



**MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**UNIVERSITÉ
DE REIMS
CHAMPAGNE-ARDENNE**

**Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
2024 – 2026**





Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté par
Monsieur Patrick HETZEL, Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

d'une part

et

L'Université de Reims Champagne-Ardenne, représentée par
Monsieur Christophe CLÉMENT, Président de l'université Université de Reims Champagne-Ardenne

d'autre part

Article 1 : Objet du contrat

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'université de Reims Champagne Ardenne pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (pilotage et transformation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'affirmation de sa signature.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

Le montant programmé pour le COMP est de 4 351 000 € pour la période 2024-2026. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 50% en 2024 ;
- Un complément de 30% en 2025 ;
- Un solde de 20% en 2026.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

Article 3 : Modalités de suivi

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

A la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'Etat et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

Article 4 : Plan d'action détaillé

| | Indicateurs / Jalons | Valeur initiale à la date du 01/01/2024 | cible 2026 | Part du financement conditionnée à l'atteinte de l'objectif |
|---|---|--|--|---|
| Pilotage de l'offre de formation | | | | 20% |
| ● Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 2 500) | ● Nombre de formations transformées parmi les moins performantes | 0 | 10 | |
| ● Poursuivre la professionnalisation des formations | ● Nombre de briques de formation accessibles à la FTLV | 320 | + 15% soit 368 briques | |
| ● Mettre en place un dialogue politique de gestion avec les composantes | ● Nombre d'apprenants inscrits (en première inscription) dans les blocs de formation accessibles à la FTLV (étudiants, enseignants, enseignants-chercheurs, professionnels en FTLV) | 3 392 | +15% soit 3901 inscrits | |
| ● Amplifier l'internationalisation des formations | ● Nombre de parcours européens et internationaux (dont Erasmus Mundus), délocalisés, doubles diplômes | 6 | 9 | |
| Recherche et Innovation | | | | 13% |
| ● Consolider la stratégie de recherche et d'innovation de l'établissement en lien avec son écosystème | ● Nombre de CPJ recrutées | 5 | +3 ; soit 8 | |
| ● Renforcer la visibilité de la recherche par son rayonnement international | ● Nombre de projets ERC déposés/retenus en tant que Host Institution (données cumulées sur 3 ans) | 3/1 | 6/2 (ERC) | |
| ● Adapter les organisations administratives au service de la recherche | ● Nombre de domaines classés dans les classements internationaux | 1 | 3 | |
| Transition écologique et développement soutenable | | | | 9% |
| ● Former la communauté universitaire aux enjeux TEDS | ● Part des étudiants de 1er cycle recevant un enseignement socle sur la TEDS | 0 | 100% | |
| ● Construire, mettre en place et suivre le schéma directeur DDRSE | ● Part des personnels sensibilisés aux enjeux TEDS | 0 | 40% | |
| ● Décarboner les activités de recherche et réduire l'empreinte énergétique des campus | ● Emissions de GES | 55 800 tCO2 eq (données 2022) | -20% (soit 11 160 tCO2 eq) | |
| Bien-être et réussite des étudiants | | | | 22% |
| ● Développer le Service de Santé Étudiante (SSE) | ● Effectif d'étudiants ou étudiantes en situation de handicap suivis | 721 | 1000 | |
| ● Renforcer les dispositifs pour une Université inclusive | ● Amélioration du bien-être étudiant (échelle baromètre annuel) | L'université ne dispose pas de baromètre de bien-être étudiant | Disposer d'un baromètre et d'indicateurs de bien-être étudiant | |
| ● Lutter contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) | ● Pourcentage d'étudiants de Licence et BUT ayant suivi une formation de sensibilisation aux VSS | 43,98% (soit 6591 étudiants) | 100% des étudiants en licence et en BUT | |
| Gestion et pilotage | | | | 24% |
| ● Renforcer la gestion du capital humain et financier | ● Existence d'une cartographie GPEEC | NON | OUI | |
| | ● Nombre de fiche d'emplois rédigés | 0,00% | 40,00% | |
| | ● Taux d'exécution (budget exécuté/prévisionnel en fonctionnement) | 84,00% | 88% | |
| ● Optimiser le pilotage des recettes et des achats | ● Taux d'agents formés (agents formés/effectifs personnels URCA) | 41,40% | 50% | |
| | ● Taux d'occupation des locaux | 59,8 | 60,8 | |
| ● Sécuriser les données | ● Indice de cybersécurité | C | B | |
| Stratégie propre à l'établissement | | | | 12% |
| ● Identifier les valeurs et construire l'image renouvelée de l'URCA | ● Taux d'engagement sur LinkedIn | 2,8 | 3,8 | |
| ● Consolider l'engagement, attirer et fidéliser les talents et passer du sentiment d'appartenance au sentiment de fierté | ● Hausse du nombre d'abonnés /alumni annuel sur LinkedIn | 70 000 | 77 700 | |
| ● Renforcer l'identité et la visibilité de l'URCA et la positionner comme le leader académique dans le domaine de la bioéconomie et de l'environnement | ● Nombre de personnes formées au médiatraining scientifique et à la médiation scientifique | 0 | 80 | |

« Signature de l'établissement »

L'université de Reims Champagne Ardenne (URCA) accueille 27.500 étudiants et s'appuie sur 2.500 personnels. Les élections de mars 2024 ont permis à l'équipe sortante d'être réélue et de **poursuivre la trajectoire de transformation** initiée en 2016.

L'URCA est organisée autour de **4 pôles scientifiques**, structurés autour du **pôle central EXEBIO** portant sur la **bioéconomie et l'environnement** et constituant la **signature** de l'établissement. Les 3 autres pôles scientifiques fédèrent les activités autour de la « Santé », des « Sciences Humaines et Sociales » (SHS) et des « Sciences du Numérique et de l'Ingénieur » (SNI).

Pour les années à venir, la **stratégie** repose sur l'**excellence** au service d'un **continuum recherche-formation-innovation-international**. Il s'agit de positionner la qualité de la **recherche** au cœur des priorités dans les domaines scientifiques stratégiques et de construire sur cette recherche des **formations d'excellence** et une **vraie politique d'innovation**. La position géopolitique de l'URCA, au cœur de l'Europe mais au centre d'un losange allant de Paris à l'Ouest, le pôle Nancy-Metz-Strasbourg à l'Est, Lille au Nord et le pôle dijonnais au sud, nous impose de **capitaliser sur notre identité scientifique** et de renforcer notre **visibilité** et notre **attractivité** aux échelles nationale, européenne et internationale. La région Grand Est est classée 3^{ème} région la plus attractive de France, dans le top 10 européen, l'URCA y contribue et doit en profiter pour assumer une ambition européenne.

Les 4 pôles travaillent à renforcer la **transversalité** et l'**interdisciplinarité** autour du pôle central EXEBIO, avec pour objectif de **fédérer** la plus grande majorité des forces vives de l'établissement, au service d'un projet de plus en plus partagé autour de la bioéconomie et de l'environnement. Cette **stratégie** menée avec détermination pendant 8 années commence à porter ses fruits (i) **en interne** pour la valorisation du potentiel scientifique comme pour le sentiment d'appartenance et (ii) **vis-à-vis de l'extérieur** pour le rayonnement et la notoriété de l'URCA. Elle permet en outre de faire de sa **pluridisciplinarité** historique un **avantage concurrentiel** certain, lui permettant de traiter des **défis sociétaux majeurs** (transition économique, climatique et écologique) par de multiples approches scientifiques.

La **volonté politique forte** de centrer l'établissement autour de la bioéconomie et de l'environnement depuis 2 mandats (8 ans) permet une **communication efficace**, non seulement au sein de la « **communauté scientifique URCA** » mais aussi pour les **partenaires académiques** (universités, grands écoles, organismes nationaux de recherche, établissements du réseau d'enseignement supérieur et de recherche, ...) et **non académiques** (collectivités, pôle de compétitivité, monde socio-économique, presse, ...). L'URCA doit néanmoins encore renforcer sa communication, en particulier à l'international, pour assumer l'ambition d'être un acteur incontournable de l'union européenne en matière de bioéconomie et environnement.

Cette **stratégie globale de transformation de l'établissement** nécessite un **pilote fort** qui s'appuie sur plusieurs éléments convergents :

- Les **projets structurants** (PIAs, France 2030) que l'URCA parvient à mobiliser depuis 2020. L'URCA dispose dorénavant d'un **portefeuille de projets cohérents** avec sa politique scientifique. Pour ce qui concerne la recherche et l'innovation, les projets majeurs sont :
 - o Projet « **Excellences** » du PIA4 **EXEBIO** : création d'un institut international en bioéconomie et environnement (2023-2032) ;
 - o Projet de « **Pôle Universitaire d'Innovation** » de France 2030 **InnoRem** (2024-2027).
- Pour ce qui concerne la formation, es projets majeurs sont :
 - o Projet « **DemoES** » du PIA3 **DeMETeRE** : Déploiement de Micro-Environnements Territoriaux pour la Réussite Etudiante (2020-2025) ;
 - o Projet « **Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures** » du PIA 3 **AILES** (Accompagnement à l'Intégration des Lycéens dans l'Enseignement Supérieur) ;
 - o **CMQ** (Campus des Métiers et des Qualifications) d'Excellence **BioEco Academy**.
- Une **politique de niche** visant les **projets d'excellence originaux** dans la signature de l'établissement, par exemple :
 - o Projet **AEROLAB** : il s'agit de développer des capteurs capables d'identifier les gaz à effets de serre et d'en mesurer la concentration dans l'atmosphère en étant véhiculé par des drones ;
 - o **Zone atelier Argonne** (ZARG) du CNRS : l'objectif est de fédérer les chercheurs de la région Grand Est travaillant sur l'Argonne et à développer de nouveaux projets inter- et trans-disciplinaires à long terme sur les dimensions socio-économiques, environnementale et écologique ;
 - o **Institut d'Intelligence Artificielle en Santé (I2AS)** : structure fédérative de recherche nationale dans le domaine des **datasciences en santé**, basée sur l'utilisation et le développement d'intelligence artificielle.
- Une volonté de plus en plus affirmée de se **positionner** sur les scènes **européenne/internationale** *via* des actions fortes :
 - o Intégration dans l'**Alliance Européenne INVEST** (INNoVations of rEgional SusTainability) : responsabilité du workpackage dédié à la mise en place d'un centre d'excellence en recherche et innovation (2023-2027) ;
 - o Projet « **ASDESR** » du PIA4 **DIVRESCA** (DIVersification des RESsources propres à l'URCA) : créer un guichet unique d'accompagnement des enseignants chercheurs et chercheurs pour le montage et le suivi administratif et financier de projets notamment européens (2023-2032).

- Un **ancrage territorial fort**, basé sur un historique commun de 3 décennies, avec le Grand Rems et la région Grand Est, consacré à établir des liens de **confiance** et à **partager la vision** de l'avenir avec le monde socio-économique, notamment quant au pouvoir de levier économique majeur de **la bioéconomie et l'environnement** :
 - o Fédération des forces sur le territoire : **pôles de compétitivité** B4C « Bioeconomy for Change » (création, membre fondateur, vice-présidence 2020-2023), Materialia, mais aussi la **presse** et un **réseau local de partenaires industriels** (ARD, Vivescia, ...) ;
 - o Portage du **réseau ESR Champagne Ardenne en tant que chef de file**, avec notamment les grandes écoles telles que CentralSupElec, AgroParisTech et Neoma, regroupées avec l'URCA dans le Centre Européen de Biotechnologies et Bioéconomie (CEBB) ;
 - o Renfort du lien **lien avec les métropoles** de Champagne-Ardenne (Troyes, Chalons en Champagne, Charleville-Mézières, Chaumont).

L'URCA dispose donc de tous les outils pour mener à bien, dans les 10 années à venir, une **transformation ambitieuse et cohérente**. Cette évolution s'appuie sur (i) un **dynamisme** avéré et concrétisé par la multiplicité des projets structurants, (ii) l'**excellence** et la vision partagée de son environnement socio-économique, (iii) sur l'originalité d'une **signature** basée sur un historique scientifique affirmé et enrichi progressivement par la diversité scientifique de ses chercheurs et (iv) la **multiplicité des appels d'offre** (recherche et formation) pour des projets nationaux et européens dans le domaine de la signature de l'établissement (Green deal, ...).

Le pilotage de la transformation est un élément primordial **pour inscrire l'évolution de l'université vers les meilleurs standards et dans la durée**. Il s'agit de valoriser son potentiel au bénéfice des étudiants, des enseignants chercheurs et du territoire. Un **pilotage efficace** repose sur :

- La **définition et le suivi d'objectifs de performance pluriannuels (COMPs internes)** avec les unités de recherche et les composantes, ainsi qu'une **affectation de moyens** en cohérence avec ces objectifs. Pour asseoir cette politique, une **pédagogie** sera menée activement auprès des acteurs de l'URCA autour de la **légitimité du changement** et de la **trajectoire** suivie (projets structurants, démarche adoptée, domaine signature de l'établissement, ...). Sur cette base, l'affectation de moyens sera ciblée sur l'atteinte des objectifs dans un souci de promouvoir l'**efficacité** de notre fonctionnement et l'**excellence** de nos activités. Les **objectifs ciblés** seront le **pilotage de l'offre de formation** mais aussi la **compétitivité des unités de recherche** et le **bien-être, la réussite et l'orientation des étudiants**. Les **leviers activés** seront majoritairement :
 - o **Les campagnes d'emplois** conditionnant la réaffectation ou le redéploiement d'emplois (départs massifs à la retraite en 2026 et 2027) aux objectifs de performance (pilotage de l'offre de formation, attractivité des unités) ;
 - o **Les crédits récurrents**, dont la répartition incitative sera basée sur une part fixe consacrée au fonctionnement récurrent et une part variable liée aux indicateurs de performance définis dans les COMPs internes.
- Une **consultation large de tous les acteurs** de l'URCA (enseignants chercheurs, personnels BIATSS, étudiants). La **réussite** des transformations requiert la poursuite de l'**évolution des pratiques** et de l'**appropriation du projet et du fonctionnement** par l'ensemble des personnels de l'établissement. Il s'agit de faire de l'URCA un **environnement d'excellence** où (i) le **dialogue et la confiance** entre la gouvernance et les structures de l'université (unités de recherche, composantes, associations étudiantes, services et directions) sont renoués, (ii) **l'humain** est au cœur des priorités (sentiment d'appartenance, conditions de travail optimisées, talents cultivés et reconnus, motivation soutenue), (iii) **l'administration** optimise son fonctionnement (simplification, fiabilité, fluidité, opérationnalité, internationalisation) pour tendre vers un label « **Service public +** » et (iv) les **étudiants se sentent soutenus et accompagnés** (précarité, santé, lutte contre les violences et les discriminations, reconnaissance de l'engagement, réussite et orientation).

Le point délicat du pilotage est celui de l'**offre de formation**. L'accréditation qui démarre en septembre 2024 n'a pas permis d'optimiser complètement cette offre de formation. Amener les licences à 1500 heures de formation a été un réel enjeu de persuasion et de communication en interne. Cette mesure, sans affecter ni la **qualité des enseignements** ni l'**insertion professionnelle des diplômés**, doit permettre de **résorber une partie des heures complémentaires** (8 à 9 millions d'euros annuellement) et de redonner du temps de recherche aux enseignants-chercheurs. Son effet sera renforcé par le déclin annoncé de la démographie étudiante.

Il s'agit maintenant de **mettre en cohérence l'offre globale de formation** pour renforcer la compétitivité de l'établissement. Cette opération doit débiter par la finalisation de la **cartographie des formations** en se basant les débouchés et l'insertion pour identifier les redondances encore existantes. Sur cette base, les transformations seront centrées sur la **professionnalisation** et l'**internationalisation** des cursus, en lien avec les besoins du monde socio-économique et la réalité de la formation à l'échelle européenne.

Contexte. L'URCA s'inscrit pleinement dans la **dynamique** de France 2030 qui vise à mieux répondre aux besoins du marché du travail et qui cible en particulier les métiers d'avenir et les métiers en tension. Dans ce contexte, l'URCA veut renforcer (i) la **professionnalisation** des formations *via* le renfort de la relation formation emploi au cœur de son territoire et (ii) l'**internationalisation** des formations. Cette stratégie s'inscrit dans un écosystème existant et viendra agir en interaction avec d'autres projets (AMI CMA Promess, FO6med, CMQ Excellence Bioéconomie). Le renforcement de la professionnalisation sera réalisé par **deux actions fortes** visant à accompagner les porteurs de diplômes (i) au **pilotage de leurs formations** dans un calendrier du dialogue politique défini et (ii) à la **construction de blocs de compétences** en adéquation avec les réalités du tissu socio-économique. Cette démarche doit permettre une réflexion sur la soutenabilité de l'offre de formation, en limitant d'un côté les heures complémentaires et, d'un autre côté, en proposant des blocs de compétences à la formation tout au long de la vie. C'est une démarche d'amélioration continue des formations et un ancrage progressif de la culture de l'autoévaluation. Il s'inscrit dans une stratégie de **pilotage co-construit d'évolution de l'offre de formation**.

Action 1. La professionnalisation des formations

Action 1.1. Finalisation de la cartographie objectivée des formations

La mise en place de la nouvelle accréditation sera l'occasion de travailler l'interaction de différents outils rationalisés de pilotage des formations qui sont pour certains déjà mis en place et pour d'autres à améliorer. La finalisation de la **cartographie des formations** est un **ensemble d'outils** venant qualifier des éléments de contexte et des indicateurs sur la formation au niveau de chaque parcours.

- **Outil 1** : Un **système d'information décisionnel (SID)** concernant des indicateurs de mise en place des formations est en voie de finalisation, il sera opérationnel à la rentrée 2024. Ce SID permettra de pouvoir produire des fiches pour chaque parcours de formation en regroupant des données tels que le taux de candidatures, le nombre et les typologies des inscrits, la réussite jusqu' à l'insertion des diplômés. Ce SID sera **ouvert aux responsables de formation**. Il croisera par ailleurs un travail réalisé en parallèle sur le coût de la formation et des données RH. L'analyse des données du SID permettra d'identifier (i) les **redondances** dans les parcours de formation et (ii) les **formations peu attractives**.
- **Outil 2** : Un travail sur **l'évaluation des enseignements** a été remanié en 2023. La grille d'évaluation revue pour chaque enseignement est actuellement en phase de test sur quelques composantes. Elle sera généralisée à la rentrée 2024 sur l'ensemble des parcours de formations.
- **Outil 3** : Un travail sur les **conseils de perfectionnement** sera mené en lien avec les conseillers de la CFVU afin d'harmoniser une trame de rapport adoptée pour l'ensemble des formations. En effet, si les conseils de perfectionnement sont aujourd'hui mis en place, leur format n'est pas harmonisé et leur utilisation pour améliorer les formations n'est pas généralisé. Ce rapport de perfectionnement doit systématiquement comporter les données issues du SID qui devront être analysées par le conseil de perfectionnement. Par ailleurs des rubriques propres aux méthodes pédagogiques ainsi que les perspectives métiers seront systématiquement renseignées. Une synthèse des évaluations des enseignements devra également y figurer. **Les conseils de perfectionnement devront clairement mettre en avant les améliorations opérées dans le pilotage des formations** et leurs retombées effectives.
- **Outil 4** : Ces différents éléments composeront une « **carte de la formation** » qui sera le document de base du dialogue avec les composantes et qui doit être **achevée en octobre**. Il sera une fiche d'identité et de suivi pour chaque parcours de formation. Cette démarche permettra d'optimiser les choix de développement des formations au regard des enjeux d'insertion professionnelle et de développement socioéconomique du territoire.

Action 1.2. Mise en place d'un dialogue politique de gestion avec les composantes

Sur la base de la cartographie des formations, un **dialogue politique**, piloté par le président de l'université, se met en place avec les composantes. Le calendrier de ce dialogue politique sera annoncé dans les différentes réunions et commissions entre juin et septembre 2024. L'évolution de la procédure sera complètement mise en place et opérationnelle pour la **rentrée 2025**. Il s'agira de réaliser ou d'avoir les rapports des conseils de perfectionnement en fin d'année (mai – juin – juillet), puis d'en discuter en CFVU entre juillet et septembre. En novembre, un **dialogue politique sera organisé avec les composantes et responsables de diplômes** afin (i) d'envisager l'évolution des contenus au regard des attentes du monde professionnel, (ii) d'envisager des formes pédagogiques particulières, envisager la fermeture ou la transformation de la formation et (iii) préparer l'accréditation suivante. Ce moment d'échange sera par ailleurs l'occasion de **dialoguer sur les moyens alloués au regard de l'amélioration de l'attractivité des formations, l'innovation pédagogique, la réussite étudiante et l'insertion professionnelle**. Les moyens seront fléchés au regard de la soutenabilité de l'offre de formation, une part variable sera proposée au regard des résultats. De plus, des données sur le financement pour chaque composante et des données ressources humaines seront également mises en perspective dans l'évolution de l'offre de formation.

Les éléments clés de ce dialogue seront la **soutenabilité financière et RH de l'offre de formation** et les **perspectives d'internationalisation**. Les leviers mis en œuvre pour convaincre seront ceux décrits page 2 concernant notamment **l'affectation de moyens**. Les décisions de fermeture seront prises avant l'ouverture des formations sur les plateformes de candidature nationales (Parcoustep, Monmaster). Ce calendrier sera annoncé lors de CFVU, réunions avec les doyens et directeurs de

composantes et des rencontres individualisées avec les composantes et les responsables des diplômés.

Action 1.3. Déploiement des blocs de compétences et professionnalisation des formations

Il s'agira d'**accompagner les composantes sur une veille sur les perspectives d'emploi en lien avec la réalité socioéconomique** de notre territoire. Cette action se centre sur les évolutions des contenus des métiers, des contenus des activités professionnelles de différents secteurs d'activité (bioéconomie, nucléaire, intelligence artificielle, santé et social, secteur tertiaire). En partant de la réalité des métiers (rencontres de professionnels, observatoires de branches, observatoires des emplois, OREF), la démarche s'attache à proposer des **apprentissages** pouvant répondre aux **évolutions continues des activités professionnelles**.

Le point clé de cette action réside dans la définition des blocs de compétences. Il s'agira d'accompagner les équipes enseignantes à la construction en **blocs de compétences** par (i) l'adaptation des contenus de diplômes à la complexité, la durabilité et l'innovation, (ii) l'animation des diplômés (mise en situation professionnelle, jeux d'entreprise, SAE), (iii) la formation des enseignants et enseignants-chercheurs, (iv) des sessions de formation ciblées à l'intention de professionnels FTLV et (v) un dialogue permanent avec les branches professionnelles. Ce travail servira à développer l'**approche par compétences** et la construction de **blocs de compétences**, ouverts également à la FTLV et aux mobilités internationales proposées notamment dans le consortium INVEST. Cet approfondissement de la démarche en blocs de compétence permettra également le **meilleur développement de l'alternance et de ressources propres**. Des **formations courtes professionnalisantes** seront créées sur la base de certification de blocs de compétences.

La réalisation de cet objectif nécessite le **recrutement de deux ingénieurs pédagogiques** permettant de renforcer les moyens déjà disponibles pour :

- Ajuster le travail sur la **professionnalisation des formations** ;
- Créer un **BUT Génie biologique pour la bioéconomie** renforçant l'offre de formation dans ce domaine (réponse aux résultats de la phase 1 - diagnostic AMI CMA Méfobio) ;
- Préciser l'**approche par compétences** (APC) et les relations avec le monde socio-économique.

Par ailleurs l'expérience des SAE (Situations d'Apprentissage et d'Evaluation) développée au sein des IUT servira d'échange lors de **communautés de pratique** avec des enseignants de licences générales. Des **ateliers pédagogiques** orientés « approche compétences » et animés par les deux ingénieurs pédagogiques, seront mis en place.

Ces actions seront également fondées sur le projet DeMETeRE (DemoES) porté par l'URCA. Le projet de **mise en place d'un centre d'innovation pédagogique** est en cours de réflexion. Il viendra accompagner la formation des enseignants chercheurs sur la démarche compétences et ses enjeux d'évaluation.

Action 2. L'internationalisation des formations

Dans l'optique de renforcer notre **visibilité** et notre **attractivité** aux échelles européenne et internationale mais aussi d'offrir de **meilleures opportunités de formation et d'insertion** à nos étudiants, l'internationalisation des formations est une priorité des prochaines années. Il s'agit dans un premier temps de focaliser sur le **niveau master**, puis de renforcer la démarche au niveau doctorat et enfin d'étendre progressivement au niveau licence.

Action 2.1. Un contexte favorable

Avec le soutien des projets **EXEBIO** et **DIVRESCA** et notre intégration dans l'**alliance européenne INVEST**, un accompagnement à l'internationalisation des formations se déploie. Il s'agit de renforcer les doubles diplômes et de créer un **portefeuille de masters Erasmus**, en focalisant dans un premier temps sur les **domaines signature** de l'établissement (EXEBIO). Deux composantes portent des projets de formation en anglais dans leurs formations à l'UFR Sciences Economiques Sociales et de Gestion, et l'UFR Sciences Exactes et Naturelles. Des masters Erasmus sont d'ores et déjà en cours de préparation. Les enseignants chercheurs porteurs de ces formations seront accompagnés dans le montage et le suivi administratif et financier de ces programmes.

L'alliance INVEST va accélérer le processus en proposant des **mobilités étudiantes et enseignantes** entre universités du consortium et la possibilité aux étudiants de pouvoir suivre des formations en anglais.

Action 2.2. Accompagnement de la formation

Au-delà de l'accompagnement pour la soumission des projets, la maison des langues propose un **soutien à la formation** des enseignants et enseignants chercheurs, spécialement dédié aux **méthodologies d'enseignement en anglais**.

L'ensemble des mesures pour l'internationalisation des formations est d'ores et déjà financée par les projets structurants (EXBIO, DIVRESCA) et ne feront donc pas l'objet de demandes financières dans le cadre du COMP 2024-2026.

Identification des filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante, afin de moduler les capacités d'accueil, en identifiant les causes de l'échec et les moyens permettant de le limiter

L'insertion professionnelle après une formation à l'URCA est bonne. Parmi les diplômés entrés directement sur le marché du travail, 95% des diplômés de licence professionnelle sont insérés 30 mois après l'obtention de leur diplôme en 2020, ils sont 96% pour les diplômés de master. L'université se place ici parfaitement dans les moyennes nationales (avec 1 point ou moins de différence). Les docteurs également connaissent une bonne insertion : 97% des diplômés en 2018 sont insérés 3 ans après leur soutenance de thèse. Quant aux diplômés de licence générale, le taux d'insertion à 6 mois est de 86%. Même s'il est moins élevé que les précédents chiffres, il convient de noter qu'il s'agit d'une observation peu de temps après l'obtention du diplôme et qu'il

concerne des formations avec une visée moins professionnalisante que les autres diplômes.

En ce qui concerne la qualité de l'emploi occupé, **les salaires révèlent également un niveau très proche des chiffres nationaux** avec, par exemple, un salaire net mensuel médian de 1872 € pour les licences professionnelles et de 2186 € pour les masters hors enseignement. Les taux d'emploi stable sont également proches des moyennes nationales. Cependant, un écart peut se creuser par rapport aux données du ministère en ce qui concerne le niveau des emplois occupés. Par exemple, 71% des diplômés 2020 de licence professionnelle en emploi à 30 mois sont cadres ou en profession intermédiaire, contre 78% à l'échelle nationale ; 20% d'entre eux considèrent ainsi que leur emploi n'est plutôt pas ou pas du tout en adéquation avec le niveau de leur formation.

Liste des formations transformées

La stratégie de transformation des diplômés se lit en lien avec la réussite des étudiants et la possibilité de mise en place de parcours. La **licence AES** s'est transformée en deux parcours économie et gestion afin de renforcer les compétences académiques et la poursuite d'étude vers nos masters.

L'**adossement des LAS** a été modifié au regard des taux de réussite aux concours, entraînant la fermeture des parcours droit (Reims et Troyes) et sciences de l'éducation (Châlons-en-Champagne). Afin de rééquilibrer les filières d'adossement il est prévu l'ouverture des nouveaux parcours sciences de la vie, sciences de la vie et de la terre et physique-chimie de l'UFR sciences exactes et naturelles.

Liste des formations créées

La création de diplômes est fortement en lien avec les **axes stratégiques** de l'URCA et les **secteurs en demande d'emploi**. Au vu de la situation globale au sein de l'université (soutenabilité, volant d'heures complémentaires), **toute création de formations ne pourra être consentie que si une formation équivalente en termes de moyens est fermée**.

Un **master en sciences de la durabilité** adossé à l'UFR Sciences Economiques Sociales et de Gestion dont l'objectif est de relier les thématiques de la bioéconomie sera proposé à la rentrée 2024. L'intelligence artificielle sera une thématique développée, notamment par un parcours de **master informatique en IA santé** qui sera proposé à la rentrée 2024. **Deux masters en droit** vont apparaître dans la nouvelle accréditation en filière droit : **droit du numérique** et **droit de la propriété intellectuelle** qui répondent à des besoins importants en main-d'œuvre dans des secteurs sensibles. Un **parcours analyse du sport dans la mention analyse et politique économique**, et un **parcours analyse économique du sport** seront proposés. Plusieurs **licences professionnelles** seront ouvertes à la rentrée 2024, répondant à des secteurs en tension : domotique, patrimoine bâti, métiers de la protection et de la gestion de l'environnement, métiers de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, métiers des administrations et des collectivités territoriales, métiers du tourisme, métiers de la vigne et du vin. **Chacune d'entre elle sera examinée lors des dialogues de gestion avec les composantes concernées**.

Liste des formations supprimées

Le **master économie appliquée** et le **master musicologie** ont été fermés pour des raisons d'effectif trop faible.

Articulation avec l'AMI CMA

- L'URCA a fortement répondu à des appels à projet dans le but de soutenir ses orientations en matière de formation tant d'un point de vue des disciplines que de la pédagogie. Elle **porte le CMQ d'excellence « Bioeco Academy »** qui fédère les formations en bioéconomie aux échelles régionale (Grand Est) et transfrontalière (Belgique). En effet, après avoir obtenu le volet 1 sur le diagnostic sur les métiers de la bioéconomie (MEFOBIO), la réponse au volet 2 (projet FIBI : Formations Innovantes en Biotechnologies Industrielles) est en cours d'évaluation. L'établissement est par ailleurs **partenaire du CMQ « Procédés et matériaux innovants »** qui est porté par le lycée Bazin de Charleville et qui permet le développement de formations dans le secteur industriel de pointe et de bénéficier d'un plateau technique.

- L'URCA développe par ailleurs un certain nombre de projets innovants en **santé**, dont **deux sont lauréats d'AMI CMA** : le projet « **PROMESS** » qui vise à former les professionnels de santé aux enjeux du numérique en santé et le projet « **Fo6MED** » qui vise à former des cyberexperts pour les établissements de santé. Ces projets intègrent une formation avancée en intelligence artificielle et viendront soutenir un parcours de master « informatique en IA santé » qui va ouvrir à la rentrée 2024.

Dans une démarche interdisciplinaire intégrer l'**intelligence artificielle (IA)** à l'ensemble des formations universitaires et créer une filière de formation en IA, est un enjeu majeur pour accompagner les transformations inéluctables des métiers dans les industries et les services. Outre ses formations spécifiques (BUT, masters en informatique), l'établissement construit actuellement une réponse à l'AMI CMA volet 2 qui s'articule autour de la **massification de la formation à l'IA sur une dimension -3 /+8**. Les ambitions autour de l'IA sont d'acculturer les lycéens, d'intégrer l'IA comme compétence associée aux diplômes de premier cycle, d'élaborer des licences professionnelles répondant à l'évolution des besoins métiers du territoire, de construire des **masters en double compétence « IA + spécialité »**. Les étudiantes et étudiants ainsi formés à l'IA seront mieux préparés à être embauchés ou à créer des entreprises innovantes.

De plus, **l'URCA est partenaire de 2 projets déposés à l'AMI CMA** : (i) le projet - dispositif de formation « Quantique Learning Université - Quantleate » porté par l'institut national polytechnique de Toulouse et (ii) le projet « CyMOVE » porté par l'université de Haute Alsace et traitant des technologies de sécurisation et de guidage des véhicules électriques.

Engagement de transformation des formations moins performantes

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'établissement s'engage à transformer une partie de son offre pour améliorer la performance des mentions moins performantes notamment en matière de réussite, de poursuite d'étude et d'insertion professionnelle, sur la base de la liste suivante :

- LG LEA
- LG LLCER
- LG Psychologie
- LP Métiers du bois
- LP Productions végétales
- LP Maintenance et technologie : systèmes pluritechniques
- M Droit privé
- M Droit des entreprises
- M LLCER
- M Histoire

Recherche et innovation

Objectif 2 : Consolider l'expertise scientifique du site pour en accroître la visibilité et l'attractivité

Contexte. Les programmes France 2030 précédemment cités n'apporteront leur contribution à la transformation de l'établissement qu'à la condition d'être capable d'**attirer les meilleurs talents** au sein de nos unités de recherche. Pour ce faire, l'URCA propose de développer trois actions visant à **renforcer sa visibilité et son attractivité**. En articulation avec les projets transformants, la stratégie consiste à (i) amplifier la démarche « **Chaire de Professeur Junior** », (ii) renforcer le **lien avec les ONR** et (iii) renforcer les **mesures incitatives** en faveur de l'**excellence de la recherche** et des dépôts de projets **internationaux** (ERC, Horizon Europe).

Action 1. Consolider la stratégie de recherche et d'innovation de l'établissement en lien avec son écosystème

L'excellence scientifique portée par l'URCA se doit d'être incarnée et dépend de notre capacité à **attirer ou faire émerger des leaders scientifiques** en leur proposant des conditions d'installation simplifiées et attractives. Ainsi, la consolidation des domaines signature de l'URCA passe par :

- L'amplification des **relations avec les ONR** pour renforcer le recrutement de nouveaux talents. Ainsi, après le **CEA** en 2018, l'**INRIA** devrait rejoindre en 2024 la liste des ONR participant au développement de l'URCA en l'accompagnant dans (i) sa **stratégie de spécialisation** (e.g. CPJ commune en IA/Bioéconomie ou IA/Santé avec l'Inserm et/ou le CHU de Reims) ou (ii) le renforcement de l'**impact de l'URCA** sur certains projets (e.g. PUI InnoRem, le Centre de Calcul ROMEO). Au global, ce sont 3 nouvelles CPJ co-financées par le COMP et l'établissement (ressources propres) que nous souhaitons recruter pour développer des projets d'excellence disciplinaires et interdisciplinaires ;
- L'**acculturation des personnels** scientifiques aux **questions d'innovation et d'entrepreneuriat** en proposant des formations d'accompagnement dédiées à la bioéconomie, la santé numérique et l'IA en santé.

Action 2 : Renforcer la visibilité de la recherche par son rayonnement international

Cette seconde action vise à **renforcer la notoriété scientifique de l'URCA**, notamment son positionnement dans les classements internationaux de sorte à améliorer sa renommée et donc son **attractivité**. L'amélioration de nos indicateurs de performance commande d'emmener notre communauté universitaire « hors les murs » et implique un accompagnement pour :

- **Inciter** les EC et C au **montage de projets européens** (ERC et Horizon Europe). Cette démarche s'appuie sur le projet ASDESER DIVRESCA complétée par des mesures incitatives (primes au porteur, ...) ;
- Réussir le **centre d'excellence en R&D&I au sein de l'Alliance INVEST**, workpackage confié à l'URCA *via* un programme conjoint dédié à la promotion du développement régional européen par le biais de recherche et d'innovation de haut niveau.

Action 3. Adapter les organisations administratives au service de la recherche

Cette dernière action vise la coordination des structures de gouvernance des différents programmes France 2030. Elle passe par :

- Mieux **accompagner le changement** lié aux projets France 2030 pour **faire de l'administration** (montage et suivi administratif et financier) **un outil d'amélioration de la compétitivité** de la recherche à l'URCA ;
- Décliner et **coordonner** de manière fluide et agile **les actions de pilotage** des programmes France 2030 afin d'assurer le suivi des indicateurs et d'optimiser la gestion des ressources.

L'URCA a déjà engagé de nombreuses actions pour la transition écologique, suite à la réalisation de son bilan des émissions des gaz à effet de serre réalisé en 2020. Le vote unanime en conseil d'administration de son plan de transition révèle **l'adhésion de la communauté universitaire** à l'ensemble des sujets abordés et constitue une **source supplémentaire d'attractivité**. C'est ainsi que de nombreux investissements ont été réalisés pour la décarbonation des déplacements, première source d'émission (achat d'abris pour vélos et trottinettes, développement d'une application de covoiturage, mise en place d'un forfait mobilités durables pour les personnels). Parallèlement, **de nouvelles habitudes ont été prises** via le plan de sobriété énergétique et la politique d'achats responsables. Il est toutefois indispensable d'amplifier cette dynamique, en cohérence avec la signature de l'établissement.

Action 1. Formation de la communauté universitaire

À partir de la rentrée 2024, les étudiants de la deuxième année de licence (et de DFGSM et DFGSP) suivront un **enseignement obligatoire de 30 heures**, validé par **3 ECTS** et intitulé « **Transition écologique pour un développement sociétal** ». Au format hybride, cet enseignement multidisciplinaire conçu et réalisé par des enseignants-chercheurs de l'établissement couvre trois blocs - (i) planète et crise écologique, (ii) humanité et crise sociale et (iii) transitions écologique et sociétale, comment agir ? - qui englobent les trois thématiques prioritaires que sont le changement climatique, la biodiversité et les ressources, mais qui abordent aussi les questions de justice et d'équité sociale, ainsi que les perspectives d'action et de transformation des pratiques.

L'enseignement commencera et finira par des **conférences** en présentiel et les **leçons filmées** seront disponibles aux formats vidéo en retranscriptions écrites (français et anglais). L'ensemble des leçons, mises à disposition des étudiants et étudiantes en septembre 2024, donne actuellement lieu à des conférences auxquelles tous les personnels de l'université sont conviés. Le dispositif permet donc de remplir un premier objectif de **sensibilisation des personnels**.

En complément, deux actions seront mises en place dans la période 2025-2027 : (i) l'**identification** de toutes les **formations** et actions pédagogiques intégrant des **critères DD&RS**, en vue d'un déploiement généralisé des compétences à l'ensemble des enseignements, à tous les niveaux (FI/FA/FC) et pour tous les publics (apprenants et apprenantes et doctorantes et doctorants) et (ii) la **formation** de l'ensemble des personnels aux **enjeux DD&RS** selon un calendrier négocié, avec un contenu adapté et une mise en application concrète des connaissances selon les missions des agents.

Action 2. Construction, mise en place et suivi du schéma directeur DDRSE

Afin de structurer l'ensemble des actions menées dans le cadre des transitions écologique et sociétale, et en conformité avec le plan climat-biodiversité et transition écologique de l'ESR ainsi que la liste des 15 engagements de la circulaire « Services publics écoresponsables », l'URCA doit désormais construire son schéma directeur DDRSE. Une centaine d'actions a déjà été identifiée par les ambassadeurs et ambassadrices DD&RS volontaires de l'établissement, mais la formalisation et l'opérationnalisation de l'ensemble doivent faire l'objet d'une structuration *via* le **recrutement d'un chef ou d'une cheffe de projet** et la **création d'un service DD&RS**. En complément de la chargée de mission actuellement en poste, le service DD&RS aura comme missions prioritaires le déploiement du **pilotage DD&RS** de l'établissement, le maillage des actions avec les partenaires politiques, socio-économiques et associatifs du territoire et la mise en place d'actions de communication récurrentes à destination des parties prenantes internes et externes. Le portage politique est assuré par la **nomination d'une vice-présidente « DD&RS et Science Avec et Pour la Société (SAPS) »**, chargée d'impulser une dynamique de transition écologique et sociétale de l'établissement et de présenter au conseil d'administration, dont elle assure également la vice-présidence, le schéma directeur fin 2024.

Action 3. Décarboner les activités de recherche et réduire l'empreinte énergétique des campus

La recherche est très émettrice de gaz à effet de serre. La consommation électrique, les produits chimiques, le matériel informatique et les déplacements sont autant de sources d'émissions qu'il nous faut diminuer. Si elles ne sont pas évitables, elles peuvent être rationalisées à condition que cela s'inscrive dans une **démarche collective, volontariste et prévisionnelle**. Il est par conséquent essentiel d'accompagner les unités de recherche dans l'**objectivation de leur bilan carbone** (notamment grâce à la méthodologie labo 1.5) et la mise en place de **plans de transition adaptés** à chacune d'entre elles. Nous envisageons donc un accompagnement au changement par un ou une chargée de mission qui rencontrera l'ensemble des personnels des unités, afin de les accompagner dans une démarche de recherche responsable.

Par ailleurs, nous entendons souscrire à un **outil de mesure, d'analyse et de réduction de l'empreinte carbone** de nos services numériques. Celui-ci pourrait nous permettre ensuite de déployer une solution de postes de travail virtuels avec un double objectif de (i) mieux **maîtriser la consommation électrique** (de l'ordre de 2W par poste de travail virtuel versus 65W pour un PC classique) et (ii) **réduire l'impact carbone des matériels** qui ont une durée de vie supérieure à un poste classique.

Contexte. Depuis plusieurs années, l'URCA œuvre pour une meilleure qualité de vie et un meilleur accueil des étudiantes et étudiants. De plus, en sa qualité de chef de file du réseau de l'ESR Champardennais et en partenariat avec le CROUS, l'URCA a élaboré en 2022, un **schéma directeur de la vie étudiante** visant à mettre en place une **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 avec les 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. A travers le COMP, nous souhaitons **consolider les actions déjà engagées** dans le cadre du dialogue de performance 2023 et mener de nouvelles actions stratégiques pour notre établissement en matière de santé physique et mentale, d'inclusion et de lutte contre les VSS.

Action 1. Santé physique et mentale

Afin de faciliter la prise en charge des étudiantes et étudiants et la promotion de la santé physique et mentale, il est essentiel de **développer rapidement et efficacement le SSE** pour être au plus près des étudiants du territoire, notamment sur les sites délocalisés. En effet, le SSE de l'URCA, par conventionnement avec plusieurs établissements (9 établissements actuellement), prend en charge plus de 2000 étudiants supplémentaires. Dans cette perspective, nous souhaitons :

- Aménager et rénover des **locaux** sur nos différents campus (2024) ;
- Aménager des **salles de consultation** sur notre campus Santé de Reims et notre campus à Troyes (2025) ;
- **Rénover l'ancien SUMPPS** sur notre campus Moulin de la Housse de Reims ;
- **Recruter en 2024** un ou une **infirmière** en pratique avancée ainsi qu'un ou une **psychologue** à Troyes dans l'optique d'améliorer l'accès aux soins sur les sites délocalisés ;
- **Former** les étudiantes, étudiants et les personnels aux premiers secours en santé mentale (PSSM) : (i) **10 agents aux PSSM**, (ii) **10 formateurs ou formatrices**, (iii) **30 secouristes**.

Action 2. Vers une université plus inclusive

Dans le cadre de sa politique inclusive, l'URCA souhaite **renforcer les dispositifs** pour l'accueil et l'accompagnement des **étudiantes et étudiants à besoins spécifiques** et favoriser l'inclusion de celles et ceux présentant un autisme ou trouble neurodéveloppemental (TDN) en intégrant le **programme « Atypie-Friendly »** et en menant des campagnes de sensibilisation et d'information en s'appuyant sur les personnels du SSE et de la mission handicap.

Le nombre d'étudiants en situation de handicap est en forte augmentation depuis une décennie, passant de 100 en 2010 à 700 en 2022. Nous voulons garantir aux étudiants et étudiantes **un accompagnement et une prise en charge plus rapide et plus rassurante** au plus proche de leurs lieux d'études. Pour cela, nous souhaitons recruter un ou une chargée de mission handicap sur l'un de nos sites délocalisés (Troyes) afin de développer un dispositif d'accompagnement pour les étudiants ou étudiantes en situation de handicap et d'assurer le lien avec les directions et services internes.

Action 3. Lutte contre les VSS

Depuis 2019, l'URCA a mené une politique soutenue dans la prévention des VSS et le traitement des signalements, notamment avec la création de la cellule d'écoute VSS. Nous souhaitons **consolider** et ancrer cette politique au sein de la communauté universitaire. À partir de la rentrée 2024, nous continuons la **sensibilisation** des étudiants ou étudiantes aux VSS dès leur entrée à l'université (intervention de l'observatoire des VSS début septembre sur l'ensemble des promotions de première année de licence et BUT). Nous formerons également les agents à la lutte contre les VSS : 10 sessions/an de formations pour 50 agents par session.

Contexte. Les grands projets structurants et transverses France 2030 remportés au cours de ces dernières années ou la candidature à la dévolution du patrimoine en 2022 s'inscrivent dans une dynamique de développement et d'attractivité portée par le projet stratégique de l'URCA mais ils percutent un fonctionnement administratif traditionnellement segmentarisé et annualisé. L'enjeu pour l'URCA est d'**accompagner une nécessaire transformation organisationnelle**. Pour ce faire, elle a engagé en mars 2023 sur le long terme un programme ambitieux en mode **projet de transformation, de modernisation et d'optimisation globale pour son administration**. Cette trajectoire de transformation organisationnelle, qui a intégré aussi les recommandations émises dans le cadre du rapport d'évaluation HCCERES 2023, comporte plusieurs axes interconnectés : (i) **fluidifier le pilotage central**, déconcentré et transversal, (ii) **sécuriser la soutenabilité financière** de l'établissement, (iii) **développer une culture globale de gestion de projets** pluriannuels, (iv) **diversifier les ressources propres**, (v) **renforcer les outils de pilotage efficaces** en matière de ressources humaines, immobilier et SI, (vi) **renforcer la politique numérique**.

Cette feuille de route est au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet d'établissement porté par le président. Elle se veut évolutive et vise à **renforcer la capacité de pilotage stratégique de l'établissement**, moderniser et internationaliser l'administration, décloisonner et hybrider les compétences. Chaque axe se décompose en actions. La méthodologie retenue est le mode projet (désignation d'un pilote pour chaque action de chaque axe, élaboration d'un calendrier de déploiement, définition de livrables, indicateurs, évaluation et mesures correctives).

Depuis mars 2023, ont ainsi été mises en place sur l'axe crucial « **Fluidifier le pilotage central, déconcentré et transversal** » plusieurs actions :

- Sécuriser et fiabiliser le SI et développer la culture qualitative de la donnée : mise en place d'un **atelier SID budget**, RH et formation avec les directions concernées + groupe de travail utilisateurs ; mise en place d'un **atelier P2CA** ;
- Renforcer le dialogue avec les composantes : mise en place des **revues trimestrielles** de gestion et de performance (fiches d'identité coconstruites entre directions centrales et composantes) ;
- Mettre en place des procédures inter-directions : mise en place de **comités mensuels thématiques** (suivi de la masse salariale, suivi de gestion de la paie, groupe de travail des responsables administratifs des composantes pour avoir un référentiel métiers et échange de bonnes pratiques, comité de suivi et d'articulation des grands projets structurants, club des porteurs de grands projets).

Parce qu'elle est un levier de pilotage transversal de l'établissement, la candidature à la dévolution du patrimoine en particulier constitue un exemple de la mobilisation en mode projet des directions pour la transformation organisationnelle en cours de l'établissement. Elle a certes permis des avancées notables depuis son lancement officiel en 2022 : fiabilisation des données patrimoniales, déploiement du système d'informations, restructuration et renforcement des équipes dédiées à la fonction patrimoniale. Mais ce projet révèle aussi les points de fragilité/vulnérabilité structurelle de l'établissement : manque de maturité de son **pilotage budgétaire et comptable** et du pilotage global des projets d'investissements. Dans les années à venir, l'URCA devra de plus en plus contribuer au financement de ses projets d'investissements sur ressources propres. Elle doit de ce fait avoir une connaissance fine de l'évolution de sa capacité d'autofinancement. Une bonne prévision est nécessaire pour programmer les projets tout en gardant une **capacité d'anticipation et de priorisation**. L'URCA doit aussi encore progresser dans la mise en cohérence de son SPSI, de ses documents budgétaires réglementaires et de son plan pluriannuel d'investissements. Elle doit **se doter d'un pilotage global** et non plus comme jusqu'à présent sectorisé, segmentarisé de ses investissements pour être en capacité pleinement d'arbitrer sur ses priorités stratégiques dans un contexte budgétaire aujourd'hui contraint. **Pour accompagner cette trajectoire à long terme de transformation administrative, renforcer le pilotage et la gestion**, l'URCA propose plusieurs actions dans le cadre du COMP.

Action 1. Renforcement de la gestion du capital humain et financier

Il s'agit de (i) **fiabiliser la gestion des finances** comme la trésorerie et le fonds de roulement, (ii) **optimiser les processus de gestion budgétaire** notamment des projets pluriannuels, (iii) **garantir la soutenabilité du PPI** et (iv) **disposer d'informations financières robustes** nécessaires pour moderniser le fonctionnement de l'URCA. **L'adaptation au changement de nos ressources humaines grâce notamment à la mise en place d'une GPEEC efficace** conformément aux priorités stratégiques de l'établissement est primordiale. Les enjeux sont de : (i) préserver les **grands équilibres d'emploi** dans les missions de recherche et de formation, anticiper les mouvements (avec les départs massifs à la retraite) et donner à l'URCA la possibilité d'allouer ce potentiel en fonction de ses objectifs stratégiques ; (ii) contribuer à **dérigidifier la masse salariale** dans une certaine mesure (par augmentation de recrutements sur ressources propres); (iii) piloter et développer une politique d'**identification des potentiels et des talents** en lien avec les grands projets structurants de l'établissement, une politique de conservation et d'attraction des talents ; (iv) **créer une école interne de formation et de management** de l'URCA (en encourageant notamment les mobilités administratives de courte durée dans les autres universités françaises ou européennes, notamment dans le cadre de l'Alliance européenne INVEST). **La structuration de la fonction GPEEC devra être stabilisée en 2026.**

Action 2. Optimisation du pilotage des recettes et des achats pour une université ouverte et durable

Il s'agit de préparer un **nouveau modèle économique** de gestion de l'université, de moderniser notre approche du monde socio-économique et de profiter des opportunités de valorisation de nos bâtiments. Les pistes de réflexion sont :

- **Générer des nouvelles recettes** en ouvrant nos espaces (amphithéâtres, salles, auditoriums) aux **acteurs privés** permettrait d'optimiser l'usage de nos locaux et ainsi de créer des passerelles entre l'université et le tissu économique local. Les revenus créés contribueront à la rénovation de notre parc immobilier, développement d'un service de prestations fondé sur l'expertise en recherche et formation.
- **Acheter autrement** par l'exploitation des gisements d'économie sur certains segments d'achat (entretien, maintenance, sécurité, etc ...) et renforcer une économie circulaire du matériel (réemploi du matériel de bureau et informatique).

Action 3. Sécurisation des données : la cybersécurité

L'URCA a significativement renforcé cette fonction avec la nomination d'un responsable de la sécurité des systèmes d'informations (RSSI). Le budget a été multiplié par 7 passant de 30 k€ en 2019 à 210 k€ en 2022. Dans le cadre **du parcours**

« **France Relance Cyber** » proposé par l'ANSSI, l'URCA a effectué un état des lieux identifiant les enjeux métiers et les zones de vulnérabilité. Les premières actions menées ont permis d'améliorer notre indice de sécurité (l'URCA passe de l'indice C-1 à l'indice C+1 en 2023-2024, elle vise l'indice B en 2025 qui est l'objectif cible pour les EPSCP). Il faut **poursuivre cette montée en puissance**, mener des actions de sensibilisation, d'audit de sécurité et de formation, traiter le nombre croissant d'incidents de sécurité (47 en 2017, 197 en 2021).

Objectif 6 : Améliorer l'attractivité et la visibilité de l'URCA, et renforcer le sentiment de fierté associé à l'appartenance à l'université, afin de surmonter son déficit d'image

Contexte. L'URCA doit accroître sa visibilité sur les scènes nationale et internationale, non seulement dans ses domaines de prédilection mais aussi en tant qu'institution, tout en mettant en œuvre une politique forte de recrutement et de fidélisation de ses talents. Cette stratégie d'attractivité repose sur trois piliers fondamentaux : (i) **l'attraction**, pour susciter l'intérêt et encourager **l'adhésion**, (ii) **l'attachement**, pour renforcer le lien des personnels et des étudiants avec l'université et cultiver leur **fierté d'appartenance** et (iii) le **positionnement**, pour accroître la **notoriété et la reconnaissance** de l'URCA autour de son développement stratégique et scientifique et l'établir comme **leader académique de la bioéconomie et de l'environnement**, à l'échelle nationale et européenne.

Par ce renouvellement d'image, l'URCA ambitionne de devenir une **université de choix**, et pas seulement une option géographique, aussi bien pour les étudiants que pour son personnel administratif et enseignant-chercheur. En s'engageant résolument dans ces trois directions, **l'URCA renforcera son attractivité tout en augmentant sa capacité à innover et exceller dans un environnement universitaire compétitif et mondialisé**. Cette vision intégrée et cohérente de l'université favorisera une synergie à travers toutes ses strates, soutenant ainsi les objectifs énoncés dans le COMP.

Action 1. Identifier les valeurs et construire l'image renouvelée de l'URCA

Un état des lieux prévu pour 2024 permettra d'évaluer la **perception de l'URCA par son personnel et ses étudiants**, et d'identifier les valeurs partagées au sein de l'université. Cet audit servira de fondement à plusieurs initiatives destinées à **renforcer la "culture URCA"**. Dans le cadre de ces efforts, l'URCA s'engagera résolument dans la mise en œuvre d'une politique de Développement Durable et Responsabilité Sociétale et Environnementale (DDRSE), plaçant ces principes au cœur de la vie institutionnelle.

L'objectif sera également de progresser vers l'obtention du **label "service public +"**, en s'appuyant sur les structures qui sont déjà dans cette démarche, telles que la bibliothèque universitaire, pour encourager l'adoption de ce label à tous les services centraux. En 2024, la direction de la communication initiera cette démarche, qui sera ensuite étendue en 2025 à la communication de toutes les composantes, ainsi qu'à la Direction des Relations Extérieures et du Développement International (DREDI), la Direction des Etudes et de la Vie Universitaire (DEVU) et à la Direction de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage (DFPA). En 2026, trois autres directions centrales se joindront à cet effort afin d'arriver à échéance 2030 à l'obtention du label à l'échelle de l'université.

En parallèle, l'URCA profitera des thématiques et actions nationales pour promouvoir ses activités scientifiques, telles qu'Octobre rose, l'année olympique et la journée du patrimoine et ainsi susciter l'intérêt du grand public. L'ancrage territorial de l'université sera renforcé par une **communication efficace autour de ses enjeux scientifiques** et le développement d'échanges constants entre les chercheurs, les enseignants-chercheurs et la population, dans le cadre de l'initiative SAPS, label pour lequel l'URCA a déposé un dossier.

Action 2. Consolider l'engagement, attirer et fidéliser les talents et passer du sentiment d'appartenance au sentiment de fierté

Chaque année, l'URCA conduira une enquête interne et externe pour **évaluer sa marque employeur et sa communication**. Les premiers résultats, attendus pour l'été 2024, offriront un aperçu interne et externe de l'institution en tant qu'employeur. Ces données serviront à affiner l'analyse du sentiment d'appartenance et de la fierté de travailler à l'URCA, permettant ainsi d'établir un **diagnostic précis** et de formuler des **recommandations** en vue de l'élaboration et d'un déploiement stratégique de sa **marque employeur autour d'image de marque** forte, cohérente à l'interne comme à l'externe. L'objectif est de réaliser une amélioration annuelle de la perception de 8%.

En complément, l'URCA animera une **communauté d'ambassadeurs** pour **promouvoir l'université**. Cette initiative inclura des acteurs externes tels que les donateurs de la taxe d'apprentissage et les partenaires socio-économiques, ainsi que des personnels et étudiants internes, mettant en lumière les réussites collectives et individuelles. Ces efforts visent à **transformer progressivement l'appartenance passive en une fierté active** d'être lié à l'URCA.

Enfin, une **stratégie dynamique sera mise en œuvre sur LinkedIn** pour exploiter le réseau existant de 70.000 membres et optimiser le parcours des collaborateurs, de l'attraction à la fidélisation. Cette stratégie ambitieuse vise non seulement à augmenter le nombre d'abonnés/Alumni de 11% annuellement, mais aussi – donnée plus intéressante – à améliorer le taux d'engagement, passant de 2,8 à 3,8 d'ici 2026. Cette approche renforcera également le réseau Alumni de l'URCA, créant une communauté plus vaste, engagée et interconnectée et potentielle donatrice.

Action 3. Renforcer l'identité et la visibilité de l'URCA et la positionner comme le leader académique dans le domaine de la bioéconomie et de l'environnement

Suite à son succès dans le cadre du PIA ExcellencES avec EXEBIO, l'URCA a consolidé sa réputation comme **un pôle de référence en bioéconomie et environnement** sur le territoire national.

Pour capitaliser sur cette reconnaissance, l'URCA doit maintenant se positionner comme le leader académique dans ces domaines, adoptant une série de mesures stratégiques pour **se distinguer sur la scène européenne et internationale**.

L'URCA développera une **présence offensive dans les médias nationaux, européens voire internationaux** afin de mettre en lumière son expertise et ses réussites dans ses domaines de prédilection : la bioéconomie, l'environnement et demain la santé. De même, elle participera activement à des **salons spécialisés**, tant sur le territoire national qu'à l'international, pour mieux exposer ses forces académiques et attirer de nouvelles collaborations. Des **campagnes de communication ciblées** seront déployées pour promouvoir l'URCA en tant que centre d'excellence scientifique. Par ailleurs dans une stratégie de SAPS (pour laquelle une demande de labellisation a été formulée), des campagnes et actions permettront de **sensibiliser le grand public aux enjeux liés à la bioéconomie et à l'environnement**, pour en faciliter la compréhension et l'engagement. Cette approche communicationnelle et médiatique visera à promouvoir les compétences distinctives de l'université, **renforçant son image comme un hub d'excellence en recherche et innovation**.

En s'appuyant sur des études précédemment menées, notamment sur son impact socio-économique, l'URCA lancera une étude approfondie pour **mesurer son influence dans les domaines de la bioéconomie, de l'environnement et de la santé**. Renouvelée tous les cinq ans, cette étude mettra en lumière le rôle essentiel de l'URCA dans le développement économique et intellectuel de ces secteurs, soulignant ainsi sa contribution significative.

En mettant en œuvre ces actions, l'URCA vise non seulement à améliorer sa reconnaissance sur les scènes nationale et internationale, mais également à **assurer une cohérence entre son image perçue et ses valeurs intrinsèques**. Ce positionnement stratégique ambitionne de transformer l'URCA en une **université de référence**, reconnue bien au-delà de ses frontières géographiques traditionnelles, et perçue comme une **université de choix** tant pour ses étudiants que pour sa communauté scientifique créant une dynamique de croissance et d'innovation continue.

Fait à Paris, le

| | |
|--|---|
| <p>Le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche</p> <p>Patrick HETZEL</p> | <p>Le Président de l'Université de Reims Champagne-Ardenne</p> <p>Christophe CLÉMENT</p> |
|--|---|