlementaires.
- Gestion de l'outil de candidatures Études en France (EEF). Plateforme qui permet aux étudiants étrangers de candidater dans une université française depuis un pays où la procédure EEF existe.
- Mise en place de programmes de tutorat social à destination des étudiants internationaux depuis le printemps 2021.
- Mise en place de nombreux événements d'intégration tels que la mise en place d'un guichet unique en début d'année universitaire, moment important pour les étudiants, en particulier les étudiants internationaux et les primo-arrivants. L'URCA organise cet événement en partenariat avec les services de la ville de Reims. Les étudiants y trouvent des renseignements sur les démarches administratives relatives à l'inscription dans l'établissement d'accueil et sur les démarches administratives nécessaires à la vie sur le territoire français (logement, sécurité sociale, démarches bancaires).
- Divers accompagnements mis en place au sein des campus comme le développement de parrainages étudiants :
 - Le « Buddy system », interface dynamique sur le modèle d'un site de rencontre qui cible les intérêts, goûts et besoins des étudiants afin de les mettre en relation avec un autre étudiant ayant renseigné des préférences et intérêts compatibles⁹.
 - Le « Buddy Family », basée sur la mise en relation des étudiants internationaux avec des personnels de l'URCA¹⁰.
 - Le « tandem linguistique », une méthode d'apprentissage d'une langue étrangère basée sur un échange entre deux personnes¹¹.
- De même, l'URCA organise un certain nombre d'événements en faveur des étudiants étrangers, tels que (annexe 35) :
 - Welcome days, avec plusieurs animations pendant une semaine. Bilan : entre 5 et 50 participants par animation.
 - Festival Cultures en fête, l'occasion de célébrer avec la communauté universitaire et les rémois, la richesse des cultures présentes à l'URCA et de se retrouver dans un moment de partage, de fête et de convivialité.

C5. L'établissement agit en faveur de la participation des étudiants à la gouvernance et à la vie démocratique de l'établissement, en particulier à travers les élections étudiantes pour les différentes instances.

Les étudiants sont pleinement invités à participer à la gouvernance et la vie démocratique de l'établissement. Ainsi, les étudiants sont représentés dans l'ensemble des instances statutaires et non statutaires de l'établissement parmi lesquelles :

- Nomination d'un vice-président étudiant ou d'une vice-présidente étudiante

⁸ 14 associations en 2018-2019; 10 associations identifiées en 2019-2020; 6 associations identifiées en 2020-2021; 5 associations identifiées en 2021-2022;

⁹ en 2019/2020: 50 personnes matchées, 2020/2021: Parmi les 630 étudiants inscrits, 326 ont été mis en relation avec un autre étudiant. Parmi eux, 148 ont confirmé sur la plateforme leur prise de contact; en 2021/2022: 177 inscrits, 38 personnes matchées.

¹⁰ en 2019/2020: 26 binômes formés; en 2020/2021: 19 binômes formés; et en 2021/2022: 24 binômes formés.

¹¹ En 2019-2020: 64 personnes matchées parmi les 395 inscrits; en 2020-2021: 100 personnes matchées

Parmi les 544 inscrits; en 2021/2022 78 inscrits.

- Élus étudiants au CA, à la CFVU, à la commission recherche et au conseil académique
- Élus étudiants dans les conseils de gestion des composantes et nomination d'un vice-doyen étudiant
- Étudiants élus dans les commissions disciplinaire, d'exonération, d'instruction de la CFVU, CPRI
- Étudiants élus à la commission FSDIE (12 étudiants parmi les 18 membres)
- Étudiants nommés à la commission CVEC (7 étudiants parmi les 14 membres)
- Étudiants nommés au bureau de la vie étudiante

Taux de participation des étudiants aux élections

	Scrutin du 20 février 2018	Scrutin du 9 mars 2020
Conseil d'administration	10,06%	8,82%
CFVU	DEG : 9,81% LSH : 8,21% ST : 12,05% Santé : 11,20% Taux de participation global : 8,55%	DEG : 7,71% LSH : 8,2% ST : 9,56% Santé : 8,74% Taux de participation global : 8,55%
Commission Recherche	4,81%	9,31%

Les étudiants sont également associés aux discussions et réflexions sur les dossiers relatifs à la formation et la vie universitaire (ex : création d'une charte des événements festifs, projets DD, lutte contre les VSS, politique sportive et culturelle, cadrage FSDIE (annexe 49)). L'université soutient les initiatives étudiantes, dont la création de cafétérias sur le pôle Santé et le campus Croix-Rouge. Enfin, les étudiants participent pleinement au soutien aux publics fragiles en lien avec l'URCA par le biais de son épicerie solidaire, l'AGORAE.

Une formation est proposée chaque rentrée aux responsables associatifs et ouverte aux élus étudiants. Cette formation concerne les aspects juridiques, le fonctionnement des instances et la présentation des directions centrales de l'établissement, un rappel des procédures et consignes de sécurité, et un accompagnement au montage de projet (FSDIE, BVE, etc.).

C6. L'établissement reconnaît, encourage et valorise l'engagement étudiant dans une diversité de missions.

L'URCA a mis en place depuis 2018 un dispositif de valorisation de l'engagement étudiant (annexe 50) permettant, conformément au décret n°2017-962 du 10 mai 2017 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle, de reconnaître et valoriser les compétences acquises dans ce cadre au titre de l'année de formation suivie, en donnant lieu selon le choix de chaque composante :

- soit à l'attribution de crédits ECTS de la maquette, avec un minimum de 2 ECTS, dans le cadre d'une UE ou d'un EC « engagement étudiant » ;
- soit à l'ajout de points sur la moyenne générale de l'année (jusqu'à 0,5 points).

Le dispositif dédié aux étudiants à statut spécifique a également été revu afin d'élargir la liste des profils concernés, faciliter sa mise en place et apporter de la souplesse en fonction du type de statut et de la formation suivie (annexe 51) Ce sont ainsi plusieurs centaines d'étudiants qui sont bénéficiaires de l'un de ces dispositifs chaque année.

C7. La politique de la vie étudiante et de la vie de campus de l'établissement intègre les enjeux de parité, d'inclusion, de réduction des discriminations et de violences sexuelles et sexistes.

L'université a mis en place une cellule d'écoute pour informer, favoriser la prise de conscience et organiser de façon pérenne la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (https://www.univ-reims.fr/minisite_193/le-dispositif-de-lutte-et-de-prevention-contre-les-vss-a-l-urca/le-dispositif-de-lutte-et-de-prevention-contre-les-vss-a-l-urca_24757_40924.html).

Des opérations de sensibilisation sont mises en place à destination de l'ensemble de la communauté universitaire (pièces de théâtre, échanges, campagnes de communication). Une enquête a été menée au printemps 2022 sur le modèle de l'enquête VIRAGE. Elle permettra de mieux identifier les points d'amélioration et de mieux cibler les campagnes de prévention.

Des formations à destination des étudiants et personnels vont être mises en place pour les aider à identifier et accompagner les personnes victimes de VSS.

L'université a également mis en place un schéma directeur du handicap (<https://www.univ-reims.fr/media-files/11413/schema-directeur-du-handicap-urca.pdf>) et accompagne chaque année des étudiants en situation de handicap (mission handicap, SUMMPS, fond CVEC dédié).

Politique de ressources

C8. L'établissement structure et pilote son offre de service à l'étudiant et aux personnels en interne et avec ses partenaires.

L'offre de service à l'étudiant est coordonnée par le VP étudiant et la vice-présidente CFVU en charge de la vie universitaire, en lien avec le service d'accompagnement des étudiants (SAE- DEVU) et les services communs dédiés (SUAPS, SUAC, SUMPPS).

Depuis la mise en place de la CVEC, une commission a été mise en place, comprenant à part égale les étudiants et les représentants des entités citées précédemment. Chaque année, la répartition des moyens CVEC (hors enveloppes fléchées FSDIE et SUMPPS) se fait sur la base de projets à destination des étudiants.

La commission FSDIE se réunit six fois au cours de l'année et étudie les projets proposés par les associations étudiantes. Un appel à projets à destination des composantes est également coordonné par la DEVU et finance des projets à destination des étudiants et favorisant le développement de la vie de campus. Plusieurs établissements du réseau de l'ESR et du territoire champardennais (Sciences Po, NEOMA BS, UTT, EPF, ESTP et l'ESAD, ENSAM) ont conventionné avec le SUMPPS pour le bilan de la santé l'aménagement des conditions d'examen et pour diverses consultations durant l'année (psychologie, conseils gynécologiques, etc.).

C9. Les processus d'allocation des moyens financiers, matériels et humains à l'offre de service à l'étudiant et aux personnels traduisent les engagements de l'établissement en matière de développement de la qualité de la vie étudiante et de la vie de campus.

La répartition des moyens et les bilans des actions réalisées au titre de la CVEC pour 2019 et 2020 sont joints en annexe (annexes 52 et 53).

V. Conclusion

En cours de rédaction...