

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA  
COORDINATION TERRITORIALE PORTÉE  
PAR LA COMUE « COMMUNAUTÉ  
UNIVERSITE GRENOBLE ALPES »

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020**  
VAGUE A

Rapport publié le 03/06/2020



**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

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

Bernard Coulie, Président du  
comité

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

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

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

# Sommaire

Sommaire .....	3
I. Présentation de l'établissement.....	5
1/ La caractérisation du territoire du site .....	5
a / La région Auvergne-Rhône-Alpes.....	5
b / L'académie de Grenoble .....	5
2/ Les principales étapes de la structuration du site .....	6
a/ La Comue Communauté Université Grenoble Alpes .....	6
b / L'Idex Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation .....	6
c / L'établissement public expérimental Université Grenoble Alpes.....	7
3/ Les caractéristiques de la Comue et le contexte de l'évaluation.....	7
II. Le positionnement et la stratégie institutionnels .....	9
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	9
Un positionnement ambitieux mais manquant d'objectivation .....	9
2/ La stratégie institutionnelle.....	10
a / Une stratégie clairement formulée.....	10
b / Une démarche institutionnelle plus pragmatique que stratégique .....	11
c / Des alliances et des partenariats nombreux à mieux intégrer dans une stratégie globale .....	12
d / Un exemple de déploiement territorial réussi : le Gip Aduda .....	13
e / Des partenariats internationaux de haut niveau à inscrire dans une stratégie d'internationalisation .....	13
III. La gouvernance et le pilotage .....	15
1/ L'organisation interne de la coordination territoriale .....	15
Une organisation interne complexe mais répondant aux missions et à l'objectif visé .....	15
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie .....	15
a / Un système d'instances complexes marqué par un pragmatisme au service du projet.....	16
b / Une politique de communication aux effets insuffisamment mesurés .....	17
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique.....	17
a / Des fonctions supports très sollicitées qui ont su accompagner l'évolution des activités .....	18
b / Des mises en œuvre opérationnelles mélangeant l'Idex et la Comue mais au service du projet stratégique	19
4/ La politique de la qualité .....	20
Une politique de la qualité encore à construire .....	20
IV. Les compétences et activités.....	21
1/ La recherche .....	21
a / Des pôles de recherche s'appuyant sur un remarquable potentiel de site et portant le projet stratégique	21
b / Une trajectoire en termes de structuration recherche bien conduite et à préserver .....	22
2/ La formation .....	23
Des actions de coordination utiles, mais encore en attente d'un effet sur l'offre de formation hors doctorat	23
3/ Les études doctorales.....	24
Le collège doctoral, une réussite, mais à renforcer encore .....	24
4/ Les innovations pédagogiques.....	25

Des initiatives nombreuses à mieux coordonner .....	25
5/ La vie étudiante .....	26
Une politique ambitieuse, couronnée de plusieurs réussites, mais manquant d'analyse d'impact .....	26
6/ La valorisation .....	28
Un écosystème puissant en attente d'une approche davantage coordonnée et mutualisée .....	28
7/ Le numérique .....	29
Des réussites reposant sur une bonne coordination, à transformer en politique mutualisée à l'échelle du nouvel établissement .....	30
8/ Les relations internationales .....	30
Une politique d'internationalisation ambitieuse et volontariste mais en attente d'un portage politique et d'objectivation	31
V. Conclusion .....	33
1/ Les points d'appui .....	33
2/ Les points d'attention .....	34
3/ Les recommandations .....	34
VI. Liste des sigles .....	35
VII. Observations du président .....	38
VIII. Organisation de l'évaluation .....	40

# I. Présentation de l'établissement

## 1/ La caractérisation du territoire du site

### a / La région Auvergne-Rhône-Alpes

La région Auvergne-Rhône-Alpes (Aura) est née de la fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Peuplée de 7,9 millions d'habitants en 2016 (région la plus peuplée de France après l'Île-de-France), la région Aura s'articule autour de quatre grands pôles métropolitains (Lyon, Grenoble, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand). Elle comporte 12 départements et est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand). La région se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France<sup>1</sup>.

La région compte sept universités<sup>2</sup>. Trois coordinations territoriales<sup>3</sup> structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en Aura : deux sont organisées sous la forme de communauté d'universités et établissements – Comue (Université de Lyon et Communauté d'université et établissements « Communauté Grenoble Alpes » [Comue UGA]) et une sous la forme d'association d'établissements (Université Clermont Auvergne & associés [UC2A]).

Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat<sup>4</sup>, dont un peu moins de 236 000 à l'université<sup>5</sup>.

Les trois sites principaux ont fait l'objet d'une labellisation comme initiative d'excellence – IDEX (Lyon-Saint-Etienne et Grenoble) ou initiative sciences - innovation - territoires - économie – I-Site (Clermont-Ferrand) au titre du programme Investissements d'avenir :

- Lyon-Saint-Etienne (IDEX IDEXLYON, établissement porteur : Comue Université de Lyon) : santé globale et société ; sciences et ingénierie ; humanités et urbanités ;
- Grenoble-Chambéry (IDEX Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation – IDEX UGA, établissement porteur : Comue UGA) : planète et société durables ; santé, bien-être et technologie ; culture, technologie et organisations au service de l'innovation ; numérique ;
- Clermont-Ferrand (I-Site CAP 20-25, établissement porteur : Université Clermont Auvergne) : agro-écosystèmes durables ; systèmes et services innovants pour la production et les transports ; mobilité personnalisée et santé ; risques catastrophiques et vulnérabilité socio-économique.

### b / L'académie de Grenoble

En mai 2018, l'académie de Grenoble est la quatrième académie de France par sa population (3,2 millions d'habitants) et représente un poids national de 5 %. Elle comprend cinq départements : l'Ardèche, la Drôme, l'Isère, la Savoie et la Haute-Savoie, où des territoires ruraux alternent avec des pôles urbains à forte densité. Cinq agglomérations de plus de 100 000 habitants structurent cette académie : la métropole de Grenoble avec 504 700 habitants, Chambéry (181 500), Annemasse (165 000), Annecy (159 700) et Valence (127 500).

L'académie de Grenoble représente 3,6 % des effectifs de l'enseignement supérieur français. Elle compte quatre implantations principales en enseignement supérieur à Grenoble (UGA), Chambéry et Annecy (USMB), ainsi que Valence où un groupement d'intérêt public (Gip), l'Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (Aduda), pilote et gère les dispositifs interuniversitaires sur ce site<sup>6</sup>.

La métropole grenobloise regroupe l'essentiel des effectifs (66 %), les sites universitaires de Chambéry (12,1 %) et d'Annecy (7,8 %), et dans une moindre mesure de Valence (6,6 %), permettent un bon maillage du

<sup>1</sup> Strater Aura, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région Aura s'élevait en 2012 à 6 431 M€ (la Dird des administrations étant de 2 104 M€).

<sup>2</sup> Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Etienne, Université Grenoble Alpes (UGA), Université Savoie Mont Blanc (USMB), Université Clermont Auvergne (UCA).

<sup>3</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>4</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>5</sup> Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 140 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble (INPG compris), 64 700 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 31 000 étudiants en 2017-2018.

<sup>6</sup> Le Gip Aduda est une structure conjointe entre les collectivités et les établissements, avec des antennes de l'UGA et de l'INPG.

territoire. En 2016-2017, 92 800 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Grenoble<sup>7</sup>. En matière de recherche, en 2014-2016, la production scientifique représente 6 % des publications nationales et 12,8 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen.

## 2/ Les principales étapes de la structuration du site

Le site de Grenoble a une longue tradition de coopération interuniversitaire qui s'est développée soit sous la responsabilité d'un établissement prenant en compte une mission interuniversitaire au nom des autres, soit directement dans le cadre d'une structure de mutualisation interuniversitaire.

Quatre structures de mutualisation se sont ainsi succédées : le pôle européen universitaire et scientifique créé en 1992, le Gip Grenoble Universités en 2005, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université de Grenoble en 2009, et la Comue Université Grenoble Alpes en 2014.

### a/ La Comue Communauté Université Grenoble Alpes

À la fin de l'année 2013, les acteurs grenoblois optent pour le regroupement sous la forme de Comue, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). La Comue Université Grenoble Alpes est créée par décret en décembre 2014<sup>8</sup>. En janvier 2016, l'université pluridisciplinaire Université Grenoble Alpes (UGA) est créée par la fusion des trois universités grenobloises. Dans le même temps, la Comue prend le nom de Communauté Université Grenoble Alpes (Comue UGA).

En octobre 2019, au moment de la visite, la Comue UGA était composée de quatre membres :

- Université Grenoble Alpes (UGA) ;
- Institut polytechnique de Grenoble (INPG) ;
- Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria) ;

de quatre « associés renforcés » :

- Institut d'études politiques de Grenoble (IEP Grenoble) ;
- École nationale supérieure d'architecture de Grenoble (Ensag) ;
- Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) ;
- Université Savoie Mont Blanc (USMB) ;

et de trois « associés simples » :

- Grenoble école de management (Grenoble EM) ;
- École supérieure d'art et design Grenoble-Valence (Esad) ;
- Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea).

### b / L'Idex Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation

Dans le cadre du PIA2, le projet Idex « Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation » (Idex UGA) a été labellisé en janvier 2016<sup>9</sup>. Portée par la Comue UGA, cette Idex a été dotée en mars 2017 d'un capital de 800 M€ d'euros non consommables correspondant à 25 M€ par an de dotation consommable. C'est l'une des plus importantes dotations accordées à une Idex. Son évaluation en vue de sa pérennisation interviendra au cours de l'année 2020. Cette Idex vise à créer une université unique dotée d'un fort rayonnement international. Le projet comporte cinq volets thématiques : Rayonnement social et culturel ; Vie étudiante ; International ; Recherche et transferts ; Formation.

Les partenaires de l'Idex UGA sont au nombre de 10 :

- UGA ;
- INPG ;
- IEP Grenoble ;
- Ensag ;

<sup>7</sup> Portrait Strater, mai 2019, académie de Grenoble.

<sup>8</sup> Décret n° 2014-1675 du 29 décembre 2014 modifié par le décret n° 2015-1132 du 11 septembre 2015.

<sup>9</sup> <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/le-projet-idex/le-projet-idex-universite-grenoble-alpes-universite-de-l-innovation--638372.htm> (consulté 11 novembre 2019).

- Inria ;
- CEA ;
- Irstea ;
- Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) ;
- Centre hospitalier universitaire (CHU) de Grenoble.

L'Idex affiche également 13 partenaires extérieurs dont 3 établissements d'enseignement supérieur (Esad ; Grenoble EM ; USMB), deux organismes de recherche (Institut de recherche pour le développement [IRD]) ; Institut national de la recherche agronomique [Inra]), quatre pôles de compétitivité<sup>10</sup> et quatre autres structures de recherche<sup>11</sup>.

### c / L'établissement public expérimental Université Grenoble Alpes

Le site grenoblois va faire l'objet d'une nouvelle évolution début 2020 avec la création d'une université « intégrée » qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)<sup>12</sup> intitulé Université Grenoble Alpes (EPE UGA). Il sera constitué à partir de la Comue UGA, de l'UGA, de l'INPG, de l'IEP Grenoble et de l'Ensag. La Comue et l'UGA se fondront au sein de cette nouvelle université. L'INPG, l'IEP Grenoble et l'Ensag seront des établissements-composantes avec maintien de la personnalité morale. L'USMB, Grenoble EM et l'Esad devraient établir une convention d'association avec ce nouvel établissement.

### 3/ Les caractéristiques de la Comue et le contexte de l'évaluation

Les missions de la Comue UGA sont mentionnées dans l'article 5 de ses statuts, qui dessine, à grands traits, l'articulation avec les objectifs spécifiques des établissements<sup>13</sup> :

- la coordination portant sur l'offre de formation, la stratégie de recherche, de transfert et valorisation, les questions et ressources numériques dans le cadre du projet partagé ;
- en liaison avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires et en associant l'ensemble des établissements partenaires, l'élaboration du projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale ;
- le respect de l'environnement, la protection de la biodiversité, la modération dans la consommation de ressources naturelles, la gestion responsable des déchets et, plus généralement, la responsabilité vis-à-vis des générations futures.

Les champs d'activités découlant des compétences dévolues à la Comue UGA sont : la communication, les relations internationales, la vie étudiante (dont la santé, la culture, la politique en matière de handicap), l'entrepreneuriat, la stratégie patrimoniale, l'élaboration d'un schéma directeur numérique et le collège doctoral<sup>14</sup>.

Les établissements membres et associés à la Comue accueillent pour l'année universitaire 2017-2018, 75 761 étudiants, dont 2 787 inscrits en 3<sup>e</sup> cycle<sup>15</sup>. L'ensemble savoyard (Chambéry et Annecy) représentait un peu plus de 18 % de ces effectifs.

Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 3 400 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et 2 900 personnels titulaires, bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)<sup>16</sup> ainsi que près de 3 000 chercheurs titulaires et 1300 personnels administratifs et techniques des organismes de recherche. Pour l'année 2018, le montant des dépenses de la Comue s'élevait 27,7 M€.

La Comue est organisée en six pôles de recherche :

---

<sup>10</sup> Axelera (pôle de compétitivité chimie-environnement) ; Lyonbiopôle (pôle de compétitivité activités pharmaceutiques) ; Minalogic (pôle de compétitivité technologies du numérique) ; Tenerrdis (Technologies Énergies Nouvelles, Énergies Renouvelables, Rhône-Alpes, Drôme, Isère, Savoie et Haute-Savoie, pôle de compétitivité transition énergétique).

<sup>11</sup> European Molecular Biology Laboratory (EMBL) ; European Synchrotron Radiation Facility (ESRF) ; Institut Laue-Langevin (ILL) ; Institut de radioastronomie millimétrique (IRAM).

<sup>12</sup> Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

<sup>13</sup> Statuts de la Communauté d'universités et établissements dénommée « Communauté Université Grenoble Alpes » (Décret n° 2014-1675 du 29 décembre 2014), (désormais cité Statuts Comue UGA).

<sup>14</sup> Statuts Comue UGA, art. 6.

<sup>15</sup> Tableau de bord de l'enseignement supérieur (site Mesri) / étudiants en inscription principale formation initiale dans des diplômes nationaux et d'établissement.

<sup>16</sup> Sources : fiches Persé des établissements publics et données établissement pour les écoles privées.

- Mathématiques, sciences et technologies de l’information et de la communication (MSTIC) ;
- Chimie, biologie, santé (CBS) ;
- Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie (PAGE) ;
- Physique, ingénierie, matériaux (PEM) ;
- Sciences juridiques, politiques, économiques et du territoire, sociologie et gestion (PSS) ;
- Arts, lettres, langues, sciences humaines, cognitives et sociales (SHS).

La Comue UGA comprend également un collège doctoral regroupant les 14 écoles doctorales (ED) du site. Elle a fait le choix de ne pas intégrer de cursus master.

La Comue UGA compte 14 directions et services fonctions support et soutien aux activités.

La précédente évaluation du site grenoblois par le Haut Conseil de l’évaluation de la recherche et de l’enseignement supérieur (Hcéres) a fait l’objet d’un rapport publié en octobre 2014<sup>17</sup>. À l’appui des conclusions et recommandations de la précédente évaluation et des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d’experts a choisi de porter une attention particulière aux trois axes suivants :

- les priorités de la stratégie de la Comue UGA et leur mise en œuvre dans les différentes activités de la coordination territoriale ;
- le pilotage de ces activités (éléments de bilan, indicateurs, outils, prospective) et la démonstration de la maîtrise de ce pilotage ;
- l’effet transformant de la Comue UGA et la préparation du passage à l’université intégrée.

L’évaluation tient compte du caractère légèrement protéiforme de la Comue, tel que le décrit très bien le rapport d’autoévaluation : « La double nature de la Comue, institution en elle-même, porteuse de services mutualisés et outil de coordination de site, porteuse de l’Idex et partie prenante de l’élaboration du projet commun [...] »<sup>18</sup>.

Dans le présent rapport, les termes désignant les personnes et les fonctions sont utilisés dans leur sens épïcène.

---

<sup>17</sup> Rapport d’évaluation externe de la stratégie de coordination territoriale du site de l’académie de Grenoble, campagne d’évaluation 2014-2015, Hcéres.

<sup>18</sup> Comue Université Grenoble Alpes, Rapport d’autoévaluation de la coordination territoriale, Mai 2019 (désormais cité RAE), p. 64.



**Préambule au corps du rapport :** L'analyse est basée sur l'ensemble des documents mis à la disposition du comité par la Comue, sur les informations recueillies lors des entretiens au cours de la visite sur site et dans le rapport d'autoévaluation. Si celui-ci donne une image relativement complète de la situation de la Comue, le document souffre malheureusement de quelques lacunes importantes. Ainsi, il ne répond pas à l'ensemble des éléments figurant dans le référentiel du Hcéres. En outre, il y a un net décalage entre les chapitres consacrés aux différents domaines d'activité et ceux qui portent sur la gouvernance et le pilotage. Même s'ils reflètent des degrés divers d'approfondissement, les premiers sont bien structurés : ils partent de la situation au début de la période, rappellent les objectifs annoncés, décrivent les actions menées, vérifient si les objectifs ont été atteints, en tirent une analyse et proposent des lignes d'actions pour le futur. Il n'en va pas de même pour les chapitres 1 et 2 portant sur le positionnement, la gouvernance et le pilotage. Si le RAE y couvre de manière globale la période du contrat 2016-2020, il ne donne que rarement un état clair de la situation au départ et à l'arrivée de la période, inscrivant la situation présente dans la trajectoire longue du rapprochement sur le site plus que dans le cadre précis du contrat écoulé. Le RAE livre peu d'informations sur le caractère transformant de la Comue. Enfin, les domaines 1 et 2 se clôturent par une « synthèse critique », listant des forces et des faiblesses, mais sans la compléter par une analyse des opportunités et des menaces. Le constat des faiblesses n'est pas suivi de l'annonce de mesures correctrices, ce qui serait pourtant attendu d'un tel document. Il y a aussi des répétitions et des différences de style et de présentation qui laissent penser que le RAE juxtapose des chapitres issus de mains diverses et de sources différentes, ce qui nuit à la cohérence de l'ensemble. Enfin, le document est dépourvu de conclusion.

## II. Le positionnement et la stratégie institutionnels

### 1/ L'analyse du positionnement institutionnel

#### Un positionnement ambitieux mais manquant d'objectivation

La Comue UGA a l'ambition de conduire à la création d'une « université de l'innovation de rang mondial sur laquelle le territoire continue d'appuyer son développement »<sup>19</sup>, sous la forme d'une université intégrée (UI) se positionnant à la fois au plus haut niveau international et comme moteur dans l'écosystème local et régional en se basant sur le potentiel de ses membres, la déjà longue tradition de coopération entre eux et les liens avec le tissu socio-économique<sup>20</sup>.

Le positionnement repose, d'une part, sur l'expérience acquise par chaque établissement et par le regroupement entre eux à ses diverses étapes (groupement d'intérêt public - Gip, pôle de recherche et d'enseignement supérieur - Pres, communauté d'universités et établissements - Comue, fusion des universités grenobloises, initiative d'excellence - Idex)<sup>21</sup>. Cet historique a permis aux acteurs de bien se connaître mutuellement et à la Comue de pouvoir identifier les atouts qui rendent réaliste son objectif<sup>22</sup>. Le positionnement repose, d'autre part, sur le partage de valeurs et d'objectifs, listés dans le préambule des statuts<sup>23</sup>.

La Comue UGA met l'accent sur trois éléments présentés comme caractéristiques de sa nature et de son projet : la construction d'une politique volontariste de développement durable, la prise en compte de l'ensemble des territoires concernés, et le respect des différences entre les établissements membres. Les missions et compétences de la Comue sont clairement énoncées dans les statuts (art. 5 et 6) ; le contenu des compétences est précisé dans un règlement intérieur.

Le projet d'université s'inscrit dans l'écosystème local, caractérisé par un modèle d'innovation basé sur une forte collaboration entre entreprises privées, collectivités locales, institutions d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) et organismes de recherche<sup>24</sup>. La Comue y assure un rôle d'interface pour le dialogue avec les collectivités territoriales (métropole grenobloise, Région Auvergne-Rhône-Alpes) et a contribué à l'élaboration du schéma régional de l'enseignement supérieur, recherche et innovation (Sresri)<sup>25</sup>.

---

<sup>19</sup> RAE, p. 7.

<sup>20</sup> RAE, p. 1.

<sup>21</sup> RAE, p. 2 (ligne du temps) et p. 9 (historique des rapprochements et trajectoire vers l'université intégrée).

<sup>22</sup> RAE, p. 7 : liste des atouts.

<sup>23</sup> Statuts Comue UGA, préambule.

<sup>24</sup> RAE, p. 3.

<sup>25</sup> RAE, p. 9 ; Sresri disponible à l'url [https://www.auvergnerrhonealpes.fr/uploads/Document/30/496\\_248\\_Schema-Regional-d-Enseignement-Superieur-de-Recherche-et-d-Innovation.pdf](https://www.auvergnerrhonealpes.fr/uploads/Document/30/496_248_Schema-Regional-d-Enseignement-Superieur-de-Recherche-et-d-Innovation.pdf) (consulté 11 novembre 2019).

**Ce positionnement demeure formulé en termes généraux et peu différenciants** et la plupart des valeurs et objectifs mis en avant pourraient s'appliquer à toutes les Comue et à toutes les universités un tant soit peu ambitieuses. La conscience du potentiel formation recherche et innovation du site, au sein des établissements et à travers les différents partenaires, est claire et nourrit la volonté de la traduire dans l'objectif du positionnement. Mais celui-ci ne repose pas suffisamment sur des éléments objectivés, sous forme d'indicateurs et de *benchmarks* et par l'identification explicite des forces et des faiblesses ainsi que des spécificités scientifiques des composantes de la future université intégrée. À titre d'exemple, le rapport établi par l'Observatoire des sciences et techniques (OST), fourni en amont de cette évaluation par le Hcéres, n'est pas mentionné dans le RAE et aucune information transmise au comité ne permet de conclure qu'il a été exploité par la Comue pour affirmer ses spécificités. Le rapport contient cependant des informations utiles pour affiner le positionnement. Il montre, par exemple, des niveaux de spécialisation très variés pour la période 2013-2017 : une très forte spécialisation, supérieure à la moyenne mondiale, dans deux champs disciplinaires (physique et sciences de l'univers), une spécialisation proche de la moyenne mondiale dans quatre disciplines (mathématiques, informatique, chimie, sciences de l'ingénieur), un niveau de spécialisation inférieure à la moyenne mondiale dans les autres disciplines en particulier en recherche médicale et sciences humaines et sociales. Le facteur d'impact des publications affiche dans l'ensemble la même diversité<sup>26</sup>. Les forces du site ne sont donc pas homogènes, ce qui pourrait conduire à une réflexion sur les domaines prioritaires à identifier, sur des mesures d'ajustement éventuel à prendre, notamment en termes de recrutement.

Il en va de même des classements internationaux, suivis au sein de l'Université Grenoble Alpes et de l'INPG, mais pas au sein de la Comue. La conscience des atouts est répétée, mais sans références précises ; celles-ci pourraient s'appuyer, par exemple, sur les partenariats stratégiques internationaux que la Comue a noués. L'articulation entre le positionnement voulu par l'université intégrée et celui des établissements – tous les établissements, pas seulement UGA et INPG – n'est pas explicitée. Enfin, rien ne témoigne de la mise en place d'un système d'analyse de ces éléments pour la période à venir.

Ces lacunes affaiblissent l'expression du positionnement. **Telle qu'elle est exprimée aujourd'hui, la formulation du positionnement n'est pas à la hauteur du potentiel.**

*Le comité recommande qu'un travail d'objectivation des forces et des faiblesses dans les domaines couverts par les établissements du site soit mené afin de mieux préciser le positionnement et ainsi de le rendre plus crédible et plus porteur.*

## 2/ La stratégie institutionnelle

### a / Une stratégie clairement formulée

L'objectif du processus de rapprochement, dont la Comue est une étape, est de surmonter le fractionnement institutionnel afin de renforcer la visibilité et la capacité stratégique pour permettre le développement des atouts du site. C'est dans cet objectif que la Comue a formulé sa stratégie en quatre axes et sept leviers opérationnels, inscrits dans le contrat de site 2016-2020<sup>27</sup>.

Les quatre axes stratégiques sont :

- refondre la gouvernance et l'organisation pour réussir l'intégration institutionnelle ;
- appuyer la stratégie scientifique et d'innovation pédagogique sur les forces de l'écosystème ;
- réussir la synergie entre vie de campus et de villes ;
- s'appuyer sur le projet Idex pour déployer un système de marques et un fonctionnement intégré permettant un rayonnement international.

Les sept leviers sont traduits en autant de politiques opérationnelles :

- organiser en pôles structurants la recherche, la valorisation et le transfert en s'appuyant sur les atouts du site ;
- coordonner une offre de formation ambitieuse et soutenir la transformation pédagogique ;
- renforcer l'internationalisation du site en soutien à la stratégie scientifique, asseoir la visibilité internationale ;

<sup>26</sup> Observatoire des Sciences et Techniques, Le profil scientifique de la communauté Université Grenoble Alpes. Rapport d'indicateurs bibliométriques, Avril 2019, p. 11, 12-13.

<sup>27</sup> RAE, p. 6.

- créer les conditions d'une vie étudiante dynamique, d'une vie de campus et de ville favorisant bien-être et innovation ;
- saisir l'opportunité numérique pour faire évoluer les pratiques pédagogiques, de recherche et d'administration ;
- déployer une politique de développement durable environnementale et sociale audacieuse ;
- renforcer le pilotage collectif du site, diffuser une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue.

Ces axes et leviers sont à la fois basés sur les atouts annoncés du site – qualité de la recherche, culture de l'innovation, tradition de pédagogie, qualité de la vie étudiante, dynamisme économique – et bien en phase avec le positionnement voulu par la coordination territoriale. Ils n'apparaissent pas explicitement dans la « note stratégique » produite par la Comue<sup>28</sup> pour la période à venir, mais certains objectifs pourraient être maintenus au titre de la future université intégrée.

Le développement durable est inscrit au cœur du projet : il y prend une dimension territoriale par les collaborations qu'il entraîne avec les collectivités, ainsi qu'une dimension de formation et de recherche.

L'objectif de création d'une université intégrée prend en compte le contexte national de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) dans la mesure où il entend le dépasser en « décloisonnant les typologies traditionnelles du système français de l'ESR : universités, hautes écoles et organismes nationaux »<sup>29</sup>.

**La formulation de la stratégie, qui a concerné la période évaluée, est donc claire et cohérente.**

## b / Une démarche institutionnelle plus pragmatique que stratégique

La Comue s'inscrit dans un historique déjà long, qui va du Gip au projet d'université intégrée, et elle hérite des décisions prises à chaque étape de ce parcours. Elle assure ainsi un rôle à plusieurs facettes : elle remplit une mission de coordination territoriale, elle porte les opérateurs mutualisés, elle porte également les grands projets structurants<sup>30</sup>. À ce titre, elle prend en charge l'organisation et la coordination de la recherche, la coordination de l'offre de formation, le développement de la vie étudiante, des services mutualisés, ainsi que le portage de l'Idex. Plus peut-être que le choix des activités, par ailleurs pertinent au regard des coopérations antérieures et du projet, **c'est la trajectoire qui donne de la cohérence à l'action de la Comue**, en tout cas la trajectoire considérée rétrospectivement, et l'Idex y joue un rôle central.

L'Idex portée par la Comue est bien intégrée à la stratégie institutionnelle, à moins que ce ne soit la Comue qui soit finalement intégrée à la stratégie de l'Idex. La relation entre les deux est en effet étroite : l'Idex est un projet – celui de la création de l'université intégrée – et la Comue est l'institution qui le porte. Mais le projet a lui aussi ses structures, parallèles à celles de la Comue : les recouvrements sont nombreux et il n'est pas toujours aisé de distinguer le rôle de la Comue de celui de l'Idex. La conscience de la stratégie – et aussi la conscience que la Comue était vouée à disparaître, à la différence de l'Idex – a amené les acteurs à gérer cette difficulté avec pragmatisme : **la stratégie s'est concentrée sur l'Idex et pas sur la Comue** qui était un instrument transitoire. Ce fut la clé principale du succès dans la création de l'université intégrée.

Dans le domaine de la recherche, la Comue bénéficie d'initiatives prises antérieurement à sa création, en particulier la mise sur pied du collège doctoral de site, qui rassemble les 14 écoles doctorales depuis 2009, et la signature unique des publications scientifiques, depuis 2014. S'appuyant sur des coordinations de recherche déjà installées au sein de l'Université Joseph-Fourier (UJF) puis de l'université fusionnée UGA, la Comue a, quant à elle, définitivement constitué en 2015 six pôles de recherche recouvrant l'ensemble des thématiques de recherche présentes sur le site. Dans les autres domaines – formation, partenariats, relations internationales, vie étudiante, *etc.* – les initiatives sont multiples, sans qu'il soit toujours aisé de distinguer les rôles respectifs de la Comue, de l'Idex et des établissements. Elles ont par contre manqué quelque peu d'ambition, particulièrement dans le domaine de la formation (cf. *infra*) où la coordination et la restructuration de l'offre de master aurait pu aller beaucoup plus loin, et dans celui de la valorisation (cf. *infra*) qui n'a pas vu émerger de structures communes. Si les initiatives qui ont été prises ont le mérite d'aller dans le sens du projet d'université intégrée, ce qui témoigne d'un sens poussé du pragmatisme, elles ne relèvent pas toutes d'une démarche institutionnelle claire, construite et partagée. Ce qui n'a pas été réalisé devra cependant l'être sans tarder si l'université intégrée veut atteindre les objectifs de son positionnement.

<sup>28</sup> Document Communauté Université Grenoble Alpes – Note stratégique.

<sup>29</sup> RAE, p. 7.

<sup>30</sup> RAE, p. 3.

Cette lacune est prolongée par l'absence d'informations précises sur les priorités, sur les objectifs, projets, actions et résultats attendus, et sur la soutenabilité du modèle économique envisagé. Le tableau des forces et faiblesses présenté dans la RAE<sup>31</sup> est autocentré : il ne dit rien des opportunités et menaces, ce qui est pourtant indispensable pour définir une stratégie.

***Le comité recommande que l'université intégrée mette en place une analyse lui permettant d'identifier les axes et orientations stratégiques prioritaires des activités pour la période à venir.***

Comme pour le positionnement, la démarche stratégique institutionnelle de la Comue apparaît donc en retrait par rapport au potentiel et à l'ambition du site.

### c / Des alliances et des partenariats nombreux à mieux intégrer dans une stratégie globale

La prise en compte des territoires est une des caractéristiques affichées du projet de la Comue<sup>32</sup>. Celle-ci, et l'université intégrée qui lui succédera, se veulent acteurs de formation, de recherche et d'innovation au service de la région, acteurs de développement territorial et moteurs d'aménagement durable. Le dispositif « inTERface Université-Territoires » a été mis en place à cet effet dès 2013 pour augmenter les interactions du monde académique avec les acteurs socio-économiques de la région<sup>33</sup>.

Alors que le lien au territoire est un élément central du projet porté par la Comue, le RAE n'est pas précis sur les partenariats dans lesquels la coordination territoriale inscrit sa stratégie institutionnelle. En particulier, le RAE présente de manière détaillée le cas du Gip Aduda, en Drôme-Ardèche – une réussite, au demeurant –, alors que l'enjeu territorial se situe en premier lieu dans la métropole grenobloise.

La métropole, issue elle-même, comme l'université et la Comue, d'un regroupement récent, est attentive à la démarche de création de l'université intégrée dans laquelle elle voit le moyen pour Grenoble de demeurer l'un des sites universitaires les plus importants du pays, et en particulier à la hauteur de celui de Lyon. Le potentiel de synergies est important pour la métropole comme pour l'université, mais nécessite pour être pleinement mis en œuvre que les deux entités sortent de leurs mutations respectives pour développer une approche stratégique collective. Il en va de même de la région, qui suit et soutient les démarches d'excellence, notamment par l'identification de domaines de recherche prioritaires (intelligence artificielle, microélectronique, environnement, santé). La région soutient également la mobilité internationale, l'innovation et la création d'entreprises. Le Sresri 2017-2021 a listé à cet effet sept priorités. **Il y a une forte attente des collectivités territoriales de voir l'université davantage impliquée dans les enjeux de société** (partage de la science et du progrès, diffusion d'une culture scientifique, développement économique, aménagement du territoire, enjeu climatique et environnemental) et une convergence dans la volonté de se rendre mieux visibles à l'échelle nationale et internationale. Ce sont autant de leviers pour l'université, à condition qu'elle identifie les priorités dans ses actions et les inscrive dans une stratégie concertée.

***Le comité recommande qu'université, métropole et région réfléchissent à la meilleure manière de construire, ensemble, une métropole universitaire et une université métropolitaine, inscrites dans la région, en articulant leurs priorités par le lancement de chantiers communs, portant par exemple sur une politique foncière concertée, le partage de la science pour tous, une vision territoriale du progrès, etc.***

De nombreux éléments sont présents mais attendent d'être inscrits dans une approche globale. ***Le comité recommande que l'université intégrée s'empare de ce dossier en priorité, en reformulant sa stratégie, basée cette fois sur des éléments objectifs et en articulation directe avec les attentes de la métropole et de la région.***

L'articulation avec l'université Savoie Mont Blanc est à inscrire dans la même démarche. L'USMB ne s'est pas intégrée au projet de rapprochement porté par l'Idex<sup>34</sup>. Cependant, les liens entre l'USMB et la Comue sont importants<sup>35</sup>. En recherche, par exemple, bien que l'USMB garde son école doctorale (Siseo) distincte de celle de la Comue, les équipes de l'USMB sont intégrées dans les pôles de la Comue<sup>36</sup>. Il y a aussi une

---

<sup>31</sup> RAE, p. 10.

<sup>32</sup> RAE, p. 62-64.

<sup>33</sup> RAE, p. 63-64 ; <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/environnement-local/developpement-des-relations-avec-les-territoires-806658.htm> (consulté 9 décembre 2019).

<sup>34</sup> RAE, p. 3 et 5.

<sup>35</sup> L'USMB est partenaire extérieur de l'Idex.

<sup>36</sup> RAE, p. 17, 19, 27.

complémentarité dans les services offerts aux étudiants (accueil, culture)<sup>37</sup> : il est important de veiller au maintien de ces liens.

*Le comité recommande de clarifier les relations entre l'UI et l'USMB, au travers par exemple d'une convention d'association, qui préserve les acquis de la coopération, les liens en recherche et l'échange de bonnes pratiques dans les différents domaines de la vie étudiante.*

## d / Un exemple de déploiement territorial réussi : le Gip Aduda

L'action de déploiement territorial se reflète notamment dans l'action du Gip Aduda<sup>38</sup>, qui, grâce à une mutualisation des moyens entre établissements et collectivités territoriales, anime et coordonne plusieurs services aux étudiants dans le but de promouvoir le pôle de développement universitaire Drôme-Ardèche, où 56 parcours de formation sont proposés par des établissements membres de la Comue. Le Gip rassemble trois établissements (UGA, INPG, Comue UGA) et trois collectivités territoriales et est soutenu par la région Auvergne-Rhône-Alpes<sup>39</sup>. Antérieur à la Comue, le Gip a néanmoins été renforcé par l'émergence de celle-ci, à la fois par la dynamique de convergence qui avait conduit à la Comue et par la similitude des missions entre le Gip et la Comue. Celle-ci a impliqué le Gip dans la démarche de création de l'université intégrée au travers d'une lettre de mission détaillée, datée du 9 avril 2019, adressée à un groupe de travail chargé spécifiquement de réfléchir au « campus de Valence dans l'UI ». Les statuts de l'UI prévoient que l'un des vice-présidents fonctionnels sera en charge du site de Valence et des formations en Drôme-Ardèche et pilotera une commission dédiée au site de Valence et à son développement, en lien avec le territoire Drôme-Ardèche et avec le site de Grenoble. Enfin, un siège au conseil d'administration (CA), au titre des personnalités extérieures, est prévu pour un représentant de la communauté d'agglomération de Valence Romans Agglo<sup>40</sup>.

Le futur de ce Gip est cependant en discussion<sup>41</sup>. Quel que soit le statut, un lieu de discussions et de convergence des financements restera nécessaire sur le site valentinois, en lien étroit avec les collectivités. Plus largement, un outil spécifique sur ce site demeurera opportun pour nourrir et illustrer le projet d'une université capable de rayonner mondialement à partir de ses ancrages locaux, et pour témoigner de la volonté de cette université de rester accessible pour tous : près d'un étudiant sur deux à Valence est boursier<sup>42</sup> et n'irait sans doute pas s'inscrire ailleurs, faute de moyens.

*Le comité recommande que la nouvelle université intégrée, une fois mise en place, déploie ses actions jusqu'à Valence avant de mettre éventuellement fin à une structure qui a montré son utilité.*

## e / Des partenariats internationaux de haut niveau à inscrire dans une stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation, portée essentiellement par l'Idex, s'appuie sur trois types de partenariats identifiés : les partenaires stratégiques (neuf établissements), des pays ou universités cibles (neuf pays concernés), et les grands instruments de recherche internationaux. Des appels à projets sont orientés pour soutenir ces partenariats<sup>43</sup>. À la croisée des partenariats locaux et internationaux, l'« Alliance campus rhodanien »<sup>44</sup> entend favoriser les collaborations entre l'UGA, l'université de Lausanne, l'université de Genève, la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et l'université de Lyon, mais n'a toutefois pas été utilisée pour bâtir une université européenne, alors que le projet d'université européenne « UNITE! » (*University Network for Innovation, Technology and Engineering*) à l'initiative de l'IPNG – et non de la Comue – a été sélectionné. Comme pour les autres domaines, la qualité des partenaires impliqués et des actions menées est à souligner, mais des objectifs explicites et mesurables d'internationalisation de la Comue sont absents. Si le dispositif d'accueil de chercheurs et d'étudiants étrangers est à porter au crédit de la Comue, **il manque encore une vision globale de l'internationalisation du site.**

<sup>37</sup> RAE, p. 36-37, 38.

<sup>38</sup> <http://www.aduda.fr> (consulté 11 novembre 2019).

<sup>39</sup> RAE, p. 4-5 et 66-70.

<sup>40</sup> Décret n° 2019-1123 du 31 octobre 2019 portant création de l'Université Grenoble Alpes et approbation de ses statuts. Version consolidée au 20 novembre 2019 (désormais cité Statuts UI), art. 27, 36, 39.

<sup>41</sup> Comue UGA, Note stratégique, p. 3.

<sup>42</sup> Document Aduda ([http://www.aduda.fr/medias/fichier/presentation-aduda-mai-2019\\_1571064885974-pdf?ID\\_FICHE=28527](http://www.aduda.fr/medias/fichier/presentation-aduda-mai-2019_1571064885974-pdf?ID_FICHE=28527) [consulté 11 novembre 2019]).

<sup>43</sup> RAE, p. 49.

<sup>44</sup> L'Alliance campus rhodanien, réseau PIA créé en 2017, vise au développement de projets bilatéraux franco-suisses en encourageant des collaborations spécifiques liées aux complémentarités et au partage des compétences et d'infrastructures, en soutenant la recherche et en créant un effet de levier pour renforcer la participation des établissements aux programmes de financements européens : <https://edu.univ-grenoble-alpes.fr/le-projet-idex/appels-a-projets-idex/projets-alliance-campus-rhodanien-retenus-session-2018-728488.htm> (consulté 10 décembre 2019).

D'une manière générale, la cohérence entre les partenariats des établissements et ceux de la Comue n'a pas été poussée suffisamment loin.

*Le comité recommande qu'un choix clair des modalités de portage politique de l'internationalisation dans l'UI soit posé<sup>45</sup>, soit à partir de l'agrégation des préférences des composantes, soit depuis une vice-présidence chargée d'une internationalisation systémique puisque les statuts de l'UI prévoient un vice-président fonctionnel dans ce domaine<sup>46</sup>.*

---

<sup>45</sup> Voir infra, chapitre IV, 8. Relations internationales.

<sup>46</sup> Statuts UI, art. 27.

### III. La gouvernance et le pilotage

#### 1/ L'organisation interne de la coordination territoriale

Une organisation interne complexe mais répondant aux missions et à l'objectif visé

L'organisation interne de la coordination territoriale fait place aux instances qui ont permis à la Comue de développer sa quadruple mission : être porteuse de services mutualisés, garante des outils de coordination de site, chargée de la mise en œuvre opérationnelle de l'Idex, et outil et support au service de la création de l'établissement public expérimental en tant que « terrain neutre » selon l'expression entendue à plusieurs reprises lors de la visite sur site.

La Comue est structurée en plusieurs niveaux :

- instances stratégiques statutaires : conseil d'administration, conseil académique, conseil des membres ;
- instances de pilotage opérationnel : bureau, comité technique DGS, organes thématiques de coordination ;
- composantes de la Comue : pôles de recherche et collège doctoral ;
- directions et services de la Comue<sup>47</sup>.

A ces niveaux viennent s'ajouter les instances de l'Idex.

La Comue dispose d'un organigramme, qui ne présente toutefois que les composantes et les directions et services, sans même mentionner toutes les instances<sup>48</sup> ; inversement, le RAE ne dit rien de la présidence, des vice-présidences et des chargés de missions qui figurent dans l'organigramme.

Le respect des différences entre les établissements membres a conduit à une organisation de la Comue en deux périmètres complémentaires : le premier rassemble les établissements membres (UGA, INPG, CNRS, Inria) et associés renforcés (IEP Grenoble, Ensag, CEA, USMB), le second comprend les autres acteurs impliqués dans le développement de l'ESR sur le territoire, dont les associés « simples » (Grenoble EM, Esad, Irstea). Ces différences de périmètres ont un impact sur les instances stratégiques statutaires. L'Idex est transversale à ces périmètres, puisque, par exemple, IEP Grenoble et l'USMB sont tous deux des membres associés renforcés de la Comue alors que le premier est partenaire de l'Idex et le second en est un partenaire externe<sup>49</sup>. Le recouvrement est toutefois apparu suffisant pour confier au comité de pilotage Idex les opérations de construction du nouvel établissement. Malgré cela, la difficulté de gestion des différents périmètres est identifiée comme une faiblesse dans le RAE<sup>50</sup>.

**Si la complexité de l'ensemble de ce dispositif est pointée comme une faiblesse dans le RAE<sup>51</sup>, elle s'est néanmoins révélée adaptée puisqu'elle a permis d'aboutir à la création de l'université intégrée. Toutefois, le comité recommande que l'UI tire les leçons du fonctionnement de la Comue, dont la lourdeur a pu susciter la fatigue des acteurs et nuire au sentiment d'adhésion au projet.**

La diversité actuelle des membres de la Comue ne disparaîtra pas totalement avec la création de l'université intégrée, ne fût-ce que parce que celle-ci comprendra des composantes à personnalité morale au sein d'un ensemble qui prendra, lui, le nom de l'actuelle UGA. Les entretiens lors de la visite sur site ont révélé des inquiétudes vis-à-vis d'une création d'une UI perçue par certains personnels comme une absorption pure et simple par l'UGA.

**Le comité recommande d'accorder une attention particulière aux premières mesures à prendre par l'UI, pour rassurer les personnels et contrer la perception d'absorption de certaines composantes.**

#### 2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie

---

<sup>47</sup> RAE, p. 10-14.

<sup>48</sup> Document Organigramme Comue, version du 24 juillet 2019.

<sup>49</sup> Schéma clair dans RAE, p. 4.

<sup>50</sup> RAE, p. 10.

<sup>51</sup> RAE, p. 17.



## a / Un système d'instances complexes marqué par un pragmatisme au service du projet

Les instances stratégiques statutaires sont le conseil d'administration (CA), le conseil académique (Cac) et le conseil des membres (CM).

Le CA comprend 47 membres, dont 25 élus et 22 personnalités nommées, et est doté de deux commissions (commission permanente et commission finances). Cet organe a bien fonctionné, avec ce qu'il faut de formalisation (calendrier prévisionnel des réunions, ordres du jour et procès-verbaux). Une formation est assurée aux membres pour les matières touchant aux finances.

Le Cac comprend 107 membres, dont 76 élus et 31 nommés. Là également, le fonctionnement du conseil s'est appuyé sur une formalisation adéquate, composée de deux commissions l'une pour la recherche et l'autre pour la formation, qui discutent des dossiers en amont et en préparation des réunions du Cac. Un manque d'information des membres sur le suivi des dossiers passés en Cac s'est toutefois fait sentir lors de la visite. **Le comité recommande que le Cac de la future université intégrée soit attentif au suivi des dossiers traités.** La participation aux réunions du Cac demeure limitée<sup>52</sup>, mais son rôle dans le processus d'adhésion au projet est souligné. Aucune formation des membres n'a été assurée. Sur la base des informations fournies au comité, le CA et le Cac (plénier) ne semblent pas avoir été impliqués de quelque manière que ce soit dans l'élaboration ou la validation du RAE.

***Pour un bon fonctionnement de ces deux instances, le comité recommande que leurs membres reçoivent une formation portant sur les domaines traités, et en particulier que la formation des membres du CA soit élargie aux compétences autres que celles relatives aux finances.***

Le CM réunit un représentant par établissement membre de la Comue. Il peut se réunir en mode « élargi » en y ajoutant un représentant par établissement ou organisme lié par une convention d'association renforcée. C'est le principal organe de décision de la Comue, le CA étant le plus souvent appelé à valider les décisions du CM, à moins de considérer que le véritable lieu de décision soit le comité de pilotage (Copil) de l'Idex, puisque, comme le rappelle le RAE, il a été pris « la décision pragmatique de confier essentiellement les opérations de construction du nouvel établissement au comité de pilotage de l'Idex »<sup>53</sup>. Selon les documents fournis, le CM s'est réuni 16 fois depuis janvier 2016, le CM élargi 24 fois depuis février 2016 : il est intéressant de noter que cette dernière formation est apparue plus adaptée à la gouvernance de la Comue et a en partie supplanté le conseil des « seuls » membres au fur et à mesure des avancées des travaux de la Comue. La fréquence quasi mensuelle de ces réunions et la systématisation de leurs comptes rendus intégrant des commentaires opérationnels participent d'un principe réussi de collégialité, de lisibilité de l'action et d'animation des collectifs.

**Au total, les instances statutaires de la Comue ont rempli leur rôle et ont permis, dans la limite de leurs compétences, de progresser vers l'université intégrée, en assurant également concertation et collégialité. Les instances de l'UI auront à garantir, à leur tour, ces deux qualités.**

La gouvernance s'est aussi appuyée sur plusieurs instances opérationnelles, adaptées avec pragmatisme au fonctionnement et aux enjeux.

Le bureau s'organise en trois formations distinctes dont une seule est prévue par les textes. Le bureau au sens strict, le seul mentionné dans les statuts<sup>54</sup>, est composé de la direction de la Comue et de représentants de chaque établissement membre ou associé renforcé. Le bureau politique restreint est constitué de l'équipe présidentielle (président et vice-présidents), de la direction générale des services de la Comue et du directeur opérationnel de l'Idex. Le bureau politique élargi y associe soit les composantes, soit les directions de services.

Le comité technique (Cotech) réunit les directions administratives des établissements et joue un rôle de coordination de ces directions sur un certain nombre de dossiers communs. Le comité n'a pas disposé de comptes rendus ou d'ordres du jour spécifiques à ces Cotech qui lui permettraient d'évaluer son rôle réel.

Des organes thématiques de coordination de différentes natures (copils, réseaux, commissions, etc.) au nombre de 14 fonctionnent en appui dans chacun des champs d'action de la Comue selon des fréquences

<sup>52</sup> À titre d'exemple, pour les 5 réunions de 2018, membres présents et représentés : 48+17, 41+18, 44+16, 39+14, 41+18 (source : procès-verbaux du Cac).

<sup>53</sup> RAE, p. 5.

<sup>54</sup> Statuts Comue UGA, art. 25.



qui peuvent aller, selon les cas, de réunions mensuelles à semestrielles<sup>55</sup>. Ils sont des forces de propositions, des instances de coordination et d'analyse des actions menées.

Si le système est complexe, sans compter qu'il faut encore y ajouter les instances des composantes internes de la Comue, il a toutefois assuré **une bonne implication des membres, associés et partenaires**, qui tous ont disposé d'instances de dialogue et de représentation. Le Copil Idex rassemble les représentants des dix institutions partenaires ; dans sa configuration restreinte (chefs d'établissements et DGS), « il est devenu le lieu névralgique du projet stratégique et de coordination et de mise en œuvre des travaux de création de l'université intégrée »<sup>56</sup>. **Si les frontières entre Comue et Idex demeurent floues, force est de constater que cela n'a en rien entravé la bonne marche du projet.**

## b / Une politique de communication aux effets insuffisamment mesurés

Le RAE indique que la participation et l'adhésion au projet sont portées par une politique de communication comprenant des groupes de concertations mixtes et la publication d'un site web projet en intranet ; il évoque une attention accordée à l'information interne et externe, mais sans donner le moindre exemple de son contenu<sup>57</sup>.

Le contexte de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de communication de la Comue s'est évidemment trouvé contraint par un projet ayant pour terme la disparition de l'organisation actuelle. Dans cette matière comme ailleurs, Comue et Idex se sont trouvées à la fois complémentaires et concurrentes : la communication d'abord centrée sur le rapprochement des établissements, s'est ensuite consacrée à l'Idex, avant de se tourner vers « une communication plus stratégique, donnant de la visibilité aux résultats et donnant corps à une préfiguration de l'université intégrée »<sup>58</sup>. C'est une évolution tout à fait illustrative de la Comue sur la période faisant l'objet de l'évaluation.

La politique de communication a porté sur les activités des services de la Comue, le programme de l'Idex et la démarche vers l'université intégrée, avec pour chaque dimension des initiatives dont les effets ont paru difficile à illustrer formellement, particulièrement en ce qui concerne l'émergence d'un sentiment d'appartenance au nouvel établissement en voie de constitution. Ces actions ont été coordonnées par une direction de la communication qui a vu ses effectifs augmenter (passage de 2,3 à 6,8 équivalents temps plein [ETP])<sup>59</sup>, au profit notamment d'un recentrage de la politique de communication sur les plates formes Twitter, Instagram et Facebook. Ce recentrage paraît avoir produit les effets attendus : forte augmentation des vidéos mises à disposition (+ 82 %), du nombre de vues (+ 31 %) et de partages (qui restent cependant en proportions modestes, passant de 410 à 829)<sup>60</sup>.

Enfin, les directions communication des établissements ont été mises en réseau, sans pour autant aboutir à une intégration fonctionnelle.

***Le comité recommande que la disparition de la Comue et la création de l'UI soient l'occasion de construire une politique de communication forte, mutualisée au plus haut niveau de l'établissement, et dotée de moyens adéquats.***

## 3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

Le contrat de site avait fixé comme objectifs le développement d'outils de pilotage collectifs et la diffusion d'une culture de l'amélioration continue : le RAE souligne que ces objectifs n'ont été atteints que partiellement au niveau de la Comue, notamment par manque de ressources et par réorientation de celles-ci au profit de l'Idex<sup>61</sup>.

Les directions et services répondent aux missions de la Comue, et sont particulièrement en ligne avec les priorités du projet stratégique, avec par exemple l'existence de directions consacrées à l'international, à la vie étudiante, à l'aménagement durable ou à l'entrepreneuriat.

---

<sup>55</sup> RAE, p. 12.

<sup>56</sup> RAE, p. 15.

<sup>57</sup> RAE, p. 64-65.

<sup>58</sup> RAE, p. 64.

<sup>59</sup> RAE, p. 65.

<sup>60</sup> Document Résultats de la campagne numérique MT180GRE2019.

<sup>61</sup> RAE, p. 60.

## a / Des fonctions supports très sollicitées qui ont su accompagner l'évolution des activités

Le développement des activités de la Comue n'a pas été accompagné d'un renforcement adéquat en ressources humaines dans les fonctions support, qui restent « fragiles et sont fortement sous tension »<sup>62</sup>. Pour le reste, le RAE est très laconique sur les fonctions support. Les fonctions supports ont fait face à des complexités qui paraissent cependant maîtrisées au prix d'une activité soutenue, dans un contexte où le site n'a pas souhaité un accroissement des forces de travail des services de la Comue au moment où la création de l'université intégrée était envisagée.

La fonction gestion finances comptabilité a été confrontée à la fin de « l'opération campus » et à la montée en puissance des mises en œuvre de l'Idex. Selon les rapports présentés à l'appui du compte financier 2018 à l'occasion du CA du 11 mars 2019, les montants en droits constatés s'élèvent à un total de 31,9 M€ de dépenses en 2016 contre 47,1 M€ en 2018. La part Idex représente 700 K€ en 2016, 7 M€ en 2017, puis 15,1 M€. L'Idex s'exécute pour 2/3 environ de ses actions via des conventions de reversement à l'INPG (volet formation) et à l'UGA (volets recherche & valorisation). En effet, face à l'augmentation massive des crédits budgétaires entre 2015 et 2019, ces reversements peuvent présenter l'intérêt de partager la charge de gestion des actions et des comptes rendus afférents. Les différents documents réglementaires et les rapports les accompagnant sont systématiquement établis et bien écrits, les présentations devant les instances sont détaillées.

La diversité des actions de la Comue, et surtout de leur mode de réalisation – directe ou déléguée –, n'a pas favorisé la mise en place d'un contrôle interne formalisé. La relative faiblesse des effectifs et des compétences en matière de gestion financière n'avait d'ailleurs pas permis d'en faire un objectif prioritaire.

La fonction ressources humaines (RH) a dû faire face à la cohabitation de personnels agissant pour le compte de la Comue dans différents cadres : personnels titulaires propres, agents non titulaires propres, essentiellement sur projets, autres titulaires mis à disposition à titre gracieux ou onéreux par les autres établissements<sup>63</sup>. Plus de la moitié des personnels qui exercent au sein de la Comue sont mis à disposition par les établissements membres (essentiellement l'UGA)<sup>64</sup>. Le nouvel établissement pourrait s'appuyer sur cette expérience acquise par la Comue dans la gestion de personnels relevant de différentes modalités d'emplois. En outre, les équipes de la Comue ont acquis une expérience en gestion de projets, dans un contexte marqué par la disparition annoncée de la structure dans laquelle elles travaillaient. ***Le comité recommande qu'une attention particulière soit accordée à l'intégration de ces équipes dans la nouvelle UI afin que l'expérience acquise soit gardée et valorisée.***

Les comptes rendus des réunions du comité technique attestent de la régularité de l'information présentée tout comme de l'attention des représentants des personnels aux conséquences des travaux de construction du nouvel établissement. Toutefois si les impacts et enjeux RH ont été pris en compte et traités, c'est à l'initiative des représentants du personnel qu'une mission d'examen des enjeux RH au sein de la Comue et de l'UGA, a été confiée à un cabinet externe<sup>65</sup>.

La politique patrimoniale, d'aménagement et de développement durable est ambitieuse. Les responsabilités ont évolué en cours de contrat, la Comue ne s'occupant plus maintenant que de la gestion de la dotation campus et du suivi des partenariats public-privé (PPP) après livraison des bâtiments, la maîtrise d'ouvrage des opérations bâtimentaires ayant été basculée vers les établissements<sup>66</sup>. De nombreux projets ont été réalisés et cet ensemble d'opérations a été mené dans un calendrier particulièrement maîtrisé, ce qui constitue une réussite incontestable, qui n'est étonnamment pas mentionnée dans le RAE. Ce dernier fait ressortir quelques difficultés et dangers pour l'avenir, sans proposer de solutions : rôles respectifs de la Comue et de l'UGA, soutenabilité économique des projets<sup>67</sup>. Néanmoins, **la politique patrimoniale, d'aménagement et de développement durable est en ligne avec le positionnement institutionnel** et constitue un point névralgique des collaborations avec les collectivités territoriales.

En matière de développement durable plus spécifiquement, cette mission n'a été mise en place dans la Comue qu'en 2018 et s'est focalisée sur la transition énergétique des bâtiments. Un schéma directeur énergie a été élaboré en mars 2019 et un plan d'action à horizon 2030 a été décidé, avec objectifs chiffrés et

---

<sup>62</sup> RAE, p. 60.

<sup>63</sup> RAE, p. 61.

<sup>64</sup> Comue UGA, Bilan social 2017, p. 4.

<sup>65</sup> Procès-verbal du CT de la Comue UGA du 25 juin 2019, et information recueillie lors de la visite sur site.

<sup>66</sup> RAE, p. 52.

<sup>67</sup> RAE, p. 56.

indicateurs<sup>68</sup>. Les autres aspects du développement durable sont pris en charge soit par les établissements, soit par la direction de l'aménagement durable de la Comue qui traite en particulier les thématiques suivantes sur le domaine universitaire : eau et assainissement, espaces verts, gestion des déchets, maîtrise de la demande en énergie. Chacune de ces thématiques fait l'objet d'actions identifiées, de moyens alloués et d'objectifs chiffrés. Le RAE souligne toutefois le manque de prise en charge au niveau de la Comue, de nombreuses compétences demeurant dans les établissements, le manque de valorisation des actions menées et l'imprécision des indicateurs<sup>69</sup>. La dynamique est enclenchée, mais a encore besoin d'être amplifiée et valorisée. ***Le comité recommande que l'UI se saisisse de cette problématique du développement durable comme d'une priorité, en augmentant la prise en charge et l'allocation de moyens au niveau de l'UI elle-même.***

La Comue est par ailleurs porteuse d'une proposition très pertinente d'usage des reliquats de crédits qui peuvent rester disponibles une fois les opérations de construction achevées<sup>70</sup>. Ces reliquats sont essentiellement le fruit de la maîtrise du calendrier et des conditions de réalisation des travaux ; dans le cadre d'une affectation durable et confirmée, ils pourraient en effet permettre de poursuivre une dynamique de réhabilitation dans une logique de transition énergétique adaptée aux enjeux du patrimoine bâti du futur établissement qui représentera 700 000 m<sup>2</sup> selon le chiffre annoncé au comité.

**Les fonctions supports de la Comue ont réussi à gérer, avec des moyens limités, une situation complexe et en permanente évolution. Pour ce faire, le comité recommande d'éviter de perdre l'expérience acquise par les équipes de la Comue en remplaçant simplement les personnels dans les services des établissements membres après la création de l'université intégrée.**

## b / Des mises en œuvre opérationnelles mélangeant l'Idex et la Comue mais au service du projet stratégique

Le RAE présente au titre des actions de pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique essentiellement les actions de développement de l'Idex<sup>71</sup>, le « reporting concernant la mise en œuvre de la démarche stratégique » y est lui-même strictement confondu avec les rapports annuels Idex exigés de l'Agence nationale de la recherche (ANR). Pourtant, le contrat de site de la Comue pour la période 2016-2020 intègre bien une annexe « indicateurs et cibles de performance du site », forte de huit catégories d'indicateurs, la plupart déclinés en sous-indicateurs<sup>72</sup>. Certains d'entre eux ont bien fait l'objet d'un suivi annuel, comme en atteste l'actualisation de ce document jusqu'à la fin de l'année 2018. Dès lors, seules sont décrites en détail, au titre des mises en œuvre opérationnelles, les modalités du développement de l'Idex et l'action des commissions exécutives « chargées de garantir la cohérence stratégique des actions de l'Idex avec le PROJET dans son ensemble »<sup>73</sup>. Ces indicateurs n'ont cependant pas servi de support à l'autoévaluation de l'établissement, ce qui pose la question de leur pertinence.

De manière très révélatrice, la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique comprend aussi la démarche de conception du modèle d'université intégrée. Cette démarche fait l'objet, dans le RAE, d'une description succincte alors même qu'elle recouvre un travail de fond et démontre **une maîtrise de la conduite de projets à forts impacts** qui a absorbé l'essentiel de l'action de la Comue depuis au moins l'été 2018.

Cette démarche s'est appuyée sur les travaux de 12 « groupes de concertation », associant élus et représentants des établissements, et organisés à partir du printemps 2018 sur les thèmes suivants : gouvernance et structuration de l'UI ; participation des organismes de recherche à l'UI ; organisation des compétences en formation ; organisation des compétences en recherche ; droits, devoirs et compétences des composantes au sein de l'UI ; organisation des compétences en relations internationales ; organisation des compétences en communication, culture, CST ; organisation des compétences en matière de moyens et budget ; organisation des compétences RH ; organisation de la vie étudiante ; politique sociale ; UI dans ses territoires. Ces groupes ont eu pour mission de rédiger un rapport écrit qui a ensuite permis la rédaction de lettres de missions destinées à hiérarchiser les problématiques soulevées, elles-mêmes confiées à dix groupes de travail thématiques chargés d'y apporter des solutions et qui ont rendu leur rapport à l'été 2019. La

<sup>68</sup> RAE, p. 54.

<sup>69</sup> RAE, p. 54-57 ; [https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/la-comue/organisation/direction-de-l-amenagement-durable-communaute-universite-grenoble-alpes-662218.htm?RH=GUALPFR\\_VECV](https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/la-comue/organisation/direction-de-l-amenagement-durable-communaute-universite-grenoble-alpes-662218.htm?RH=GUALPFR_VECV) (consulté 10 décembre 2019) : dernière mise à jour de la page internet le 14 avril 2016, et il ne semble pas y avoir de page correspondante sur le site de l'université intégrée.

<sup>70</sup> Information recueillie lors de la visite sur site.

<sup>71</sup> RAE, p. 16-17.

<sup>72</sup> Contrat de site Comue UGA – 2016-2020, Indicateurs et cibles de performance du site Grenoble Alpes.

<sup>73</sup> RAE, p. 16 (« PROJET » en majuscules dans le RAE).

démarche s'est avérée productive, puisque les statuts ont été rédigés, approuvés et traduits en un décret signé le 31 octobre 2019<sup>74</sup>.

Cette organisation témoigne un peu plus encore de l'entrelacs des liens entre l'Idex et la Comue dans la mise en œuvre opérationnelle du projet de création du nouvel établissement, comme il avait déjà été noté dans la gouvernance. Mais cette organisation s'est révélée efficace. Il y a là une expérience sur laquelle la future UI pourra s'appuyer.

***Le comité recommande que l'UI se dote, dès sa création, d'une cellule, ou à tout le moins d'une méthodologie formalisée, de conduite de projet capitalisant sur l'expérience de la Comue, de manière à ne perdre ni l'expérience acquise ni le dynamisme enclenché.***

## 4/ La politique de la qualité

### Une politique de la qualité encore à construire

Durant la période objet de l'évaluation, la Comue n'a pas développé de politique de la qualité explicitée, diffusée et associée à ses circuits de décision et à ses activités. De manière générale, la Comue n'a pas défini de *benchmarks* ni d'indicateurs quantitatifs, et le RAE se présente davantage comme une description des activités qu'un véritable exercice d'autoévaluation.

Toutefois, il serait inexact d'affirmer que rien n'a été fait. La Comue, porteuse de l'Idex, a défini une stratégie et des objectifs, elle assure le suivi des actions financées et la diffusion des résultats pour chacun des cinq volets de l'Idex, ce qui peut être considéré comme une démarche de départ d'une politique de la qualité. Au sein de la Comue, le collège doctoral a formalisé ses processus, défini des indicateurs, conduit des enquêtes, organisé des réunions mensuelles de suivi des activités et de définition des actions correctives. Le collège doctoral applique donc à ses activités et à ses circuits de décision le cycle de l'amélioration continue. ***Le comité recommande que cette démarche au sein du collège doctoral soit explicitée et formalisée, pour pouvoir servir d'exemple pour d'autres activités au sein de la future UI.***

Le statut du nouvel établissement prévoit, d'une part, la mise en place d'une démarche d'amélioration continue pour améliorer l'efficacité et favoriser les synergies et transversalités jusqu'aux niveaux les plus opérationnels, et, d'autre part, le vote par le conseil d'administration des indicateurs et de la démarche d'amélioration continue des processus internes<sup>75</sup>. Le comité rappelle toutefois qu'un système d'assurance qualité cohérent au sein d'une institution de l'espace européen de l'enseignement supérieur doit comprendre les démarches d'amélioration continue et les politiques qui contribuent à son devoir de rendre compte<sup>76</sup>. Ceci favorise le développement d'une culture de la qualité dans laquelle toutes les parties prenantes internes sont responsables de la qualité et s'engagent pour l'assurance qualité à tous les niveaux de l'institution. La politique d'assurance qualité couvre également tous les éléments des activités d'une institution sous-traitées ou exécutées par d'autres parties.

***Le comité recommande à l'UI de développer une politique de la qualité intégrant les politiques de la qualité de ses composantes et impliquant toutes les unités organisationnelles (départements, écoles, UFR, etc.) ainsi que la direction de l'institution, les membres du personnel et les étudiants, afin qu'ils assument leurs responsabilités en matière d'assurance qualité.***

***Le comité recommande également que l'UI se dote d'une politique d'assurance qualité jouissant d'un statut officiel, que cette politique soit communiquée et transparente, et qu'elle implique aussi bien l'UI que ses composantes, en particulier celles disposant de la personnalité morale.***

<sup>74</sup> Décret n° 2019-1123 du 31 octobre 2019 portant création de l'Université Grenoble Alpes et approbation de ses statuts. Version consolidée au 20 novembre 2019 (désormais cité Statuts UI).

<sup>75</sup> Statuts UI, préambule et art. 42.

<sup>76</sup> *European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (version française), p. 14.

## IV. Les compétences et activités

### 1/ La recherche

#### a / Des pôles de recherche s'appuyant sur un remarquable potentiel de site et portant le projet stratégique

Le site grenoblois recèle, de longue date, un **potentiel scientifique global remarquable**. Il bénéficie, au-delà des partenaires universitaires, de la présence et de l'implication forte des organismes nationaux de recherche (CEA, CNRS, Inria, Inserm, Inra, Irstea, IRD) ainsi que de très grandes infrastructures de recherche (ESRF, ILL, EMBL, *etc.*) qui apportent un **rayonnement national et international indéniable**. C'est sur ce potentiel que s'appuie la stratégie de la Comue et le projet de création d'une grande université de recherche de rang mondial.

L'outil principal de pilotage dont la Comue dispose pour coordonner et suivre les activités de recherche est constitué des six pôles de recherche qui impliquent l'ensemble des membres de la Comue et toutes les équipes de recherche des différents sites de la coordination territoriale, y compris au-delà du site grenoblois.

Les pôles de recherche sont des composantes sans personnalité morale. Ils couvrent les grands domaines disciplinaires<sup>77</sup> et regroupent les unités et les structures de recherche à l'intérieur de chacun de ces domaines. Leurs objectifs, missions et gouvernances sont précisés dans les statuts<sup>78</sup>. Les pôles ont pour objectif de soutenir l'excellence en recherche, la pluridisciplinarité et les collaborations entre équipes. Les missions sont à la fois stratégiques, par la contribution à l'élaboration de stratégies de recherche, et opérationnelles, par exemple par la répartition des moyens financiers et humains qui leur sont confiés par la Comue.

Ces pôles opèrent de manière collective des tâches de prospective scientifique, d'expertise et d'élaboration d'avis prioritaires sur des dossiers ayant trait à la conduite d'activités de recherche (CRCT, délégations, *etc.*), ainsi que, de manière essentielle, une proposition discutée et partagée de profils de recherche pour les recrutements futurs d'enseignants-chercheurs et chercheurs. Le RAE n'explicité toutefois pas les modalités selon lesquelles les instances (CA et Cac) des établissements détenteurs des postes prennent en compte les priorités émanant des pôles.

Cette dernière mission liée aux recrutements apparaît d'autant plus stratégique pour l'avenir du site que des flux démographiques importants sont annoncés, par les acteurs concernés, dans certaines disciplines pour les années futures. ***Le comité recommande que ces perspectives de recrutement soient réellement conduites avec une vision pluriannuelle et en lien avec le projet stratégique de l'UI.***

La gouvernance des pôles est constituée de quatre éléments ou niveaux :

- une direction : un directeur, proposé par les instances du pôle et soumis à la validation du conseil des membres de la Comue, aidé d'adjoints si nécessaire ;
- un comité d'orientation stratégique, rassemblant la direction du pôle et des représentants des membres et associés de la Comue ;
- un conseil de pôle, rassemblant des représentants des personnels et des communautés et du monde social et économique, autour de la direction ;
- un comité des directeurs, réunissant autour du directeur du pôle les directeurs des laboratoires du pôle, des UFR, écoles et IUT, de manière à assurer le lien entre recherche et formation.

Les organismes de recherche sont réellement parties prenantes de ces discussions, en particulier avec la présence de représentants au sein des comités d'orientation stratégique.

L'ensemble est coordonné par un organe thématique de coordination, appelé « bureau recherche »<sup>79</sup>, qui réunit régulièrement les personnes responsables de la politique de la recherche de tous les établissements de la Comue, les directeurs des pôles et le directeur exécutif de la recherche et de la valorisation de l'Idex. En sus du comité exécutif (Comex) Recherche et Valorisation traitant des dossiers portés par l'Idex, ce bureau

---

<sup>77</sup> Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication (MSTIC) ; Chimie, biologie, santé (CBS) ; Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie (PAGE) ; Physique, ingénierie, matériaux (PEM) ; Sciences juridiques, politiques, économiques et du territoire, sociologie et gestion (PSS) ; Arts, lettres, langues, sciences humaines, cognitives et sociales (SHS).

<sup>78</sup> Statuts Comue UGA, p. 5-7 (avec e.a. le détail de la gouvernance des pôles), et art. 7.

<sup>79</sup> RAE, p. 12.

permet un partage de pratiques et d'informations régulier ainsi que les propositions d'arbitrage inter-pôles nécessaire à la conduite globale de cette stratégie coordonnée.

La volonté affichée d'avoir, par ces pôles, une coordination de communautés scientifiques à spectre large qui, pour chacune d'entre elles, regroupe des champs disciplinaires proches ou des pratiques et outils de recherche similaires, a donc été concrétisée. La démarche des pôles, mise initialement en place à l'UJF, a été élargie à l'ensemble de la Comue où elle a permis de renforcer les fonctionnements collectifs. **La nature fédératrice et transversale des pôles par rapport aux établissements constitue, de l'avis du comité, un point d'appui pour la future UI.**

Le programme Idex est venu nourrir opérationnellement et financièrement (6 M€ globalement pour les deux années 2017 et 2018<sup>80</sup>) l'action de ces pôles, au travers de plusieurs dispositifs et appels à projets spécifiquement dédiés au volet recherche : les initiatives de recherche stratégiques (IRS) favorisent et financent des recherches inter-équipes sur des sujets émergents, et, conformément à l'ambition affichée par la Comue de développer l'interdisciplinarité, l'appel « *Cross Disciplinary Projects* » (CDP) soutient cet objectif en relations croisées inter-pôles. Ces actions ont d'ores et déjà eu des résultats très positifs, par exemple avec la création de l'institut en intelligence artificielle MIAI<sup>81</sup> ou la dynamique autour de l'ingénierie quantique<sup>82</sup>.

**L'ensemble de ces actions a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté scientifique dont la stratégie de recherche est coordonnée et partagée.**

## b / Une trajectoire en termes de structuration recherche bien conduite et à préserver

Antérieurement à la création de la Comue elle-même, une coordination de certains grands secteurs thématiques de recherche préexistait, notamment via des vice-présidences adjointes recherche sur plusieurs champs thématiques. La démarche s'est donc définitivement renforcée et consolidée par le pilotage au sein de la Comue de ces six pôles de recherche afin de couvrir, de manière homogène en stratégie et gouvernance, toutes les thématiques scientifiques. **Les pôles de recherche ont atteint l'objectif d'un alignement des politiques recherche et d'une coordination effective des moyens mis en œuvre, sur l'intégralité du périmètre territorial et thématique de la Comue.**

*Le comité recommande de préserver cet acquis, y compris dans les relations avec l'USMB.*

L'objectif de la Comue de veiller à une intégration plus forte des sciences humaines et sociales dans la stratégie Recherche s'est réellement concrétisé au travers des deux pôles (PSS et SHS), de taille, gouvernance, moyens affectés et prérogatives identiques aux autres pôles. De plus, dans la conduite de recherches interdisciplinaires, ces deux pôles ont été pleinement associés aux montages des projets CDP. **L'intégration des SHS dans la stratégie recherche et dans sa mise en œuvre ainsi que dans les actions favorisant l'interdisciplinarité est une réussite de la Comue.**

La trajectoire future envisagée dans le cadre de l'UI est, en toute continuité, de maintenir les contours thématiques et les actions de prospective et de coordination de ces pôles. Le périmètre institutionnel et territorial de l'UI étant quelque peu différent de celui de la Comue, il est essentiel de conforter, au travers de conventions d'association adaptées, la cohérence globale des communautés scientifiques construites désormais.

*Le comité recommande que le caractère transversal des pôles par rapport aux établissements membres de la Comue, et, pour le futur, aux composantes de l'UI, soit préservé et que leur rôle fédérateur soit conforté, car il s'agit là d'un atout essentiel de neutralité et d'objectivation des avis scientifiques proposés à la gouvernance de ces pôles. Enfin, la perspective de l'UI devrait permettre une simplification de la comitologie des différents niveaux de dialogue et d'arbitrage au travers d'une vice-présidence unique coordinatrice de l'ensemble des politiques Recherche de ses composantes. Le comité recommande à cet égard que l'articulation entre pôles et composantes dans la future UI soit clarifiée.*

<sup>80</sup> Montant auquel il convient d'ajouter les contributions en propre des Labex (RAE, p. 21).

<sup>81</sup> <http://www.grenoble-inp.fr/fr/l-institut/intelligence-artificielle-univ-grenoble-alpes-accueillera-un-institut-3ia> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>82</sup> <https://quantum.univ-grenoble-alpes.fr/quantum-engineering/the-project/> (consulté 12 novembre 2019).



## 2/ La formation

### Des actions de coordination utiles, mais encore en attente d'un effet sur l'offre de formation hors doctorat

La Comue n'ayant pas reçu de compétences en matière de programmes de formation hors études doctorales, son action s'est concentrée sur la coordination, la visibilité et l'attractivité de l'offre de formation. Même là, l'action de la Comue est très imbriquée, pour ne pas dire confondue avec l'Idex et le Comex en charge de la formation, portée et opérée par l'INPG.

Le contrat de site et le projet Idex avaient assigné six objectifs à la politique de formation : coordonner une offre de formation ambitieuse, renforcer la visibilité et l'attractivité des formations du site, inciter et soutenir les transformations et innovations pédagogiques, favoriser les projets pluridisciplinaires portés par les étudiants, contribuer au processus d'inclusion au sein des formations du site, et développer la formation tout au long de la vie<sup>83</sup>. Plusieurs actions ont été entreprises en ligne avec ces objectifs.

Au niveau de la Comue, l'offre de formation du site, réorganisant l'offre existante, avait été préparée en 2014 et 2015, pour être présentée aux étudiants dès la rentrée de septembre 2016. L'affichage commun est effectif depuis janvier 2017, présenté par type de diplôme ou par établissement sur le site de la Comue<sup>84</sup>, et organisé en huit champs sur le site internet de l'université intégrée<sup>85</sup>. Un autre élément commun est le référentiel partagé des reconnaissances horaires de l'investissement des enseignants dans la transformation de la pédagogie. Le domaine de la formation tout au long de la vie (FTLV) est également investi par la Comue, où le bureau formation continue, c'est-à-dire l'organe thématique de coordination dans ce domaine, a pu faire émerger des projets communs, dont un projet Flexi-TLV lauréat au titre du PIA en 2018<sup>86</sup>. Malgré cela, **l'investissement de la Comue dans la coordination de l'offre de formation licence et master demeure très limité.**

L'Idex, de son côté, articule ses actions de formation le long de deux axes, en phase avec l'objectif de positionnement : accroître la visibilité et l'ambition internationale, et promouvoir les approches pédagogiques innovantes, avec des indicateurs définis pour chaque axe.

Dans le cadre du premier axe, plusieurs actions ont été lancées : création d'une *Graduate school*<sup>87</sup> et de *Summer schools*, offre de bourses de master, action « Centre des langues » (CDL) Les objectifs ont été partiellement atteints : l'école de troisième cycle a été créée ; 416 bourses de masters<sup>88</sup> ont été distribuées sur la période 2016-2018, bien au-delà de la cible fixée de 300 bourses ; l'action CDL n'a été mise en place que fin 2017 et n'a donc pas encore atteint sa cible<sup>89</sup>. Enfin, les *Summer Schools* ont été transformées afin d'élargir l'origine des étudiants à ceux de licence, master et doctorat et à l'international car le nombre de candidats potentiels sur site n'était pas suffisant<sup>90</sup>. Les actions menées sont donc bien en ligne avec les axes définis et les objectifs assignés. L'analyse de leur impact est encore en cours, mais quelques conclusions peuvent déjà être tirées. À titre d'exemple, le nombre de bourses distribuées en sciences humaines et sociales est au même niveau qu'en sciences et technologies, ce qui montre une réelle diminution des disparités entre ces grands domaines. Le bilan de ces actions est globalement positif, mais le RAE relève deux faiblesses ou lacunes : d'une part, la fragmentation des actions a pu nuire à la visibilité de la commission exécutive Formation ; d'autre part, l'approche pluridisciplinaire et modulable des parcours n'a pas pu être traitée. Le RAE annonce qu'il y sera remédié, mais sans proposer de mesures concrètes<sup>91</sup>.

***Le comité recommande que les différentes actions menées dans le cadre du volet Formation soient davantage coordonnées entre elles et fassent l'objet d'une communication plus soutenue de manière à être perçues comme faisant partie d'une stratégie d'ensemble.***

***Le comité recommande également à l'UI de se doter d'un plan d'action pour favoriser le caractère pluridisciplinaire et modulable des formations à partir d'un travail sur les maquettes pédagogiques.***

<sup>83</sup> RAE, p. 27.

<sup>84</sup> <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/formation/offre-de-formation/> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>85</sup> <https://edu.univ-grenoble-alpes.fr/formation/choisir-sa-formation/> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>86</sup> RAE, p. 28.

<sup>87</sup> Voir *infra*, chapitre IV, 3. Les études doctorales.

<sup>88</sup> <https://edu.univ-grenoble-alpes.fr/le-projet-idex/appels-a-projets-idex/call-for-applications-master-scholarships-session-2019-2020-734449.htm?RH=320727554067549> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>89</sup> RAE, p. 29-30.

<sup>90</sup> <https://edu.univ-grenoble-alpes.fr/le-projet-idex/appels-a-projets-idex/appel-a-projet-summer-schools-session-2019-730095.htm?RH=320727554067549> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>91</sup> RAE, p. 31.

Cela étant, ces actions ne représentent qu'une partie du budget formation de l'Idex, l'essentiel étant consacré au second axe, portant sur les innovations pédagogiques (cf. *infra*).

### 3/ Les études doctorales

#### Le collège doctoral, une réussite, mais à renforcer encore

Dès 2009, la formation doctorale a été un élément fédérateur du site grenoblois. Le collège doctoral (CED) a été créé en juin 2009, lorsque le Pres Université de Grenoble a été constitué, et est devenu, depuis 2016, une des composantes de la Comue<sup>92</sup>, qui porte l'accréditation de l'offre de formation doctorale du regroupement. Le collège doctoral réunit aujourd'hui les 14 écoles doctorales du site, issues de l'université Grenoble Alpes, INPG, Sciences Po Grenoble, l'Ensag et l'USMB. Le collège doctoral accueille 3 400 doctorants et la diplomation d'environ 750 docteurs de la Comue par an, ce qui, avec un vingtième des soutenances de thèses en France, en fait un acteur majeur au niveau national<sup>93</sup>. **Le collège doctoral est une réussite visible et tangible de la politique de coordination et de mutualisation du regroupement grenoblois, amplifiée par la Comue et par l'Idex**, même si ceci ne se traduit pas en termes d'accroissement des effectifs de doctorants.

En effet, une évolution à la baisse des effectifs est constatée entre 2013-2014 et 2017-2018 (baisse de 6 % des primo-entrants et des doctorants), qui reste cependant inférieure à la baisse observée au niveau national sur la même période (environ -15 %)<sup>94</sup>. Le financement de thèses par l'Idex (151 sur les deux dernières années) a limité cette baisse mais sans pouvoir l'inverser. **Le comité recommande de poursuivre le diagnostic engagé sur les facteurs pouvant limiter l'attractivité des formations doctorales dispensées et d'en tenir compte dans la stratégie de l'établissement public expérimental et de l'Idex.**

Dans son contrat de site, la Comue explicite sa politique en matière de coordination de la formation et des transformations pédagogiques et met en avant à ce niveau « le collège doctoral de site » comme « outil au service de l'excellence de la recherche et de l'employabilité des docteurs ». La trajectoire qui a été suivie depuis la création de la Comue dans ce domaine est cohérente avec ces objectifs, et se traduit par des actions concrètes et bien identifiées par les doctorants pour soutenir l'employabilité des docteurs (création d'un réseau *alumni* docteurs, création d'un pôle carrière) et l'internationalisation (cotutelles de thèse, attraction de doctorants internationaux). Les doctorants se sentent dans l'ensemble bien intégrés, mais davantage au niveau de leur laboratoire et de leur école doctorale qu'au niveau plus lointain du collège doctoral.

Celui-ci est structuré en axes disciplinaires regroupant les écoles doctorales et en axes transversaux associés aux activités mutualisées. Il est constitué d'une direction et d'un service d'une trentaine de personnes s'occupant de la scolarité, de la promotion du doctorat et de la formation transversale et d'insertion professionnelle des doctorants. Il organise notamment la formation doctorale, qui donne une place à une initiation à l'éthique de la recherche<sup>95</sup>. L'organisation adoptée est lisible et cohérente avec les priorités du CED.

Le collège et huit des 14 écoles doctorales sont accueillis dans un même bâtiment, ce qui facilite l'organisation des réunions et les contacts, notamment avec les doctorants. L'existence d'un espace identifié dédié au doctorat et aux doctorants participe de la stratégie de la Comue pour développer le sentiment d'appartenance. **Le comité recommande de poursuivre cette trajectoire dans l'UI et si possible de l'amplifier, par la mise en place d'une maison du doctorat, comportant des locaux de travail et de rencontre pour et entre les doctorants.**

Le collège doctoral est dirigé par un directeur et plusieurs directeurs adjoints et une responsable administrative. Le CED réunit mensuellement, d'une part, une commission pédagogique composée des directeurs des écoles doctorales, et, d'autre part, les représentants élus des doctorants. Il s'appuie sur un conseil, qui comprend notamment les vice-présidents recherche des établissements de la Comue. Le directeur du CED rend compte annuellement de son activité au Cac de la Comue et le budget du CED est présenté chaque année au CA de la Comue. Enfin, le collège doctoral participe aux commissions exécutives

<sup>92</sup> Statuts Comue UGA, art. 7.

<sup>93</sup> Document Comue UGA, Rapport d'autoévaluation du Collège Doctoral, juillet 2019, p. 6.

<sup>94</sup> RAE, p. 25.

<sup>95</sup> RAE, p. 14 ; <https://doctorat.univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation-du-doctorat/le-college-doctoral/> (consulté 12 novembre 2019).



de l'Idex pertinentes pour son activité, dont la Comex Recherche, aux côtés de responsables des pôles de recherche, et bénéficie d'un financement important de l'Idex (cinq postes, 151 contrats doctoraux sur les deux dernières années et, depuis 2017, un financement propre au CED au titre du projet « *Graduate School*<sup>96</sup> » représentant une enveloppe globale de 1 999 k€), qui vient en plus de son budget de fonctionnement (900 k€ par an). **La place importante et singulière qui a ainsi été faite à la formation doctorale sur le site grenoblois et les moyens qui ont été consacrés à son développement et à sa coordination sont à souligner.**

Cependant, les statuts actuels de la Comue n'ont pas formellement confié la politique doctorale au CED ; de plus, le CED n'a pas disposé de certains leviers permettant d'agir sur l'excellence de la recherche doctorale, que ce soit par la politique de recrutement (répartition des contrats doctoraux, processus de recrutement des candidats, etc.) ou par la politique en matière d'encadrement doctoral et de suivi (taux d'encadrement, habilitations à diriger des recherches [HDR], comités de suivi, Etc.). Les périmètres des écoles doctorales sont restés stables. Même si des dispositions ont été prises en ce sens, l'hétérogénéité reste importante entre les écoles doctorales, par exemple sur le processus de choix des doctorants ou les règles relatives à l'encadrement<sup>97</sup>. **Le comité recommande de conforter le portage politique du collège doctoral dans la future UI et d'utiliser l'ensemble des leviers disponibles pour faire évoluer les pratiques en accord avec sa stratégie doctorale et pour amplifier son attractivité au niveau doctoral.**

En contraste avec les autres entités rencontrées, le collège doctoral dispose d'indicateurs en propre et pour le contrat de site de la Comue, formalise ses processus, conduit des enquêtes (employabilité, précarité, etc.), organise des remontées (réunion mensuelle avec les doctorants, commission pédagogique) et en fait une analyse prospective. **Le comité recommande de compléter ces initiatives pour rendre lisible la démarche d'amélioration continue du CED et de mieux valoriser les actions d'amélioration continue du CED afin de s'en servir comme levier de développement d'une politique qualité à l'échelle du nouvel établissement.**

Enfin, la question du lien avec l'USMB retient l'attention. En effet, l'USMB ne fera pas partie de la nouvelle UI – bien que ses équipes de recherche continueront à collaborer avec les six pôles – et son école doctorale en Sciences et ingénierie des systèmes de l'environnement et des organisations (Siseo) ne se retrouvera pas dans le CED de cette UI. **Le comité recommande de ne pas perdre l'historique de relations et d'expériences partagées au sein du CED de la Comue avec les études doctorales de l'USMB.**

## 4/ Les innovations pédagogiques

### Des initiatives nombreuses à mieux coordonner

La promotion des approches pédagogiques innovantes constitue le second axe du volet Formation de l'Idex. C'est donc à travers lui que le RAE fait essentiellement référence aux innovations pédagogiques ; en effet, bien que la stratégie soit portée par la vice-présidence de la Comue, les financements proviennent en grande partie de l'Idex ; d'autre part, les services supports en ce domaine sont principalement au sein de l'UGA et de l'INPG, pas de la Comue.

Cet axe avait fixé des objectifs et des cibles : création d'un centre des nouvelles pédagogies chargé d'encadrer et de soutenir les initiatives dans le domaine ; des projets d'innovation pédagogique proposant des enseignements centrés sur l'étudiant, basés sur des espaces de *co-working*, sur des classes inversées et sur des plateformes d'apprentissage par la pratique ; le tutorat des étudiants en licence ; des projets pluridisciplinaires<sup>98</sup>.

Les initiatives ont répondu à l'annonce.

Le centre des nouvelles pédagogies a été créé par l'Idex Formation en 2017 et est animé par les équipes spécialisées de la Direction d'appui à la pédagogie et à l'innovation (Dapi) de l'UGA, de PerForm à l'INPG et de l'Idex Formation<sup>99</sup>. Treize ingénieurs pédagogiques ont été recrutés et 13 600 heures d'ingénierie

<sup>96</sup> La création en 2017 d'une école supérieure de troisième cycle ou *Graduate school* fait partie des objectifs de l'axe 1 du volet Formation de l'Idex dans le but de développer la visibilité et l'attractivité internationale, le sentiment d'appartenance, les relations avec l'entreprise et le lien master-doctorat ; cf. RAE, p. 29.

<sup>97</sup> Par exemple, le taux d'encadrement maximum pour les HDR est de 300 % en STS avec cinq doctorants et jusqu'à 600 % avec huit doctorants en ALLSHS (Document Comue UGA, Rapport d'autoévaluation du Collège doctoral, juillet 2019, p. 25) ; le nombre moyen de doctorants par HDR constaté en 2017-2018 va de 0,9 à 3,5 (information recueillie lors de la visite sur site).

<sup>98</sup> RAE, p. 29.

<sup>99</sup> <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/formation/innovations-pedagogiques/innovations-pedagogiques-771466.htm?RH=GUALP> (consulté 10 décembre 2019).

pédagogique ont déjà été utilisées en 2017 et 2018. L'organisation de ce centre laisse toutefois quelques questions ouvertes. D'une part, pour les acteurs de terrain, la gouvernance n'est pas toujours claire entre la Comue et l'Idex Formation. D'autre part, alors qu'un centre fédérant l'Idex, l'UGA et INPG aurait pu préfigurer la future UI, quelle sera la mutualisation de l'action dans la nouvelle UI, sachant qu'INPG demeure une composante à personnalité morale ?

En matière d'innovation pédagogique, trois vagues d'appels à projets ont été lancées (février 2017, septembre 2017, septembre 2018) et 144 projets ont été financés pour un total de 8,3 M€<sup>100</sup>. Ils portent sur quatre axes principaux : plateforme *learning by doing* (42 projets, 39 531 étudiants concernés), interdisciplinarité (39 projets, 31 999 étudiants), pédagogie active (54 projets, 43 142 étudiants), pédagogie numérique (41 projets, 43 684 étudiants)<sup>101</sup>. La mention de ces chiffres indique que la Comue est en mesure de suivre de manière très précise ces activités, ce qui est à souligner. Des projets tels que la transformation de la première année des études de santé, antérieurs à la formation de la Comue et de l'université UGA, ont servi de modèle pour leur déploiement dans d'autres formations à forts effectifs. Là encore, la Comue a pris sa place en complémentarité et mutualisation des projets. La démarche d'hybridation des formations repose à la fois sur des dispositifs existant dans les établissements, sur l'Idex et sur le portage par la Comue de la politique de site sur les champs ne présentant pas de mutualisation antérieure. La Comue porte seule, par exemple, les dispositifs de formation en ligne sur Fun-Mooc (pas de double affichage pour les établissements)<sup>102</sup>.

La très grande majorité des projets étant encore en cours au moment de la visite, un bilan n'est guère possible. Toutefois, le RAE pointe déjà certains éléments pertinents<sup>103</sup> : le faible nombre de projets portés par les SHS (27 % des projets déposés) ; le nombre décroissant de projets incluant au moins deux partenaires du site ; la lourdeur du processus en termes de sélection puis de gestion opérationnelle des projets. Tout cela traduit **une belle capacité de la Comue à suivre et évaluer ses activités, mais révèle aussi la difficulté du foisonnement d'un si grand nombre de projets.**

*Le comité recommande qu'un bilan soit établi des bonnes pratiques issues des projets et que soient identifiées celles qui justifieraient un déploiement à plus grande échelle dans le cadre d'une politique d'établissement.*

*Le comité recommande également qu'une réflexion stratégique soit menée sur les sujets suivants : analyser les limites de la pratique des appels à projets ciblant des porteurs individuels ou des équipes réduites et conduisant à des lourdeurs de pilotage depuis un service central ; s'interroger sur la pérennité des projets au-delà des financements d'amorçage liés aux appels à projets de l'Idex ; s'engager dans une démarche ciblant davantage les départements ou composantes de formation.*

La Comue a été le lieu de réelles avancées en matière d'innovations pédagogiques : que celles-ci aient été initiées ou portées par l'Idex ou par les établissements, elles ont bénéficié du rôle mutualisant joué par la Comue. Cependant, la multiplicité des acteurs – Comue, Idex, établissements – nuit à la visibilité et à l'efficacité de ces actions.

*Le comité recommande que la richesse du bilan des actions concernant la transformation des formations et l'impact sur les pratiques pédagogiques soient mieux mis en avant afin de servir de modèle dans la nouvelle UI et de nourrir une politique volontariste commune pour l'ensemble de l'UI, dotée d'un portage politique fort.*

## 5/ La vie étudiante

Une politique ambitieuse, couronnée de plusieurs réussites, mais manquant d'analyse d'impact

Pour la période 2016-2020, le schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale (SDVE) avait fixé deux grands objectifs – faciliter l'accès à l'enseignement supérieur et développer des campus où il fait bon vivre et étudier – et identifié 70 actions<sup>104</sup>. Les organes thématiques de coordination ont également produit des documents de référence : la commission culture a élaboré une

<sup>100</sup> RAE, p. 30 et <https://www.communaute-univ-grenoble-alpes.fr/fr/presentation/le-projet-idex/appels-a-projets-idex/> (consulté le 10 décembre 2019).

<sup>101</sup> RAE, p. 31 ; certains projets peuvent relever de plusieurs axes.

<sup>102</sup> Fun-Mooc est un dispositif de France Université Numérique visant à promouvoir l'utilisation des cours en ligne ouverts et massifs ; <https://www.fun-mooc.fr/universities/grenoblealpes/> (consulté 10 décembre 2019).

<sup>103</sup> RAE, p. 30-31.

<sup>104</sup> RAE, p. 35.

politique culturelle de site, approuvée par le Cac en 2017, et la commission scientifique et technique a également proposé une politique, approuvée par le Cac en 2016. Un schéma directeur handicap a été rédigé et validé en décembre 2018. Au sein de la Comue, il y a un VP étudiant et une VP académique vie de campus, une direction de la vie étudiante, un service accueil handicap, un centre de santé. Par ailleurs, deux volets de l'Idex concernent directement la thématique de la vie étudiante et donnent lieu à deux commissions exécutives, consacrées respectivement à la vie étudiante et au rayonnement social et culturel. Tout cela est bien en phase avec l'objectif de positionnement et l'ambition du projet de la Comue et de l'université intégrée.

Le RAE présente clairement les actions menées dans les domaines de la vie étudiante et de la vie de campus<sup>105</sup>. C'est même le chapitre le plus détaillé, ce qui en dit long sur l'importance de cette thématique pour la Comue. La liste des réalisations est impressionnante et l'établissement en a tiré un bilan critique, voyant dans la création de l'université intégrée « l'occasion de repenser l'organisation politique et administrative de la vie étudiante et de campus »<sup>106</sup> et listant déjà quelques initiatives lancées en ce sens. **Il y a là, de l'avis du comité, l'expression à la fois d'une grande lucidité et d'une grande ambition.**

Le développement de la vie étudiante, au sens large, figure en effet parmi les priorités de la Comue. Plusieurs missions dans ce champ lui ont donc été transférées par les établissements membres, certaines l'ont été totalement (santé étudiante et service accueil handicap), d'autres sont restées partagées (initiatives étudiantes et culture). L'organigramme est cohérent avec ces choix : existence de trois directions distinctes (vie étudiante, accueil handicap, centre de santé) et répartition des missions entre les services de ces directions.

L'affirmation de la vie étudiante comme activité transversale du site est cohérente avec le transfert des activités à la coordination territoriale et avec un SDVE unique. Ce transfert se traduit par une direction de la vie étudiante composée de 4 services (OVE, accueil & accompagnement, culture et initiatives étudiantes, CST) auxquels s'ajoutent les personnels sur projets IDEX vie étudiante et IDEX rayonnement social et culturel, rassemblant en tout une vingtaine de personnes.

Malgré la priorité affichée, la Comue n'a pas investi l'ensemble des activités relevant classiquement du champ. L'accompagnement social est totalement géré par le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), situation plus lisible et plus simple pour l'étudiant. Dans le SDVE, la Comue a néanmoins identifié le besoin d'un suivi coordonné des étudiants en difficulté comme un élément important pour aboutir à une réelle égalité des chances (axe 1.1 du SDVE, action 7). Bien que n'ayant aucune compétence dans le domaine du sport, la Comue prévoit le développement de projets bien-être/sport/santé (action 23 du SDVE). Cette décision n'est pas associée à la mise en place d'une gouvernance et d'un pilotage spécifiques. Le bilan montre que l'ensemble du public n'a pas été touché et que l'initiative a débouché sur des projets distincts sur les différents sites où la valeur ajoutée de la Comue n'est pas identifiable. **Ces deux choix, mais surtout l'absence d'une stratégie adaptée à ces choix, ont limité l'ampleur de l'impact de la Comue au regard des deux ambitions affichées dans son SDVE.**

**Le sujet des outils en appui à la gouvernance (outil de diagnostic, de suivi et de mesure d'impact) a été peu investi.** La Comue possède un OVE, qui ne fait état sur la période observée que d'une enquête menée en décembre 2018, de très bonne qualité toutefois, portant sur la précarité<sup>107</sup>. L'OVE n'a pas atteint les objectifs définis dans le SDVE (tableaux de bord, enquêtes, exploitation partagée des résultats des nombreux observatoires du site). Les moyens limités de cet OVE (0,8 ETP), l'absence d'outils et de procédures adaptées (pas d'accès direct à l'ensemble des étudiants du site) et l'absence de clarification de l'articulation avec les OVE des membres – les entretiens font état d'une « compétition » avec les enquêtes nombreuses et réalisées par les membres – ont rendu l'exercice impossible. Dans ce domaine, la gouvernance a été assurée par la commission Vie étudiante, mais l'OVE n'a pas bénéficié d'un positionnement fort. La Comue s'est ainsi privée de la possibilité d'avoir une vision globale et complète des activités de vie étudiante sur son territoire, de mesurer objectivement les effets de ses actions et d'en réaliser une analyse prospective pour l'avenir. C'est une leçon à tirer pour la future UI. **Le comité recommande que celle-ci se dote d'un OVE central, doté de moyens adéquats, pilotant et coordonnant les actions des éventuels OVE des membres et composantes.**

Dans certains domaines, les moyens n'ont pas suivi le transfert des missions, par exemple pour le service accueil handicap. Dans ce secteur et pour une mission entièrement opérée par la Comue, il faut noter que cette dernière n'a un schéma directeur (SD) applicable que depuis 2019 (approuvé en décembre 2018). Ce SD et son axe 1 (« structurer la politique handicap au périmètre de la Communauté Université Grenoble Alpes, mettre en place une gouvernance et un suivi des actions handicap ») constituent, si ce schéma est transféré à l'UI pour l'ensemble de la communauté, un apport important de la Comue.

<sup>105</sup> RAE, p. 36-46.

<sup>106</sup> RAE, p. 45.

<sup>107</sup> Document RAE Annexe 13. Comue UGA Précarité étudiante, décembre 2018.

Les financements liés au projet Idex ont permis de déployer très efficacement certaines des actions du SDVE (action 10 : site et services i-campus et son application mobile). Mais cette réalité, associée à l'absence de concordance entre les périmètres Comue et Idex, a abouti à un déséquilibre dans les moyens affectés aux différentes actions du SDVE, ainsi qu'à des déséquilibres entre les membres et les sites géographiques. En tant que promotrice d'un développement harmonieux du site Grenoble Alpes, la Comue n'a pas eu un impact optimal.

Une ambition de positionnement fort et assumé du regroupement territorial est affirmée dans les deux documents de politique générale relatifs à la culture artistique et à la culture scientifique et technique. Ces documents sont distincts du SDVE. Pourtant, le choix d'organisation interne les inclut dans la vie étudiante, ce qui n'est pas très lisible. Cela dit, en 2019, la Comue a clairement relevé le défi d'être reconnue par les acteurs locaux comme une référence à part entière et le guichet d'entrée unique pour tous ses membres et associés. Elle est engagée avec la métropole grenobloise comme membre fondateur du futur EPCC en cours de création<sup>108</sup>. Lorsque les compétences sont partagées (initiatives étudiantes, cultures artistique et scientifique et technique), la coordination territoriale a réussi à assumer un véritable rôle de coordinateur de site, notamment via les organes thématiques de coordination (commissions VE, Culture et CST). Sur le sujet des initiatives étudiantes, elle a assuré la complémentarité des dispositifs déployés par ses services et par ceux des membres et a engagé la convergence des procédures et de certains outils (dossiers de candidature). Cependant, dans le secteur de la CST, le succès en termes de reconnaissance institutionnelle n'a pas permis de franchir des étapes symboliques comme celles de la co-construction ou d'une communication unique sur les actions structurantes comme la Fête de la Science.

Les réalisations nombreuses et de qualité attestent de la forte dynamique des services de la Comue et de l'ensemble de la communauté Grenoble Alpes. Les étudiants et les associations font état d'une évolution très positive en termes d'approches et de proximité, mais constatent aussi que cette évolution n'est pas perçue par la communauté étudiante comme apportée par la Comue<sup>109</sup>. Le RAE n'explique pas de trajectoire globale parcourue, mais, pour une grande majorité des activités et actions, des points d'amélioration sont listés, parfois analysés (Volets Idex du RAE). Parfois qualifié de « feuille de route », le SDVE n'est pas naturellement évoqué au-delà du bilan action par action. Aucun élément factuel ne permet d'évaluer si les communautés des établissements ont une perception avérée de la trajectoire définie en 2016 par la Comue et de la progression sur cette dernière. Pour autant, les actions dans le champ de la vie étudiante ont contribué au rapprochement des établissements de la Comue entre eux, ce qui est de bon augure pour la future UI.

**Le bilan de la Comue en matière de vie étudiante est donc positif dans l'ensemble, malgré quelques lacunes. Positionnement, ambitions, gouvernance et organisation sont clairement définis dans le SDVE de 2016. La grande majorité des actions prévues sont réalisées à ce jour. Toutefois, le bilan présenté est plus qualitatif que quantitatif. Il manque une traduction explicite des ambitions et des axes en objectifs assortis d'indicateurs, et des résultats chiffrés. Ce travail aurait permis de mesurer la progression sur une trajectoire, mais aussi, pour l'ensemble de la communauté, de mieux percevoir le mouvement enclenché et la cible visée.**

*Le comité recommande que la future UI s'engage sans tarder dans des actions de mesure de l'impact des politiques menées en matière de vie étudiante, de leur perception et de leur influence sur le sentiment d'appartenance à une communauté universitaire.*

*Le comité recommande également que l'UI se dote d'un plan stratégique portant sur la vie étudiante avec des priorités mieux identifiées, exploitant et actualisant le SDVE de la Comue et pensé aussi comme un outil capable d'entraîner l'adhésion à la nouvelle université.*

## 6/ La valorisation

Un écosystème puissant en attente d'une approche davantage coordonnée et mutualisée

S'appuyer sur l'écosystème figure parmi les axes du projet de la Comue et de l'Idex, et le développement de la valorisation fait partie de leurs leviers<sup>110</sup>. Il faut dire que l'écosystème présent sur le périmètre territorial de la

<sup>108</sup> Création annoncée pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020 ; <https://www.lametro.fr/actualite/661/104-la-culture-scientifique-se-dote-de-nouveaux-moyens.htm> (consulté 11 décembre 2019).

<sup>109</sup> Informations orales recueillies lors de la visite sur site.

<sup>110</sup> RAE, p. 19 et 22-24.

Comue s'avère extrêmement riche en matière d'entreprises à activités de recherche et développement (R&D) technologique fortes. De très grands groupes industriels à implantation et rayonnement internationaux, des *clusters* (pôles de compétitivité en particulier) et une myriade de petites et moyennes entreprises (PME) et *startup* caractérisent ce tissu socio-économique. Les organismes de recherche y occupent également une place importante, en particulier le CEA avec la présence de deux directions sur le site de Grenoble (direction de la recherche fondamentale [DRF] et direction scientifique [DRT])<sup>111</sup>. Forte de ce paysage, l'Idex a identifié deux objectifs : inciter les laboratoires à créer de nouveaux partenariats ou à consolider des partenariats existants avec des acteurs du monde culturel et socio-économique, et accélérer le transfert de résultats de la recherche vers des produits, méthodologies et services. La Comue, au travers de ses établissements membres et de leurs laboratoires de recherche dont ils sont les (co)tutelles, noue de nombreux accords de partenariat et de conduite de recherche collaborative avec ces acteurs industriels. Pour attester de l'importance stratégique de ces relations, plusieurs acteurs industriels participent aux CA de la Comue ou de ses membres. Cette richesse de relations se traduit aussi par la présence de plusieurs instituts Carnot sur le territoire qui, cependant, ne sont pas portés directement par la Comue, mais par un des établissements membres pour le compte du collectif.

Malgré ce potentiel, la Comue n'a pas souhaité positionner fortement, comme toute première priorité de ses actions de coordination territoriale et de mutualisation à conduire durant la période évaluée, cette dimension de valorisation, pour laisser à ce stade nombre d'actions opérées par les établissements membres eux-mêmes. Ainsi, par exemple, la Comue en tant que telle n'est pas actionnaire de la Satt Linksium et les filiales de valorisation respectivement de l'Université UGA (Floralis) et de l'INPG (Grenoble INP Entreprises) poursuivent leurs activités de manière indépendante. De même, ces deux établissements ont gardé leurs fondations.

Quelques actions qui entrent dans le champ de la valorisation entrepreneuriale sont néanmoins poursuivies et pilotées par la Comue. Dans ce cadre, l'action phare, à historique très ancien voire précurseur sur le site grenoblois (création de la maison de l'entrepreneuriat dès 2002 en tant que projet interuniversitaire), est le pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pepite Ozer<sup>112</sup>), labellisé en 2014 ; il opère, auprès des étudiants, les démarches de sensibilisation, d'accompagnement et de réalisation de projets entrepreneuriaux (à l'exception des projets issus de la recherche qui sont réorientés vers d'autres acteurs dont la Satt Linksium). Un bilan annuel d'activités est effectué et présenté au Mesri et à la Région (dans le cadre du suivi des Pepite) ainsi qu'à la présidence de la Comue (en lien avec la vie de campus dans le cadre des associations étudiantes entreprenantes). Le suivi des *alumni* entrepreneurs n'est pas réalisé de manière systématique, même si plusieurs anciens étudiants devenus entrepreneurs collaborent comme mentors pour le Pepite.

L'Idex a permis de lancer et financer des « *Innovation grants* » afin d'impulser des projets de pré-maturation anticipateurs de démarche de maturation à niveaux TRL (« *Technology readiness level* ») plus élevés et de réels transferts technologiques qui seront opérés par d'autres structures. Des laboratoires communs (en sus des dossiers Labcom de l'ANR) sont également soutenus via les appels à projets Recherche de l'Idex.

**La Comue a donc entamé, encore de manière modeste, le chantier d'une véritable stratégie et politique intégrée de valorisation-transfert.** Toutefois, les outils déployés en la matière sont maintenus au sein des établissements membres, par ailleurs efficaces et très actifs sur le territoire, mais ne sont pas à ce stade en coordination et mutualisation forte. Les partenaires industriels expriment un besoin fort de pouvoir s'appuyer à leur tour sur un écosystème scientifique de très haut niveau pour nombre de sujets en plein développement (transition énergétique, intelligence artificielle, etc.) et souhaitent élargir leurs interactions avec les SHS pour mieux appréhender les dimensions sociales et éthiques de ces développements. De nombreux éléments de réponse à ces attentes résident au sein des établissements membres de la Comue ; il appartient maintenant à l'UI de les fédérer dans des démarches coordonnées et mutualisées.

***Le comité recommande, dans la perspective de l'UI, d'activer ce chantier de manière plus volontariste pour le bénéfice collectif des établissements membres. Ceci en particulier permettrait de répondre au besoin, clairement exprimé par les partenaires industriels de l'écosystème, de disposer d'un interlocuteur unique tant sur le plan de la valorisation-transfert que d'une offre de formation adaptée aux enjeux industriels et conséquente sur les métiers en tension.***

## 7/ Le numérique

<sup>111</sup> Document CEA, Implication du CEA dans le site Grenoble-Alpes.

<sup>112</sup> <http://www.ozere-entrepreneuriat.fr> (consulté 23 novembre 2019).



## Des réussites reposant sur une bonne coordination, à transformer en politique mutualisée à l'échelle du nouvel établissement

Les trois grands objectifs assignés à la politique en matière de numérique figurent dans le contrat de site et dans le projet Idex et sont repris dans un schéma directeur numérique (SDN) de site 2017-2021 (quatre axes, 26 projets) : soutenir l'intégration du site en améliorant l'accès et l'usage aux services numériques, politique coordonnée par le comité de pilotage interuniversitaire du système d'information (CPISI) ; innover dans la pédagogie en s'appuyant sur le numérique, politique coordonnée par le comité de pilotage de la pédagogie universitaire et numérique (Copil PU&N) et portée par la vice-présidence (VP) numérique et innovations pédagogiques ; et mutualiser des infrastructures et des compétences en calcul et données. L'impulsion et la gouvernance sont claires et bien pilotées par la VP numérique de la Comue.

Le RAE énumère les actions entreprises en lien avec ces trois objectifs et relève quelques forces et faiblesses, mais pas de menaces et d'opportunités<sup>113</sup>. La contribution de ces actions à la construction d'une culture du travail collectif et à la mise sur pied de cellules projets cohérentes et efficaces est soulignée. La faiblesse demeure dans la lourdeur et la lenteur des procédures, la difficulté à résoudre des processus complexes et à surmonter les différences d'approches.

Le pilotage de la Comue repose sur la coordination et pas sur un service, il s'agit d'un choix assumé et fonctionnel. La fréquence des réunions des Copils a permis de lancer la mutualisation des informations, puis de faire émerger des projets communs (type initiatives d'excellence en formation innovante [Idefi], DisruptCampus, nouveaux cursus à l'université [NCU], etc.), d'autant qu'il n'y a pas de SDN dans les établissements. **La Comue, à travers son SDN, son approche pragmatique et son pilotage, a pu jouer un rôle structurant pour le site.**

Le Simsu, service informatisé du site universitaire, existant depuis 1973, organise la mutualisation d'un grand nombre de services et applications (serveurs mutualisés, infrastructures du cœur de réseau, téléphonie, logiciels Amue, Cocktail, développement locaux, autres éditeurs, etc.)<sup>114</sup>. Cette mutualisation permettra au nouvel établissement de disposer d'un système d'information et des outils sur lesquels baser le suivi de ses activités et la mesure de ses résultats.

Dans le futur établissement, une VP numérique portera ce seul sujet, la gouvernance des deux champs numérique et innovations pédagogiques sera dissociée, et les 26 actions du SDN continueront à y être déployées et suivies transversalement.

L'unité mixte de service (UMS) Gricad<sup>115</sup> est actuellement le lieu des mutualisations des infrastructures de calcul et de données en appui aux infrastructures de recherche. Elle n'a pas été intégrée à la Comue, autre exemple de l'approche de la Comue visant à ne pas se substituer à des organismes de recherche portant déjà une mutualisation importante. Le co-pilotage de l'UMS entre un personnel CNRS et des VP recherche et système d'information (SI) des établissements est efficace, l'UMS mettant à disposition un catalogue de services que les établissements peuvent utiliser pour d'autres activités que la recherche. Pour exemple, Gricad a porté la plateforme pédagogique mutualisée d'UGA (un *moodle*), qui sera à terme hébergée dans le Simsu.

Dans le domaine du numérique, la Comue a donc assuré un rôle pragmatique et efficace de pilotage et de mutualisation, en laissant leurs places aux projets ayant déjà antériorité et mutualisation fonctionnelles. La trajectoire vers le nouvel établissement est bien tracée. **Le comité recommande de s'appuyer sur ces premières réussites pour déployer dans le domaine du numérique des actions mutualisées à l'échelle de la future UI.**

Le RAE fait le constat d'une difficulté à « aboutir collectivement à la résolution de *process* complexes » et pointe déjà que l'un des enjeux dans la future UI sera celui d'une répartition des moyens RH entre centre et composantes<sup>116</sup>. **Le comité recommande à la future UI de renforcer la réflexion stratégique afin de pouvoir définir des priorités d'action largement partagées, et d'établir des indicateurs de pilotage soutenant les décisions à prendre.**

## 8/ Les relations internationales

<sup>113</sup> RAE, p. 31-34.

<sup>114</sup> <https://simsu.grenet.fr> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>115</sup> <https://gricad.univ-grenoble-alpes.fr> (consulté 12 novembre 2019).

<sup>116</sup> RAE, p. 34.

## Une politique d'internationalisation ambitieuse et volontariste mais en attente d'un portage politique et d'objectivation

La Comue explicite dans son contrat de site les objectifs de sa politique internationale, qui vise à « renforcer l'internationalisation du site en soutien à la stratégie scientifique [et] asseoir la visibilité internationale »<sup>117</sup>. Cette politique se décline en trois axes : renforcer l'internationalisation du site pour développer une image de marque, hisser l'accueil des publics internationaux au niveau des standards internationaux, développer des partenariats stratégiques à l'échelle du site. Ces trois axes sont repris dans le RAE qui apporte des précisions sur la façon dont ces objectifs ont été travaillés<sup>118</sup>.

La Comue s'est dotée de deux instances pour la gouvernance et la mise en œuvre de sa stratégie internationale. D'une part, le comité des relations internationales (Corie), qui réunit les directions des relations Internationales des établissements membres et assure un suivi technique des sujets. D'autre part, un comité exécutif Idex des relations internationales (Comex RI), qui regroupe les VPRI des établissements et gère principalement les appels à projets ouverts pour des collaborations avec les partenaires stratégiques. Les liens entre les deux comités sont assurés par l'inclusion dans les deux de la direction des RI de la Comue et du responsable du Comex RI. Toutefois, la Comue ne dispose pas d'une vice-présidence dédiée RI, qui pourrait assurer explicitement la coordination politique entre gouvernance globale de la Comue et stratégie RI. La direction des RI (DRI) est en effet placée directement sous l'autorité de la présidence de la Comue. **Cette lacune a été identifiée car les statuts de la future UI prévoient la possibilité de nommer un VP RI<sup>119</sup>. Le comité recommande que cette possibilité soit effectivement mise en œuvre.**

L'essentiel du budget RI de la Comue est consacré aux salaires du pôle accueil international (11 personnes sur les 15 que compte la DRI)<sup>120</sup>. L'enveloppe de fonctionnement de la DRI est de 100 k€/an, ce qui permet de financer des missions et des accueils de délégation, mais pas des actions, pour lesquelles d'autres fonds ont été obtenus (ministère, région, agence universitaire de la francophonie [AUF]) dans le cadre d'appels à projets. La création du service d'accueil international (ISSO [*International Students and Scholars Office*]) a manifestement répondu à un besoin au vu du nombre de sollicitations reçues<sup>121</sup>. Il n'existe pas d'indicateurs de satisfaction par rapport aux services proposés, mais les entretiens font généralement état d'une perception positive de ces actions, en cohérence avec l'objectif de renforcer l'attractivité du site pour les chercheurs et les doctorants.

L'enveloppe la plus importante pour les relations internationales provient des fonds Idex (500 k€/an environ) utilisés pour financer des actions de recherche avec des partenaires dits stratégiques. La sélection des projets pour les appels à projets (AAP) est faite par le Comex RI qui fait évaluer les propositions et invite à sa réunion d'arbitrage un représentant du Comex Recherche, de façon à assurer la cohérence des actions RI avec la politique de la recherche. Cela donne un système souple et pragmatique, qui a avancé sur des sujets importants tels que le renforcement de certains partenariats. **Dans les faits, la mobilisation des moyens RI se fait dans la logique des actions de recherche (financements de projets, accueil de chercheurs, doctorants internationaux), mais il demeure difficile d'identifier une stratégie propre des RI pour la Comue en elle-même.**

Le positionnement international de la Comue a été partiellement objectivé à partir d'une cartographie des coopérations scientifiques existantes, qui a permis de dresser la liste des partenariats stratégiques en fonction de l'intensité des relations de recherche. Les partenariats stratégiques correspondent donc davantage à la poursuite de relations existantes au niveau des établissements qu'à une impulsion nouvelle de la Comue. Il existe également une seconde catégorie dite « universités cibles » éligibles pour les AAP mais avec un moindre niveau de priorité. Cette liste comporte des partenaires prestigieux (Oxford, Tsukuba, KIT, Université de Genève, etc.) qui étaient des partenaires historiques de Grenoble, et de nouveaux partenaires également de qualité (p.ex. National Taiwan University). Néanmoins, la procédure et les raisons du choix de nouveaux partenaires ne sont pas explicitées, même si la DRI fait état de la signature de nouveaux accords en 2018<sup>122</sup>. Jusqu'à présent, les principales actions lancées avec ces partenaires portent sur du financement conjoint de projets de recherche et la visite de délégations. **La définition des partenaires stratégiques demeure limitée à l'intensité des coopérations de recherche, sans prendre en compte d'autres dimensions (vie étudiante, formation, personnel, par exemple) et il n'existe pas d'indicateurs d'objectifs et de suivi de ces partenariats.**

La Comue ne dispose pas d'indicateurs d'internationalisation, qui sont pourtant élaborés par ses membres mais pas consolidés au niveau central. De façon plus générale, les établissements ont pris de nombreuses

<sup>117</sup> Contrat de site Comue UGA – 2016-2020, p. 4.

<sup>118</sup> RAE, p. 46-51.

<sup>119</sup> Statuts UI, art. 27.

<sup>120</sup> Document Organigramme Comue, version du 24 juillet 2019.

<sup>121</sup> Rapport d'activités 2018 DRI.

<sup>122</sup> Rapport d'activités 2018 DRI, p. 8.

initiatives, comme par exemple la réponse à l'appel « Universités Européennes » portée par l'INPG sans que la Comue ne serve en amont de lieu de concertation pour des actions communes. Cela pose évidemment un problème pour mesurer l'efficacité des actions spécifiques de la Comue.

L'ensemble de ces actions montre une cohérence dans le soutien à l'internationalisation de la recherche (appels à projets, accueil sur le campus de Grenoble) et la création d'un réseau de partenaires, pour lequel le choix entre la concentration et l'extension n'est pas encore clair, même si un objectif de 15 partenaires privilégiés a été avancé. En revanche, l'internationalisation systémique du site n'a été ni conceptualisée ni instrumentée. **Il manque une vision claire et objectivée de la position de la Comue – et de la future UI – dans le contexte international en termes de profil, de benchmarking, de concurrence ou de cibles. Faute d'indicateurs de suivi et d'objectifs consolidés au niveau de la Comue, l'efficacité des actions entreprises ne peut pas être mesurée.**

*Le comité recommande que la spécificité du positionnement international de la future UI soit objectivée et clairement communiquée, que la politique d'internationalisation se dote d'un système d'indicateurs de suivi, que les partenariats stratégiques soient mieux caractérisés, que les objectifs de chacune de ces coopérations soient explicités et que l'ensemble de ces initiatives soient pensées dans le cadre d'une politique de marque « UGA » à l'échelle mondiale. Enfin, il est important, au regard de l'ambition et du projet de l'UI, que la politique d'internationalisation fasse l'objet d'un portage politique fort et identifié.*



## V. Conclusion

La Comue UGA s'inscrit doublement dans une histoire de coopération sur le site grenoblois, à la fois parce qu'elle succède à d'autres initiatives (Gip, Pres, fusion des trois universités de Grenoble) et parce qu'elle est voulue elle-même comme une étape préparatoire à la création d'un établissement public expérimental. Cette évolution s'est trouvée accélérée par la dynamique mise en marche par l'Idex, avec comme conséquence une Comue vécue et organisée, dès le départ, comme transitoire et vouée à la disparition. Si le présent rapport est destiné à une institution qui n'existera plus à la date de sa réception, il peut néanmoins constituer un outil de pilotage précieux pour la mise en place effective du futur EPE.

Dans les domaines dans lesquels la Comue s'est montrée active, en particulier en recherche et en vie étudiante, elle peut se targuer de belles réussites, même si certaines trouvent leur origine dans des initiatives qui lui sont antérieures. Les pôles de recherche et le collège doctoral, par exemple, constituent de beaux exemples de transversalité et de mutualisation, expériences utiles pour le futur. Là, comme aussi dans le domaine du numérique, la Comue a joué un rôle structurant pour le site. Dans d'autres secteurs, qui bénéficiaient déjà d'une bonne mutualisation, la Comue n'a pas cherché à s'y substituer ou à ajouter de nouvelles couches. La nature transitoire de la Comue a en effet déterminé son action. De nombreuses activités n'ont pas été prises en charge par la Comue mais laissées à ses membres, les fonctions supports n'ont pas été fortement investies et la communication est demeurée en retrait par rapport à l'ampleur du projet. L'approche est pragmatique et a eu l'avantage d'alléger la Comue, mais laisse ouverte une question centrale : qui portera ces domaines pour l'ensemble de l'université intégrée demain ? Il est possible que des réponses se trouvent dans les établissements membres, mais ces derniers ne relevaient pas du mandat de la présente évaluation.

Pour autant, il faut reconnaître que la Comue a réussi à allier son approche pragmatique à une véritable vision à long terme, celle de la création d'une université intensive de recherche de rang mondial, reposant sur le remarquable potentiel du site, conjuguant ancrage territorial et déploiement territorial, l'ensemble répondant aux fortes attentes de tous les acteurs politiques et socio-économiques. L'Idex est venue donner les chances à cette vision de se concrétiser, fût-ce au prix d'un certain flou dans la démarcation des activités et responsabilités et de la Comue et de l'Idex. Là encore, la vision a commandé le pragmatisme.

Le pragmatisme a aussi ses limites. Il a entraîné un important décalage entre la qualité de certaines des activités de la Comue, le potentiel du site, les attentes des acteurs, d'une part, l'organisation de la Comue et son impact sur le contenu des activités des établissements membres, d'autre part. L'analyse a révélé la faiblesse de la formalisation de la stratégie, le peu d'objectivation des atouts du site, le manque d'indicateurs et de *benchmarks*. Ces manques et faiblesses de la Comue résultent en grande partie de son caractère transitoire et des limites dans les compétences qui lui ont été déléguées par les établissements membres, précisément parce que ceux-ci n'ont pas souhaité investir davantage dans celle-là. C'est un choix défendable, mais en posant ce choix, ils se sont aussi privés de la possibilité de donner des chances supplémentaires de succès à l'université intégrée. Cette dernière aurait pu démarrer sur des bases et des acquis plus solides, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'elle ne sera pas capable d'y remédier.

Là se niche sans doute un des principaux défis que la Comue laisse à sa succession : comment garder vivants la dynamique de rapprochement, les efforts de mutualisation et les expériences de transversalité dans une université intégrée qui sera marquée par la force de ses membres et l'autonomie de ses composantes ? Faut-il le rappeler, la démarche conduit non pas à l'intégration des membres dans la Comue, mais à celle de la Comue dans ses membres au travers d'un établissement public expérimental.

### 1/ Les points d'appui

- Une conscience du très grand potentiel formation, recherche et innovation des établissements, de leur environnement et de la synergie avec l'écosystème socio-économique du territoire, et de la nécessité de traduire ce potentiel dans un positionnement ambitieux.
- Une forte convergence des visions de tous les acteurs (enseignement supérieur, collectivités, entreprises, organismes de recherche) pour construire un ensemble d'excellence, visible et compréhensible à l'international.
- Une capacité à se concentrer sur une priorité, l'Idex -efficacement porté par la Comue- et sa pérennisation, et sur la création d'une université intégrée, dans une démarche pragmatique.

- Le collège doctoral, une réussite amplifiée et soutenue par la Comue.
- Des pôles de recherche qui sont un atout par leur nature fédératrice et transversale par rapport aux établissements.
- Des réussites en innovation pédagogique et dans le domaine du numérique qui peuvent servir de modèles dans l'université intégrée de demain.
- L'Aduda, une réponse adaptée à un territoire.

## 2/ Les points d'attention

- Un positionnement institutionnel non basé sur des benchmarks et manquant d'objectivation des forces, faiblesses et spécificités scientifiques.
- La faiblesse du portage politique de la Comue sur certains sujets (p.ex. RI, politique qualité, valorisation, développement durable).
- Un pilotage de la Comue, de ses activités et de ses projets manquant d'indicateurs, notamment dans le domaine de la vie étudiante.
- L'absence d'une politique qualité formalisée.
- Des actions tournées vers l'international fragmentées et ne reposant pas sur une stratégie et une politique construites et explicites.
- Un manque d'investissement dans la coordination de l'offre de formation aux niveaux licence et master.

## 3/ Les recommandations

- Formuler la stratégie en se basant davantage sur des éléments objectifs et quantifiés et en articulation avec les attentes de la métropole et de la région.
- Préserver les expériences acquises au sein des fonctions support de la Comue et doter la nouvelle université intégrée d'une méthodologie, voire d'une cellule de conduite de projet capitalisant sur l'expérience accumulée par les personnels de la Comue.
- Expliciter une politique de relations internationales, l'adosser à des indicateurs, la relier à la politique de marque « UGA » et la soutenir par un fort portage politique.
- Développer une politique d'assurance qualité explicitée, formalisée et commune à l'ensemble de l'université intégrée et à ses composantes.
- Conforter le rôle fédérateur et transversal des pôles de recherche et y maintenir la présence de tous les partenaires de la coordination territoriale.
- Clarifier, sur le plan de la gouvernance de la recherche, l'articulation entre composantes et pôles dans la future UI.
- Accélérer la mise en œuvre d'une politique pluriannuelle pour les recrutements d'enseignants chercheurs en lien avec le projet stratégique de l'UI.
- Amplifier les actions d'attractivité et d'animation de la vie doctorale, notamment par la mise en place d'une maison du doctorat.
- Valoriser les actions d'amélioration continue du collège doctoral et s'en servir comme levier de développement d'une politique qualité à l'échelle de l'établissement.
- Mettre en avant le bilan des actions de la Comue sur la transformation des formations et leur impact sur les pratiques pédagogiques pour servir de modèles dans l'université intégrée.
- Élaborer un plan stratégique de la vie étudiante, exploitant et actualisant le SDVE, notamment pour entraîner l'adhésion à la nouvelle université.
- Doter l'université intégrée d'un OVE central, doté de moyens adéquats, pilotant et coordonnant les actions des éventuels OVE des membres et composantes.
- S'engager plus fortement dans la définition d'une stratégie et d'une politique intégrées, à l'échelle de l'UI, en matière de valorisation et de transfert, et en synergie forte avec les partenaires industriels de l'écosystème.
- Préserver les acquis de la coopération avec l'USMB.

## VI. Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Aduda	Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Aura	Auvergne-Rhône-Alpes (Région)

### B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

### C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CBS	Chimie, biologie, santé
CDP	<i>Cross Disciplinary Projects</i>
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CED	Collège doctoral
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalier universitaire
CM	Comité des membres
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif
Comue	Communauté d'universités et établissements
Comue UGA	Communauté Université Grenoble Alpes (Comue)
Cop	Conseiller d'orientation psychologue
Copil	Comité de pilotage
Cotech	Comité technique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CST	Culture scientifique et technique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

### D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Directeur général des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRI	Direction des relations internationales

### E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EMBL	<i>European Molecular Biology Laboratory</i>
Ensa	École nationale supérieure d'architecture
Ensag	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
ENS	École normale supérieure
ENT	Environnement numérique de travail
EPE	Établissement public expérimental
EPE UGA	Université Grenoble Alpes (EPE)
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Esad	École supérieure d'art et de design

ESR Enseignement supérieur et recherche  
 ESRF *European Synchrotron Radiation Facility*  
 ETP Équivalent temps plein

## G

Gip Groupement d'intérêt public  
 Grenoble EM École de management de Grenoble

## H

Hcéres Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
 HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

Idex Initiative d'excellence  
 Idex UGA Université Grenoble Alpes : Université de l'innovation (Idex)  
 IEP Institut d'études politiques  
 IEP Grenoble Institut d'études politiques de Grenoble (Sciences Po. Grenoble)  
 ILL Institut Laue-Langevin  
 INPG Institut polytechnique de Grenoble  
 Inra Institut national de la recherche agronomique  
 Inria Institut de recherche en informatique et en automatique  
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale  
 Iram Institut de radioastronomie millimétrique  
 IRD Institut de recherche pour le développement  
 Irstea Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture  
 I-Site Initiative Science - Innovation - Territoires - Économie  
 Iter *International Thermonuclear Experimental Reactor*  
 IUT Institut universitaire de technologie

## L

L (LMD) Licence  
 Labex Laboratoire d'excellence  
 LLSH Langues, littératures et sciences humaines (ED)  
 LMD Licence-master-doctorat

## M

M (LMD) Master  
 Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
 MSTIC Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication

## O

OVE Observatoire de la vie étudiante

## P

Page Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie  
 Pem Physique, ingénierie, matériaux  
 Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements  
 Philo Philosophie : histoire, créations, représentations (ED)  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PIB Produit intérieur brut  
 PME Petite et moyenne entreprise  
 PR Professeur des universités  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
 PSS Sciences juridiques, politiques, économiques et du territoire, sociologie et gestion

## R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SD	Schéma directeur
SDN	Schéma directeur numérique
SDVE	Schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale
SHS	Sciences humaines et sociales
Simso	Service informatique mutualisé du site universitaire de Grenoble
Siseo	Sciences et ingénierie des systèmes de l'environnement et des organisations (ED)
Sresri	Schéma régional de l'enseignement supérieur, recherche et innovation
STS	Section de technicien supérieur

## T

Tenerdis	Technologies énergies nouvelles, énergies renouvelables, Rhône-Alpes, Drôme, Isère, Savoie et Haute-Savoie (pôle de compétitivité)
----------	--

## U

UC2A	Université Clermont Auvergne & associés (association)
UCA	Université Clermont Auvergne
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
UFR	Unité de formation et de recherche
UGA	Université Grenoble Alpes (université)
UJF	Université Joseph-Fourier Grenoble I
UI	Université intégrée
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
USMB	Université Savoie Mont Blanc

## V

VE	Vie étudiante
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

## VII. Observations du président



PRESIDENCE  
Bâtiment Présidence  
CS 40700 – 38058 Grenoble Cedex 9 - France

Saint-Martin-d'Hères, le 27 mai 2020

**Haut Conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur**

Annie Vinter  
Directrice  
Département d'évaluation des coordinations territoriales

et

Michel Robert  
Directeur  
Département d'évaluation des établissements

2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Objet** : Observations sur les rapports d'évaluation de l'établissement Université Grenoble Alpes et de la COMUE Communauté Université Grenoble Alpes.

Madame la Directrice, Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance des rapports produits suite aux visites des comités d'experts, visites qui se sont tenues pour l'établissement *Université Grenoble Alpes* et pour la COMUE *Communauté Université Grenoble Alpes* au cours du mois d'octobre dernier.

Nous vous remercions pour la qualité du suivi dont l'UGA et la COMUE ont fait l'objet tout au long de la démarche et de l'attention bienveillante que les comités d'expert et leurs présidents, Jacques BITTOUN pour l'UGA et Bernard COULIE pour la COMUE, ont bien voulu porter à nos établissements lors des évaluations.

Nous tenons à saluer l'acuité des évaluations qui nous ont été transmises dans le contexte très particulier de la construction du nouvel établissement expérimental UGA.

Ces rapports représentent un retour précieux en forme de bilan quant à la création de l'UGA et quant à la politique de site qui a été portée par la COMUE et qui a permis d'obtenir une labellisation IDEX tout en avançant vers une intégration supplémentaire de nos forces dans le cadre du nouvel établissement expérimental. En résumé, ils saluent trois réussites qui nous sont chères car elles sont au cœur de nos ambitions :

- la cohérence de notre démarche stratégique qui s'appuie sur de réelles forces et se traduit par des avancées significatives au service des étudiants, de la recherche et des personnels,
- l'efficacité et la pertinence de notre politique de site visant à faire de Grenoble une place visible en termes d'Université et de recherche internationales,
- l'adhésion de la communauté au projet grâce à une longue préparation démocratique de chacune des étapes. La rapidité d'appropriation par chacun de l'UGA étant l'une de nos plus grandes satisfactions.

Ces rapports pointent également des marges de progression dont nous sommes pleinement conscients. Le pilotage, comme la politique qualité, qui ont été fortement améliorés avec la création de l'UGA en 2016 doivent, avec de meilleurs outils, aboutir à une organisation et des processus plus fluides pour gagner en efficacité. Notre politique internationale, qui est au fondement de notre stratégie, doit aussi poursuivre la structuration des partenariats et favoriser le déploiement de notre marque. Ces chantiers et d'autres sont déjà inscrits dans notre plan stratégique.

Les analyses de l'HERES seront une référence dans la définition et la mise en place des projets prioritaires en appui à la gouvernance, à la politique de formation et à la politique recherche du nouvel établissement afin de consolider et finaliser sa mise en place.

En accord avec les recommandations formulées dans ces rapports, plusieurs chantiers majeurs sont programmés, voire déjà en cours :

1. En cohérence avec le travail amont de mise en place du nouvel établissement expérimental, **la co-construction du plan stratégique de l'UGA 2021-2025**, plan qui sera intégré au bilan IDEX fin juillet, permet de définir notre vision et notre ambition, et donne, dans ses axes stratégiques, la feuille de route pour réaliser cette ambition sur les prochaines années. La Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU), avec un portage politique affiché, devient un engagement majeur de l'université intégré. La contribution de l'UGA aux dynamiques territoriales et le renforcement de la politique à l'international font partie des axes fortement soutenus dans l'ambition du plan.
2. Un chantier de **18 projets structurants** priorisant les actions à démarrer dans l'immédiat, a été ouvert en février 2020. Il répond en particulier aux recommandations HCERES pour la COMUE et l'UGA sur la vie étudiante (projet « Schéma directeur de la vie étudiante »), sur le patrimoine (projet « Schéma directeur de modernisation des campus »), sur l'ingénierie de projet (projet « Unité de Service d'Ingénierie de Projets »), sur la valorisation (projet « Unité de service valorisation ») ainsi que sur les ressources humaines (projet « Pacte social »).
3. Un chantier visant à renforcer le **Pôle Pilotage, Qualité et Accompagnement du Changement** se construit, avec pour mission de mettre en place un système d'information décisionnel à l'UGA, d'amplifier la démarche d'amélioration continue, de la structurer et de la porter depuis le niveau central jusqu'au niveau composantes en valorisant les actions déjà entreprises.

Malgré un contexte difficile lié à la pandémie COVID-19, l'établissement expérimental UGA se met en place avec un calendrier ajusté. Sur l'ensemble des enjeux du nouvel établissement, l'HCERES a fourni une grille d'analyse de nos atouts et des points de vigilance, grille que nous partageons et qui sera un outil privilégié d'accompagnement de cette construction.

En vous remerciant pour cette expertise qui contribuera fortement à l'élaboration de notre stratégie de site, je vous prie de recevoir, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations sincères et distinguées.

Le Président de l'Université Grenoble Alpes



Yassine LAKHNECH

## VIII. Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la communauté d'universités et établissements Communauté Université Grenoble Alpes (Comue UGA) a eu lieu du 15 au 17 octobre 2019. Le comité était présidé par M. **Bernard COULIE**, professeur ordinaire (philologie et histoire orientale) et recteur honoraire de l'Université catholique de Louvain (Belgique).

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Isabelle DUCHATELLE**, maître de conférences (physiologie) et vice-présidente CFVU en charge de la vie étudiante et du numérique, ancienne vice-présidente déléguée aux transformations pédagogiques et numériques, Université de Caen Normandie ; présidente du Gip FUN-MOOC ;
- M. **Claude LABIT**, directeur de recherche (informatique), centre Inria Rennes - Bretagne Atlantique et ancien vice-président recherche, Université Bretagne Loire ; ancien vice-président de la commission de la recherche, Université de Rennes 1 ; ancien président de la technopole Rennes-Atalante et de l'incubateur Emerfgys ;
- M. **Philippe PAILLET**, secrétaire général adjoint de l'académie de Montpellier chargé des affaires régionales (région Occitanie) ; ancien directeur général des services de l'Université de Montpellier 2 ;
- Mme **Isabelle PERROTEAU**, professeure (biologie) à l'*Università degli studi di Torino* (Italie), Présidente de la cellule qualité ;
- Mme **Sylvie POMMIER**, professeure (mécanique) à l'École normale supérieure Paris-Saclay, directrice du collège doctoral de l'Université Paris-Saclay, secrétaire du Réseau national de collèges doctoraux (RNCD) ;
- Mme **Marine STOFFEL**, étudiante (médecine) et vice-présidente Vie étudiante de l'Université de Strasbourg ;
- Mme **Sophie TANI**, maître de conférences (biologie), vice-présidente Vie universitaire de la Comue Université Côte d'Azur, vice-présidente de la commission formation et vie universitaire de l'Université Nice Sophia Antipolis ;
- M. **Sébastien VELUT**, professeur des universités (géographie) et ancien directeur délégué aux affaires internationales, Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3, ancien vice-président délégué aux relations internationales, Comue Université Sorbonne Paris Cité.

Robert FOUQUET, conseiller scientifique, et Julien HEURDIER, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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



Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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

