

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES (UGA)

---

## **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> :

Jacques Bittoun, 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 .....	4
Présentation de l'établissement .....	6
1/ Caractérisation du territoire d'implantation.....	6
2/ Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA .....	6
3/ Caractérisation de l'université Grenoble Alpes.....	7
I. Le positionnement et la stratégie institutionnels .....	9
1/ L'analyse du positionnement institutionnel.....	9
2/ La stratégie institutionnelle.....	9
a / Une fusion soucieuse des équilibres nécessaires .....	9
b / Une stratégie guidée par la construction de l'université intégrée (UI).....	10
c / Une université moteur du développement de ses territoires .....	10
d / Une étroite collaboration avec le CHU Grenoble Alpes (CHUGA) .....	11
II. La gouvernance et le pilotage .....	12
1/ L'organisation interne de l'établissement.....	12
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie .....	13
a / Une démarche qualité à affirmer au niveau de l'établissement .....	13
b / Un système d'information décisionnel à généraliser.....	14
c / Une communication à adapter à la future université intégrée .....	14
3/ Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique .....	15
a / Un projet stratégique diversement outillé dans son suivi.....	15
b / Un dialogue annuel de gestion efficace avec les composantes .....	15
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier.....	16
a/ Une direction des ressources humaines particulièrement performante.....	16
b/ Des difficultés liées à une organisation financière trop éclatée .....	17
c/ Une organisation immobilière qui mérite d'être revue .....	17
III. La recherche et la formation.....	19
1/ La politique de recherche .....	19
a / Une stratégie de recherche ambitieuse à visée intégrative .....	19
b / Un pilotage de la recherche basé sur l'opérationnalité .....	20
c / Un système d'information recherche à consolider.....	21
2/ La politique de formation.....	21
a/ Une offre de formation riche, variée, lisible .....	21
b/ Une fusion réussie grâce à une politique incitative d'harmonisation en matière de formation, mais qui reste à finaliser .....	21
c/ La réorganisation des services centraux a engendré globalement une montée en compétences et en expertise des personnels.....	22
3/ Le lien entre recherche et formation .....	22
a/ Une coordination nécessaire entre composantes formation et pôles de recherche .....	22
b/ Des doctorants en contrat avec l'université inscrits à la Comue .....	23
c/ De nombreux dispositifs pour introduire la recherche dans les formations.....	23
4/ La documentation .....	24

IV. La réussite des étudiants.....	25
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	25
2/ La vie étudiante .....	26
3/ La participation des étudiants à la gouvernance .....	26
V. La valorisation et la culture scientifique.....	28
1/ La valorisation des résultats de la recherche .....	28
a/ Une optimisation du pilotage de la valorisation par l'UGA à poursuivre pour amplifier le succès .....	28
b/ Des démarches au sein de l'UGA et à l'échelle du site pour sensibiliser les chercheurs à la valorisation..	28
c/ Une recherche partenariale soutenue .....	29
d/ La Satt, opérateur unique pour la création d'entreprises innovantes .....	29
e/ De nombreux acteurs et dispositifs mais une répartition des rôles et des accompagnements bien identifiée par les chercheurs.....	29
2/ La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	29
VI. Les relations européennes et internationales .....	31
La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur .....	31
Conclusion .....	33
1/ Les points forts .....	34
Les points faibles .....	35
Les recommandations.....	35
VI. Liste des sigles .....	36
VII. Observations du président .....	39
VIII. Organisation de l'évaluation .....	41

# Présentation de l'établissement

## 1/ CARACTERISATION DU TERRITOIRE D'IMPLANTATION

La région Auvergne-Rhône-Alpes (Aura) est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et compte 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France<sup>1</sup>. Elle 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 : à la date de production de ce rapport, deux sont organisées sous la forme de communauté d'universités et établissements – Comue (Université de Lyon et Communauté Université 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>.

L'académie de Grenoble s'étend sur cinq départements et compte quatre implantations principales en enseignement supérieur à Grenoble et Valence (université Grenoble Alpes – UGA), Chambéry et Annecy (Université Savoie Mont Blanc – USMB). 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. En 2016-2017, 92 800 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Grenoble<sup>6</sup>.

## 2/ STRUCTURATION DE LA COORDINATION TERRITORIALE PORTEE PAR LA COMUE UGA

Créée par décret le 29 décembre 2014, la Comue UGA, intitulée depuis 2016 « Communauté Université Grenoble Alpes », structure le paysage institutionnel du site. En septembre 2019, elle était composée de quatre membres (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 » (USMB, 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) 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).

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>ème</sup> cycle<sup>7</sup>. L'ensemble savoyard (Chambéry et Annecy) représentait un peu plus de 18 % de ces effectifs.

Les établissements de la Comue UGA comprennent un peu moins de 3 400 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et près de 2 900 personnels titulaires : bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Strater Aura, octobre 2016, p. 10 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région Aura s'élevait en 2016 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-Étienne, 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> Portrait Strater, mai 2019, académie de Grenoble.

<sup>7</sup> Tableau de bord de l'enseignement supérieur (site Mesri)/ étudiants en inscription principale formation initiale dans des diplômes nationaux et d'établissement.

<sup>8</sup> Sources : fiches Persé des établissements publics et données établissement pour les écoles privées.

La recherche de la Comue est organisée en six pôles ; elle comprend également un collège doctoral regroupant les 14 écoles doctorales du site, 14 directions et services fonctions support et soutien aux activités ainsi que quatre services interuniversitaires.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) « UGA : Université de l'innovation » (Idex UGA) a été labellisé en janvier 2016. Portée par la Comue UGA, cette Idex a été dotée en mars 2017 d'un capital de 800 M€ d'euros non consommables générant 25 M€ d'euros par an d'intérêts consommables. Les partenaires de l'Idex sont au nombre de 10 : UGA, INPG, IEP Grenoble, Ensag, CEA, CNRS, Inria, Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Irstea, centre hospitalier universitaire de Grenoble Alpes (CHUGA). L'Idex affiche également 13 partenaires extérieurs dont l'Esad, Grenoble EM, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'USMB.

Le site grenoblois va faire l'objet d'une nouvelle évolution début 2020 avec la création d'une université « intégrée » (UI) qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)<sup>9</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'Ensag devraient établir une convention d'association avec ce nouvel établissement.

### 3/ CARACTERISATION DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

L'université Grenoble Alpes (UGA), université pluridisciplinaire au statut d'EPSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel) sous le régime des responsabilités et compétences élargies (RCE), a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016<sup>10</sup>. Elle est issue de la fusion des trois universités Grenoble-I (Joseph Fourier), Grenoble-II (Pierre Mendès France) et Grenoble-III (Stendhal). Tel qu'exprimé au sein de la partie qui lui est spécifique dans le contrat pluriannuel de site 2016-2020, l'UGA a pour ambition de « poursuivre une politique de recherche et de formation visible et attractive au territoire grenoblois alpin à l'international » ; de « finaliser le processus de fusion et optimiser le fonctionnement de l'établissement dans le cadre d'un schéma de convergence et dans la perspective du futur établissement intégré » ; et de « dynamiser la vie universitaire au sein des différents campus et sites »<sup>11</sup>.

Déjà présente dans le top 200 du classement de Shanghai en 2017 et 2018, l'UGA est entrée en août 2019 dans la tranche 101-150 des meilleures universités mondiales.

L'université est aujourd'hui organisée en 23 composantes qui couvrent l'ensemble des domaines disciplinaires :

- 13 UFR<sup>12</sup> : économie ; droit ; médecine ; pharmacie ; arts et sciences humaines (ARSH) ; institut d'urbanisme et de géographie alpine (IUGA) ; chimie et biologie ; informatique, mathématiques, mathématiques appliquées (IM2AG) ; langage, lettres, arts du spectacle, information et communication (LLASIC) ; langues étrangères (LE) ; physique, ingénierie, terre, environnement, mécanique (Phitem) ; sciences de l'homme et de la société (SHS) ; sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps) ;
- trois écoles : Polytech ; institut d'administration des entreprises (IAE) ; institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspe) ;
- trois instituts universitaires de technologie (IUT) ;
- trois départements : centre universitaire d'études françaises (Cuef) ; licence sciences et technologie (DLST) ; Sciences Drôme Ardèche (DSDA) ;
- un observatoire des sciences de l'univers (OSUG).

Les composantes de l'UGA sont essentiellement réparties sur quatre grands sites : le campus de Saint-Martin-d'Hères, Grenoble, La Tronche et Valence.

---

<sup>9</sup> Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

<sup>10</sup> Décret n° 2015-1132 du 11 septembre 2015.

<sup>11</sup> Contrat pluriannuel de site 2016-2020 université Grenoble Alpes p.51.

<sup>12</sup> Unités de formation et de recherche.

Pour l'année universitaire 2017-2018, l'établissement compte 42 775 étudiants en inscription principale - dont 28 370 en 1<sup>er</sup> cycle (66 %), 14 405 en 2<sup>e</sup> cycle (34 %) - parmi lesquels 4 549 (11 %) sont inscrits dans les formations de santé, 1 497 en Paces ou Pluripass, 2 344 en formation Staps (5 %), 2 751 en diplôme d'établissement (6 %) et 881 en formation d'ingénieurs (2 %). Sur cette même année, 54 % sont des étudiantes et 11 % sont étudiants ou étudiantes de nationalité étrangère titulaires d'un diplôme étranger<sup>13</sup>. Considérant l'année civile 2017, l'université compte un effectif de 3 195 enseignants, dont 2 095 titulaires (571 PR - professeur des universités ; 1 105 MCF - maîtres de conférences ; 419 enseignants du second degré), 1 100 enseignants non permanents, 2 652 personnels Biatss parmi lesquels 1 690 sont titulaires et 1 215 chercheurs<sup>14</sup> rattachés aux différents pôles de recherche<sup>15</sup>.

L'université Grenoble Alpes compte 72 unités de recherche en cotutelle ou en partenariat (dont 40 UMR<sup>16</sup> avec le CNRS, dix avec le CEA, neuf avec l'Inserm et cinq avec l'USMB ; le CHUGA est partenaire de trois UMR) rattachées à six pôles relevant de la Comue<sup>17</sup>, certaines pouvant être rattachées à plus d'un pôle :

- pôle Sciences sociales (sciences juridiques, politiques, économiques, du territoire, sociologie et gestion) : cinq équipes d'accueil (EA) ; une partagée avec le pôle sciences humaines et sociales (SHS) ; une UMR ; trois partagées avec le pôle SHS ;
- pôle Sciences humaines et sociales (arts, lettres, langues, sciences humaines, cognitives et sociales) : six EA ; une UMR et deux partagées avec le pôle MSTIC ;
- pôle Chimie, biologie, santé : trois EA ; 14 UMR ; une partagée avec le pôle MSTIC et une avec le pôle PAGE ;
- pôle Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication (MSTIC) : une EA ; trois UMR et une partagée avec le pôle PEM ;
- pôle Physique, ingénierie, matériaux (PEM) : 15 UMR et une partagée avec le pôle PAGE ;
- pôle Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie (PAGE) : quatre UMR.

#### 4/ CONTEXTE DE L'EVALUATION

La présente évaluation *ex-post* couvre la période contractuelle 2016-2020. Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, et en lien avec l'ordonnance publiée fin 2018<sup>18</sup>, l'université s'inscrit dans un projet de création d'une université « intégrée » qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)<sup>19</sup> regroupant la Comue UGA, l'UGA, l'INPG, l'IEP Grenoble et l'Ensag. L'UGA et la Comue se fondront au sein de ce nouvel établissement.

Les précédentes évaluations des trois universités grenobloises et du processus de fusion par l'Aéres ont fait l'objet de quatre rapports publiés en 2015.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, des conclusions et recommandations des précédentes évaluations ainsi que des attentes exprimées par l'établissement, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux thèmes suivants :

- la mise en pratique du principe de subsidiarité ;
- l'articulation entre la situation financière et les axes stratégiques de l'établissement ;
- la démarche qualité ;
- l'adhésion des communautés aux projets ;
- la mise en œuvre de l'interdisciplinarité.

---

<sup>13</sup> Tableau de bord ESR - consulté le 22 octobre 2019.

<sup>14</sup> CNRS, Inserm, Inria, CEA.

<sup>15</sup> Direction générale des ressources humaines - Mesri - Fiche Persé - Données 2017.

<sup>16</sup> Unité mixte de recherche.

<sup>17</sup> Données transmises par l'établissement : rapport d'autoévaluation et annexes.

<sup>18</sup> Ordonnance 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

<sup>19</sup> Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

# I. Le positionnement et la stratégie institutionnels

## 1/ L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Il convient avant tout de signaler la difficulté du contexte de l'évaluation ; **l'université Grenoble-Alpes (UGA) évaluée dans ce rapport n'est qu'une étape d'une transformation profonde** vers une université regroupant l'essentiel des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) du site **pour former une université de classe internationale avec un ancrage territorial fort**. Bien que menée à un rythme soutenu, cette évolution doit s'étaler sur plusieurs années et l'évaluation n'aurait aucun sens si elle ne prenait en compte la trajectoire suivie.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, début de la période évaluée, les trois universités de Grenoble regroupant respectivement les arts, lettres et langues (Stendhal), les sciences humaines et sociales, économie, droit (Mendès-France) et les sciences, technologies et santé (Joseph Fourier) ont fusionné pour donner naissance à l'université Grenoble-Alpes. Au moment de la visite, l'UGA a donc un peu moins de trois ans d'activité. Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, elle se fondera dans l'EPE-UGA, en même temps que les trois établissements-grenoblois d'ESR qui conserveront leur personnalité morale et juridique : Grenoble INP, l'Institut d'études politiques (IEP) et l'école nationale supérieure d'architecture de Grenoble (ENSAG). Ces différents établissements sont actuellement membres de la Comue (évaluée simultanément par un autre comité). C'est au sein de cette Comue que les établissements mutualisent, en anticipation de l'UI (université intégrée), une part importante de leurs missions comme la recherche, le doctorat ou la vie étudiante.

**Dans ce processus, l'UGA joue un rôle particulièrement actif**, par exemple en acceptant de rattacher à l'établissement-composante Grenoble INP, lors de la création de l'UI, deux de ses trois écoles : l'institut d'administration des entreprises (IAE) et sa formation universitaire d'ingénieurs Polytech Grenoble. De même, ses objectifs stratégiques sont identiques à ceux de la Comue soutenue en cela par le projet IDEX :

- renforcer les sciences humaines et sociales, développer l'interdisciplinarité ;
- construire une université attractive à l'international et pour son territoire ;
- innover en matière de pédagogie et d'insertion professionnelle ;
- dynamiser la vie universitaire UGA au sein des différents campus et sites ;
- finaliser le processus de fusion et moderniser/simplifier le fonctionnement de l'administration.

Deux de ces axes mettent en évidence la position actuelle de l'UGA en tant qu'étape entre la finalisation d'un processus de fusion (5<sup>ème</sup> objectif) et la construction d'une nouvelle université (2<sup>ème</sup> objectif).

À ces axes de positionnement, s'ajoute la mission de développement territorial tant pour la métropole de Grenoble, « mal desservie dans ses montagnes et qui doit se maintenir hors de l'ombre de la capitale régionale »<sup>20</sup> que pour la communauté d'agglomération de Valence dont les campus universitaires sont éloignés d'une centaine de kilomètres du cœur grenoblois de l'UGA dont ils font partie. Enfin, l'important pôle santé de Grenoble impose une politique de relation étroite avec le CHU Grenoble-Alpes (CHUGA). C'est dans la perspective de ces différents objectifs que se décline la stratégie de l'UGA.

## 2/ LA STRATEGIE INSTITUTIONNELLE

### a / Une fusion soucieuse des équilibres nécessaires

Un point essentiel à noter est que **la fusion des sciences, technologies, santé (STS) avec les sciences humaines et sociales (SHS) a réussi là où de nombreuses autres universités ont échoué**. Quelles qu'en soient les raisons, il est un fait qu'historiquement par rapport aux STS, les SHS sont généralement moins dotées et dépréciées au sens des classements internationaux. La crainte de mise en infériorité des SHS lors d'une fusion avec les STS a été parfaitement prise en compte lors de la création de l'UGA. En premier lieu par le partage des pouvoirs, la présidence de l'université fusionnée ayant été assurée - pendant les deux premières années du contrat - par un représentant des sciences humaines et sociales puis par un représentant du secteur sciences, techniques

---

<sup>20</sup> RAE, p. 5.

et santé le reste de la durée du contrat. Un partage des pouvoirs entre SHS et STS caractérise également les gouvernances respectives de la Comue UGA et de l'UGA.

Le succès de la fusion doit également beaucoup à l'axe stratégique clairement affiché d'un renforcement des SHS pour un équilibrage progressif des moyens entre domaines scientifiques. C'est ainsi que, malgré le plan de retour à l'équilibre financier (PRE), une somme de 250 k€ a été attribuée au renforcement des SHS. L'Idex a également joué un effet de levier dans cette action par son appel « *Cross Disciplinary Program* » (CDP), favorisant en particulier les projets associant STS et SHS. Ces différents leviers s'accompagnent d'une acculturation entre les communautés, les chercheurs des SHS étant incités à chercher des financements sur projets et à publier à l'international et les chercheurs STS à explorer les aspects sociétaux de leurs recherches.

Le succès de ce train de mesures est attesté au cours de tous les entretiens qu'a effectués le comité : l'avancée est très généralement admise, le retour en arrière n'étant pas souhaité. Les communautés de STS ont très généralement admis le principe de solidarité entre les disciplines et les communautés de SHS adhèrent au projet stratégique global de l'UGA, conscientes également du fait que le rééquilibrage entre les domaines scientifiques est progressif et ne peut se faire au détriment du niveau général de l'université.

## **b / Une stratégie guidée par la construction de l'université intégrée (UI)**

**La stratégie clairement affichée de l'UGA de mutualiser au fur et à mesure de la construction tout ce qui est mutualisable montre sa volonté de réussir le projet d'UI avec ses partenaires.** Ainsi, les actions propres à la vie étudiante sont mutualisées ou au moins coordonnées au niveau de la Comue. De même, les relations internationales sont en cours d'alignement avec celles des autres partenaires de la Comue. En particulier, l'UGA renonce à son projet Aurora d'université européenne et travaille à l'intégration de l'ensemble des partenaires de la Comue au projet « Unite » de l'INP Grenoble, lauréat de l'appel à projets « Universités européennes ». Le doctorat est entièrement mutualisé et les doctorants sont inscrits au niveau de la Comue qui regroupe toutes les écoles doctorales dans un unique collège doctoral. Enfin, les unités de recherche ne sont plus rattachées aux composantes de l'UGA mais aux six pôles de recherche de la Comue. Cette initiative très volontaire de l'UGA, qui la conduit à cantonner ses UFR à leur mission de formation, semble extrêmement appréciée par l'ensemble des communautés de chercheurs et par les organismes nationaux de recherche (ONR), étant donné qu'elle permet *in fine* un travail de recherche à l'interface de plusieurs disciplines, favorisant un décroisement de celles-ci. Toutefois, le lien formation/recherche en est rendu plus complexe, en particulier pour les recrutements, et un travail important restera à réaliser au niveau de l'UI, dont les composantes seront également regroupées selon un découpage différent de celui de la recherche. Il est à noter que la mutualisation progressive de toutes les missions et fonctions qui peuvent être mutualisées, conduit le comité d'évaluation à apprécier non plus la politique propre de l'UGA dans les missions qu'elle a mutualisées mais le rôle qu'elle joue dans ces mêmes missions en accord avec ses partenaires. De même, la vision propre de l'UGA, concernant le positionnement et la stratégie de la future UI, ne peut être exprimée qu'après concertation avec l'ensemble des partenaires dans le projet de la Comue.

## **c / Une université moteur du développement de ses territoires**

En regroupant l'essentiel des établissements d'ESR de son vaste territoire, l'UGA entend irriguer ce même territoire de ses compétences et de ses innovations. La mise en place d'une vice-présidence « relations territoriales » et d'une vice-présidence « site de Valence » témoigne de cette volonté. La première concentre l'essentiel de ses actions dans le développement économique des multiples communes du territoire. Un « observatoire des partenariats et des relations activées entre les territoires et les établissements d'ESR » (OPERAATEUR) a été mis en place, utilisant le traitement haute performance des données pour définir et quantifier les échanges de l'UGA avec les différents acteurs du territoire. Il s'agit d'un dispositif d'aide au pilotage et à la décision dans les relations existant entre l'UGA et les territoires. Il participe à l'identification des besoins des acteurs territoriaux ainsi qu'à la mise en œuvre de réponses adaptées, dans un contexte de diversification des activités universitaires. Il peut être saisi par l'ensemble des composantes et directions de l'UGA dans leur dialogue avec des acteurs socio-économiques ou culturels. Les actions dans ce domaine sont conduites davantage avec les petites communes. Toutefois, les collectivités territoriales sont très attentives au rôle de l'université pour la promotion, en particulier économique, de leur territoire. Ainsi, un fond d'amorçage est en cours de mise en place avec l'Idex, la Comue et la région pour permettre le développement de projets communs entre université et territoires. Par ailleurs, l'université a collaboré avec ses territoires sur deux projets en réponse à l'appel du PIA « Territoires d'Innovation », dont le projet « Valence-Romans : capitale des startups

» est lauréat. Enfin, la métropole Grenoble-Alpes est très à l'écoute des besoins universitaires, en particulier dans le domaine des transports et de l'hébergement.

Concernant le territoire de Valence, les relations entre la Comue, l'UGA et l'INP Grenoble d'une part et les structures territoriales autour de Valence-Romans d'autre part sont structurées par le GIP « Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche » (Aduda). Ce GIP, créé il y a 25 ans, et dont les réalisations sont indéniablement positives, couvre des missions dont beaucoup sont maintenant dévolues aux universités comme, par exemple, la proposition de formations en relation avec les métiers du territoire. Ce recouvrement de missions est créateur de confusion : le comité recommande que la structure de coopération et de dialogue entre l'UGA et les institutions territoriales de Valence-Romans soit remise à jour pour tenir compte des missions actuelles des universités mais insiste pour qu'il persiste une structure, quelle que soit sa forme, permettant un dialogue très régulier entre les responsables universitaires et les responsables des territoires, en raison de la forte implication de ces derniers dans les structures universitaires de Valence.

### d / Une étroite collaboration avec le CHU Grenoble Alpes (CHUGA)

L'université Grenoble-Alpes possède un pôle santé très important et très actif en recherche, qu'elle gère avec le CHUGA. Celui-ci met en œuvre une politique de recherche clinique et translationnelle à travers son contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens qui définit ses axes médicaux de recherche. De plus, le CHUGA est partenaire de trois unités de recherche de l'UGA avec l'Inserm, le CNRS et/ou l'UGA, dans trois domaines d'importance :

- l'IAB (Institute for Advanced Biosciences, ex Institut Albert Bonniot) : pour le domaine des maladies chroniques, métabolisme et nutrition et cancer ;
- le GIN (Grenoble institut des neurosciences) pour le domaine des neurosciences et de leur exploration par l'imagerie médicale ;
- le laboratoire TIMC-Imag pour la thématique de l'ingénierie pour le vivant et en particulier le geste médico-chirurgical assisté par ordinateur (GMCAO) et l'imagerie médicale.

Toutes les recherches menées au CHUGA sont coordonnées avec l'UGA au travers de plusieurs structures. Au-delà du comité de recherche biomédicale et en santé publique (CRBSP) mis en place par tous les CHU, l'UGA et le CHUGA siègent ensemble au sein d'un comité stratégique (CoStrat) réunissant en particulier la directrice du CHUGA, le président de l'UGA, le président de la CME, le président du CRBSP, les deux doyens de pharmacie et médecine, le directeur de l'Idex et les directeurs des trois unités dont le CHUGA est cotutelle. Ensemble ils établissent une stratégie commune de recherche et formation en santé et le comité ne peut se réunir en l'absence du président de l'UGA ou de la directrice du CHUGA de sorte que les éventuelles décisions prises en commun au cours des réunions soient appliquées par les instances de gouvernance des deux établissements. Le CoStrat se réunit selon un calendrier annuel comportant au minimum quatre réunions par an et parmi les projets abordés, on peut citer la structuration d'un modèle de gouvernance pour la cancérologie, les neurosciences et les technologies pour la santé, ou le projet du CIC grenoblois<sup>21</sup>. La stratégie partagée concerne tant la recherche que la formation, avec en particulier l'installation dans un nouveau bâtiment universitaire des sept écoles de sages-femmes et professions paramédicales du CHUGA et les trois premières années de médecine et de pharmacie.

L'organisation adoptée entre le CHU et le CHUGA donne toutefois un caractère particulier aux disciplines médicales de l'université dans la mesure où les postes hospitalo-universitaires sont gérés au sein de la faculté de médecine. De la sorte, le pôle de recherche « chimie, biologie, santé » (CBS) de la Comue comprenant les recherches en santé, gère les recrutements d'enseignants-chercheurs (EC) sans visibilité sur les postes hospitalo-universitaires qui échappent également aux ONR. Si l'on conçoit assez bien que la faculté de médecine est seule à même de faire le lien entre les profils universitaires et les profils de soin lors des recrutements, **le comité recommande une meilleure coordination entre les recrutements d'EC, de chercheurs et d'hospitalo-universitaires pour établir une politique globale de recrutement en sciences de la santé.**

---

<sup>21</sup> Communication du CHUGA.

## II. La gouvernance et le pilotage

### 1/ L'ORGANISATION INTERNE DE L'ETABLISSEMENT

L'UGA se construit progressivement et efficacement depuis janvier 2016, sur l'existant de trois universités fusionnées et sur l'effet structurant de l'Idex obtenu en 2016.

Cette construction s'est d'abord faite, comme le montre bien le RAE, sur la base d'une restructuration en profondeur de toute la gestion et de l'administration de l'UGA, concernant l'ensemble de ses fonctions et missions. La réorganisation a concerné en particulier les services permettant une mutualisation des fonctions entre les trois universités fusionnées sur un rythme relativement rapide, il faut le souligner (25 vagues de déménagement et 1 110 personnels concernés). Le nouvel organigramme qui en résulte, s'il se veut lisible<sup>22</sup>, semble complexe avec quatre niveaux hiérarchiques : DGS/DGSA ; DGD/DGDA<sup>23</sup> ; directeurs ; chefs de service. Parmi les 10 directions générales déléguées (DGD), quatre sont orientées mission (formation et vie étudiante ; recherche, innovation, valorisation ; relations territoriales et internationales ; documentation) et six sont des fonctions supports (ressources humaines (RH) ; finances et achats ; système d'information ; patrimoine et logistique ; appui institutionnel à la stratégie ; agence comptable).

Le comité a noté le **bon fonctionnement des services très vite opérationnels**, grâce aux réunions préparatoires autour de la DGS et des DGD : organisations en mode projet, coordination, partage de questionnements.

Même s'il est précisé que chaque DGD est en lien avec une vice-présidence, le rôle des vice-présidents (VP) n'apparaît pas très clairement dans les processus décrits dans le RAE ni dans les différents organigrammes. Les entretiens menés par le comité ont permis de préciser que les VP siégeaient bien dans les instances (contrairement à ce qui est précisé dans le RAE) et que leur rôle était déterminant dans la gouvernance de l'établissement. L'équipe politique autour du président comprend un VP du Cac, qui est aussi président de la Comue, trois VP statutaires (CA, FVU, recherche et valorisation), cinq VP missions (« ressources et développement » ; « ressources humaines » ; « relations territoriales et internationales » ; « système d'information » ; « culture et CST »), un VP étudiant et un certain nombre de VP dont la charge est rattachée à l'une des missions précédentes.

Si la visite a montré la capacité des VP à insuffler une politique aux DGD, le comité n'a pas pu disposer des lettres de mission de ces VP pour mieux comprendre leur périmètre d'action et le lien qu'ils entretiennent avec les DGD. De ce fait, **le comité recommande à l'établissement de rendre plus visibles le rôle et les missions des VP, en particulier dans les organigrammes en lien avec les différents niveaux hiérarchiques.**

L'UGA compte actuellement 23 composantes – 13 UFR, trois écoles, trois IUT, trois départements, un observatoire – réparties sur quatre grands sites : le campus de Saint-Martin-d'Hères, Grenoble, La Tronche et Valence. Le président réunit tous les mois le conseil des directeurs de composantes (CDC) en présence des VP statutaires et du DGS. Dans une organisation basée sur la subsidiarité et la transversalité, les composantes bénéficient d'une très large autonomie avec un personnel affecté, des locaux propres et un budget intégré sous forme de centre de responsabilité budgétaire rattaché directement au budget principal. Chaque composante établit avec la présidence un contrat d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuel dont le comité a pu apprécier, à partir de quelques exemples, le contenu synthétique, clair et précis.

Dans cette nouvelle organisation interne, il est important de souligner que dans leur ensemble, les personnes rencontrées (personnels et leurs représentants, étudiants, enseignants et enseignants-chercheurs, services, etc.) ont précisé l'existence d'un dialogue social leur permettant de participer aux structures et aux processus de gouvernance et ont insisté sur la **fierté et le sentiment d'appartenance à l'UGA** et ce, malgré les obstacles et difficultés rencontrés tout au long de la période 2016-2019. La visite a effectivement permis de constater une volonté de dialogue social de la part de l'équipe dirigeante, qui s'est manifestée à travers la multiplication des réunions qui ont précédé la fusion, bien que le sentiment d'une réduction progressive de ce

---

<sup>22</sup> RAE, p. 13.

<sup>23</sup> Direction générale des services (DGS) ; direction générale des services adjointe (DGSA) ; direction générale déléguée (DGD) ; direction générale déléguée adjointe (DGDA).

dialogue dans la nouvelle phase de construction de l'université intégrée soit exprimé de la part des représentants du personnel.

**Dans la perspective de la construction de l'UI, le comité recommande de maintenir les actions entreprises en matière de dialogue social et de formaliser davantage le suivi des COM établis avec les différentes composantes.**

## 2/ LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DE LA STRATEGIE

### a / Une démarche qualité à affirmer au niveau de l'établissement

Si plusieurs actions sont menées au niveau des directions, des composantes et des structures de recherche, **il ne semble pas se dégager une politique de la qualité au niveau de l'ensemble de l'établissement qui formaliserait une méthode pour mener à bien les projets et les actions.** Il existe bien une cartographie à l'échelle de l'établissement des principaux processus, ainsi que plusieurs cartographies métiers<sup>24</sup> qui ont été formalisées (courrier, gestion des sinistres, inscription des étudiants, etc.) mais il n'existe pas un suivi rigoureux ni un bilan des différents plans d'actions recensés. De plus, cette formalisation est une condition nécessaire mais elle est loin d'être suffisante au regard des difficultés rencontrées pour concrétiser les actions ciblées. Ainsi, la cartographie des processus juridiques élaborée en 2016 a été abandonnée faute de temps et de moyens ; de même, la cartographie des risques<sup>25</sup> n'a pas été finalisée avec des plans d'actions précis faute – là aussi – de temps et de moyens. On peut encore multiplier les exemples : le contrat quinquennal ne fait pas l'objet d'un bilan annuel qui puisse être présenté aux instances alors qu'un travail conséquent de renseignement d'indicateurs est effectué régulièrement par la direction de l'aide au pilotage et à la qualité. **Le comité recommande donc de valoriser et d'utiliser ce travail de suivi dans le cadre d'une politique qualité globale qui soit en mesure de servir la définition de la stratégie de l'établissement.**

Ce volet revêt, en outre, une importance certaine pour le pilotage de l'UGA dans la conduite de sa stratégie, le précédent rapport Hcéres ayant encouragé le renforcement de la politique qualité pour chacune des universités en vue de la fusion<sup>26</sup>. L'établissement, conscient de son retard dans le domaine, a maintenant entrepris des actions de démarche qualité avec la mise en place d'un réseau de plus d'une trentaine de référents « amélioration continue », émanant des directions centrales, des composantes, des laboratoires de recherche, réseau qui se réunit six fois par an. Il est prévu également, dans le cadre de la future université intégrée, un plan qualité pluriannuel et une communication sur sa mise en œuvre auprès des différentes instances (CA, CAC, CDD, etc.)<sup>27</sup>.

Les représentants du personnel, des enseignants et des services ont été associés à la réalisation du RAE en participant aux nombreuses réunions et à cinq séminaires thématiques dédiés. Ce RAE, présenté dans les différentes instances de l'UGA, a été largement diffusé puisque la plupart des personnes rencontrées par le comité ont précisé en avoir pris connaissance. Le RAE de l'UGA qui a servi de base à l'évaluation rapportée ici est volumineux et riche d'informations. Il détaille plus particulièrement le travail considérable effectué pour réorganiser les services universitaires lors de la fusion des trois universités de Grenoble à l'origine de l'UGA, préalable indispensable à la réussite de cette fusion. Ce faisant, le RAE se concentre sur le « comment », laissant souvent dans l'ombre le « pourquoi » de telle ou telle structuration ainsi que la perspective visée. Les services administratifs sont présentés en détail alors que le rôle des vice-présidents est à peine décrit et n'apparaît qu'en arrière-plan des actions présentées.

Par ailleurs, si la participation des personnels de l'établissement à la rédaction du RAE est avérée, ce qui est positif, le comité relève en revanche l'absence d'analyse des forces/faiblesses/risques/opportunités dans l'ensemble du document, que celle-ci porte sur le positionnement de l'établissement, ses stratégies ou ses activités. Une conscience d'améliorations à apporter est bien présente dans certaines parties, mais elle ne

---

<sup>24</sup> « Cartographie globale des processus de l'établissement », document fourni par l'établissement.

<sup>25</sup> La cartographie des risques est obligatoire et doit être présentée au CA des universités selon le décret n° 1012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire comptable et publique (GBCP).

<sup>26</sup> Hcéres, « Rapports d'évaluation des universités Joseph Fourier – Grenoble 1, Pierre-Mendès-France – Grenoble 2, Stendhal – Grenoble 3, et de leur processus de fusion », Campagne d'évaluation 2014-2015, pp. 22, 54, 80.

<sup>27</sup> RAE, p. 22.

semble pas relever d'une démarche systématique argumentée. Cet aspect paraît regrettable car une telle analyse aurait pu témoigner de la connaissance objectivée de l'établissement vis-à-vis de lui-même. Elle est également importante pour étayer les axes stratégiques du futur établissement et définir ses objectifs opérationnels.

**Le comité recommande à l'établissement d'affirmer une politique de la qualité au niveau de l'université permettant d'avoir une vision globale et cohérente des différents éléments épars qui constituent l'actuel dispositif de la qualité.**

## **b / Un système d'information décisionnel à généraliser**

La démarche entreprise par l'UGA pour développer progressivement un système d'information décisionnel (SID) dédié à la formation fait défaut pour les autres missions et fonctions de l'université (recherche, finance, RH, patrimoine notamment). **Cette absence ou insuffisance de SID pour les fonctions essentielles, surtout dans le contexte des RCE, est un frein au pilotage efficace et efficient de l'UGA**<sup>28</sup>. Un tel système offrirait à l'UGA la possibilité de fiabiliser les données et suivre en temps réel les activités de l'université afin de renforcer le pilotage en élaborant des tableaux de bord pour l'analyse et l'aide à la décision. Il permettrait l'automatisation des indicateurs (gain de temps) et un suivi historique des données propice à la prévision qui manquent actuellement à l'UGA.

Le dispositif en cours de conception et piloté par la Dippaq<sup>29</sup> est toutefois prometteur et devrait permettre à terme le déploiement d'un véritable SID. Il s'agit du portail d'information et d'aide à la décision (PIAD) disponible dans une version expérimentale et incomplète<sup>30</sup>. La construction prévue d'un entrepôt de données devrait permettre de choisir les indicateurs stratégiques pertinents nécessaires à l'aide à la décision. Le travail conséquent et pertinent réalisé, présenté au comité pour le volet formation (tableau Biboard permettant une restitution dynamique et non plus par de simples fichiers), commence à porter ses fruits au regard des attentes pour décider des actions correctives à mettre en œuvre<sup>31</sup>.

**Le comité apprécie très favorablement le développement du SID au niveau de la formation et recommande de le généraliser aux autres fonctions et missions de la future université intégrée.**

## **c / Une communication à adapter à la future université intégrée**

L'établissement a très tôt compris l'importance de la communication pour une université issue d'une fusion d'établissements, tant sur le plan interne qu'externe, et a mené des actions concrètes et visibles dans ce domaine. La direction du projet de fusion, en lien avec le Copil fusion et le DGS, a ainsi lancé en 2015 une consultation ouverte à tous pour choisir le logo de l'UGA (15 000 votants) et une consultation similaire est à l'étude pour le futur logo de l'université intégrée. L'accent est mis sur la construction d'une marque forte et le développement du sentiment d'appartenance à l'UGA des étudiants et du personnel. L'élaboration d'un univers visuel de marque esthétique et différenciant « *Explore, explore more* » a été récompensée par le 2<sup>ème</sup> prix aux Euprio Awards 2018<sup>32</sup>. Des événements fédérateurs sont également organisés : *UGA C'est Party* (rentrée pour les étudiants, organisée par la direction de la communication en lien avec la DGD FVU et les associations étudiantes, 10 000 visiteurs, prix ARCES en 2017 et 2018), *Journée des personnels* (organisée par la DRH, 1 700 visiteurs en 2018). À noter également, les sites internet et intranet de l'université, très bien conçus et permettant un accès facile aux informations recherchées, ainsi qu'un site intranet spécifique dédié aux étudiants et une présence active dans les réseaux sociaux<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Un récent rapport de la Cour des Comptes sur le suivi des recommandations note que « la mise à niveau des systèmes d'information des universités n'a pas non plus été au rendez-vous, lors du passage aux RCE, leur hétérogénéité pénalisant les universités », Cour des Comptes, « Le rapport public annuel 2019. Tome II : le suivi des recommandations », février 2019, p. 389.

<sup>29</sup> Direction pilotage et projets transversaux, amélioration qualité.

<sup>30</sup> RAE, p. 26.

<sup>31</sup> RAE, p. 50.

<sup>32</sup> Le RAE (p. 22) précise que l'UGA a été la 1<sup>ère</sup> université à avoir été primée par cette association européenne qui réunit les professionnels de la communication de l'enseignement supérieur et de la recherche.

<sup>33</sup> L'UGA compte 8 330 abonnés à sa chaîne Youtube (au 7 janvier 2020), un chiffre très largement supérieur à celui d'une trentaine d'autres universités consultées.

Ces différentes actions entreprises pour améliorer la communication et la visibilité de l'UGA répondent, sans qu'il y soit fait référence, à la 2<sup>ème</sup> des quatre recommandations du précédent comité Hcéres<sup>34</sup>. Ces actions seront renforcées avec la création de l'université intégrée à partir de janvier 2020. Toutefois, leur portée à l'international risque d'être atténuée dans la mesure où la communication des relations internationales est relativement indépendante du service communication.

**Le comité recommande de coordonner les actions de communication entreprises et d'affirmer, au niveau de la future université intégrée, une politique globale de communication sur le plan international, alliant les stratégies en la matière de toutes ses composantes.**

### 3/ LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE DU PROJET STRATEGIQUE

#### a / Un projet stratégique diversement outillé dans son suivi

En anticipation de la fusion, l'UGA a réalisé un travail important de mise en cohérence de ses systèmes d'information et a entamé un travail sur ses schémas directeurs. L'existence de domaines mutualisés à la Comue, notamment le service informatique mutualisé du site universitaire (Simsu), a favorisé la vision transversale et pluriannuelle de ses besoins. Pratiquement, les schémas directeurs ne sont pas tous finalisés mais les objectifs de l'université sont clairement affichés.

Les difficultés financières ont conduit à la mise en place du plan de retour à l'équilibre (PRE) qui a mobilisé l'université pour améliorer les projections de sa masse salariale. Actuellement, les prévisions annuelles sont considérées comme fiables au vu du taux d'exécution constaté des deux dernières années. En revanche, s'il n'y a pas d'outils permettant de faire de la projection pluriannuelle, les analyses produites par la DRH sont considérées par le comité comme suffisantes pour accompagner la politique d'emplois.

En matière de politique immobilière, les compétences sont partagées avec la Comue. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est en cours de finalisation et la démarche de développement durable n'est pas encore documentée même si des actions concrètes sont en cours, notamment avec la métropole. L'université s'oriente également vers un meilleur suivi analytique de ses activités, en individualisant les consommations énergétiques par bâtiment. **Le comité ne peut qu'approuver cette démarche propre à responsabiliser les acteurs et permettre des économies substantielles.**

Enfin, l'UGA manque d'indicateurs lui permettant de suivre la trajectoire de son projet stratégique. Si un suivi de ses axes stratégiques a été réalisé un an après la fusion, il n'existe pas de document récent qui permette de voir la progression des actions engagées et de leurs effets. En revanche, la Dippaq suit de manière régulière les indicateurs et les cibles de performance du contrat quinquennal.

**Dans la perspective de l'UI, le comité recommande d'appuyer davantage le pilotage sur des indicateurs lui permettant d'améliorer sa vision prospective.**

#### b / Un dialogue annuel de gestion efficace avec les composantes

Le dialogue annuel de gestion accompagne de manière efficace le principe de subsidiarité qui régit la relation entre les services centraux et les composantes. Il a conduit à la rédaction des contrats d'objectifs et de moyens (COM), qui se sont malheureusement heurtés au plan de retour à l'équilibre. Le COM se base sur un modèle d'allocation des moyens qui fixe les dotations annuelles théoriques, puis les dotations effectives attribuées à 90 % au début d'année et ajustées selon les besoins en fin de gestion. Le dialogue de gestion se déroule normalement en deux temps. Il s'agit d'une opération particulièrement lourde puisqu'il existe actuellement 23 composantes, auxquelles s'ajoutent les autres centres de dépenses et de recettes.

---

<sup>34</sup> Rapport Hcéres, op. cit., p. 114 : « développer, dans les plus brefs délais, une stratégie volontaire et concertée d'écoute, d'information et d'implication de tous les personnels, et d'y intégrer les étudiants, jusqu'ici peu engagés – et peu incités à l'être davantage – dans un projet et une ambition collectifs où ils ont toute leur place. »

La discussion porte sur l'ensemble des dépenses de la composante, hors dépenses de fonctionnement des bâtiments mais y compris sur les projets immobiliers. Une fiche RH particulièrement détaillée est produite pour partager les indicateurs et établir des comparaisons. Lors du compte financier, un bilan des dépenses et des résultats par composante est réalisé y compris en termes de dépenses de masse salariale qui permet d'établir le coût<sup>35</sup> de chaque composante et un résultat, ce que le comité considère comme porteur d'une vraie réflexion partagée sur le modèle économique. Toutefois, ces dialogues de gestion accordent peu de place aux orientations stratégiques.

Ce dialogue est apprécié de manière positive par les acteurs. Les dernières discussions permettent d'ajuster le budget à la réalité et contribuent à l'amélioration des taux d'exécution des dépenses et des recettes.

**Le comité souligne l'outillage efficace du dialogue de gestion mais recommande qu'y soient également discutés les aspects stratégiques de la gestion.**

## 4/ LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE : RESSOURCES HUMAINES, FINANCE, SYSTEME D'INFORMATION, IMMOBILIER

### a/ Une direction des ressources humaines particulièrement performante

La totalité des acteurs que le comité a rencontrés s'accordent sur les avancées de la fusion en matière de gestion des ressources humaines avec le **déploiement d'un projet social ambitieux**. Tous les risques que peut faire courir une fusion aux personnels ont été soigneusement anticipés. Un travail sur les process a été entamé dès 2014 avec l'ensemble des équipes, un premier organigramme a été produit en juin 2015 pour préfigurer la nouvelle organisation. La cellule créée pour l'accompagnement et l'évolution des compétences a été particulièrement efficace pour accompagner le processus de fusion.

Le suivi des risques psycho-sociaux est réalisé. Un accord cadre qualité de vie au travail a été adopté. Il faut souligner que la majorité des agents ont eu la possibilité de rester dans leur domaine d'activité précédent et seuls les postes de responsabilité ont fait l'objet d'une publication avec une commission de choix. L'UGA a aussi adopté les avantages les plus favorables de chaque université<sup>36</sup>, ce qui a été généralement positif pour les agents puisque les salaires ont augmenté comme en témoigne le surcoût global de la masse salariale après la fusion<sup>37</sup>.

L'université a choisi de mettre en place une gestion intégrée (gestion administrative et paie)<sup>38</sup> avec un suivi de la masse salariale maintenu à la DGRH pour être au plus près des décisions en matière RH. Des formations ont été conduites pour assurer l'adaptation des agents à la gestion intégrée et un référent « paie » a été créé dans chaque service. Des référents RH ont aussi été mis en place. Ils sont régulièrement réunis et formés. Globalement, un gros effort en matière de formation a été fait. Ceci a concerné les compétences professionnelles classiques mais aussi les fonctions d'encadrement (plus de 500 personnes concernées). Nos interlocuteurs ont été unanimes pour rapporter la montée en qualité des équipes.

L'UGA développe une vraie politique RH, reconnue par les personnels et les organisations syndicales. Cette politique très orientée dans un premier temps sur les personnels Biatss va s'étendre aux enseignants chercheurs, qui s'intéressent de plus en plus aux dispositifs mis en place. C'est dans le domaine de la mobilité internationale que le comité considère que la politique RH pourrait davantage être développée.

La fusion a demandé un gros travail de fiabilisation des bases et de mise à plat des règles de gestion. L'ensemble a bien été documenté. Il n'en demeure pas moins que des difficultés persistent pour fluidifier le circuit de recrutement, surtout pour les non-titulaires, malgré les efforts de la DRH pour cadrer les règles de recrutement, rationaliser le processus et la réalisation d'une application. **Le comité considère qu'une nouvelle réflexion doit rapidement être lancée sur ce processus de recrutement des non-titulaires.**

---

<sup>35</sup> Hors charges patrimoniales.

<sup>36</sup> Sauf pour le temps de travail où c'est le moins disant qui a été retenu.

<sup>37</sup> Bilan social : analyse du compte financier.

## b/ Des difficultés liées à une organisation financière trop éclatée

Lors de la fusion, l'université a été rapidement confrontée à un déficit budgétaire lié non seulement à la situation antérieure d'une des universités<sup>39</sup>, mais aussi aux mesures prises pour accompagner le regroupement des universités. Un plan de retour à l'équilibre a été préparé avec les services académiques, portant des économies d'emplois, une diminution de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement<sup>40</sup>. Il a conduit à un excédent, puis un quasi-équilibre l'an dernier. Mais les responsables indiquent la difficulté à ajuster leur prévision de fin de gestion 2019 malgré leurs efforts, à plus ou moins 3 M€ près ce qui apparaît faible à l'université au regard des 505 M€ de son budget annuel<sup>41</sup>. **Le comité estime cependant qu'un effort pour renforcer la capacité d'analyse financière mérite d'être fait compte tenu des enjeux.**

La réflexion pour la construction budgétaire est bien organisée et transparente : analyses et discussions en amont, réunions régulières de la commission de finances ou de la commission stratégique des ressources, dialogue de gestion s'appuyant sur des analyses partagées. L'université utilise les outils d'analyse issus de Sifac mais, comme précisé ci-dessus, les résultats ne sont que partiellement utilisés dans un système d'analyse décisionnelle globale.

Au-delà, ce sont les questions techniques et réglementaires qui ont mis les services en difficulté : mise en place de Sifac, prise en compte de la nouvelle gestion budgétaire et comptable, service facturier et dématérialisation des factures. Contrairement aux prévisions, et dans la mesure où les applications ne fonctionnaient pas convenablement, les effectifs attribués tant au service financier qu'à l'agence comptable ont dû être renforcés. Aujourd'hui, des problèmes persistent dans la chaîne de paiement des factures avec un délai de paiement moyen à 45 jours, voire davantage, et plus de 2 000 factures en attente de traitement faute d'une bonne utilisation du système de dématérialisation. La multiplication des intervenants sur Sifac (520) l'explique certainement car malgré les efforts consentis, il semble difficile de former autant de personnes à une réglementation et des applications aussi complexes. Ces difficultés expliquent le retard pris dans la mise en place du contrôle interne comptable. Les process financiers ne font pas encore l'objet d'une analyse exhaustive des risques, ni de plan d'actions.

La question des centres de ressources partagées est posée. **Le comité considère que cette piste mérite d'être envisagée lors des réorganisations liées à l'université intégrée.** À défaut, la formation de superviseurs dans les composantes sans personnalité morale (CSPM) pourrait être une étape à étudier.

## c/ Une organisation immobilière qui mérite d'être revue

La fonction immobilière est bien outillée et le service dispose de l'ensemble des applications permettant une bonne connaissance de son patrimoine bâti. Cependant, les espaces fonciers sont mutualisés et relèvent de la Comue. Le comité n'a donc pas pu avoir connaissance des questions relevant de l'articulation entre ces deux domaines.

Au moment de la fusion, la direction générale « aménagement, patrimoine et logistique » a revu l'organisation de la maintenance et de la logistique pour l'ensemble de l'UGA. Les équipes des universités ont été regroupées dans la direction puis celles relevant de la maintenance de niveau 1 affectées dans cinq grands secteurs. À cette occasion, le renforcement des compétences dans le domaine de la maintenance a été réalisé. Si cette démarche conduite dans l'esprit d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) peut être considérée comme positive pour les agents, elle reçoit une appréciation très négative des usagers. En outre, les projets de réorganisation de la fonction logistique ne sont pas totalement aboutis. Les procédures ne sont pas encore harmonisées. **Le comité encourage l'université à reprendre l'organisation de la maintenance et de la logistique rapidement.**

Le schéma pluriannuel de la politique immobilière (SPSI) 2016-2020 a été élaboré en cohérence avec l'Idex et présenté en CA en septembre 2018.<sup>42</sup> Les équipes assurant le suivi des opérations immobilières, la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction ou de restructuration, disposent des compétences techniques

---

<sup>39</sup> Source : Comptes financiers de l'établissement.

<sup>41</sup> En autorisation d'engagement au budget 2019.

<sup>42</sup> RAE, p. 31 : « Il s'appuie sur des leviers opérationnels forts (opération campus, CPER XIV) permettant de faire converger les stratégies patrimoniales des partenaires ESR du site dans le cadre d'une vision commune et de mutualiser leurs besoins immobiliers ».

nécessaires. Elles travaillent en étroite collaboration avec celles de la Comue qui seront affectées dans une unité fonctionnelle à budget propre et intégrées à la direction. Avec le regroupement, les effectifs de la direction passeront de 160 à 200 personnes.

Les schémas directeurs sont en cours d'élaboration notamment en ce qui concerne la problématique de la transition énergétique, qui relève de la Comue. Des projets sont d'ores et déjà en cours avec la métropole (par exemple, labellisation ville universitaire durable). Une analyse des bâtiments les plus énergivores a été réalisée et des propositions devraient être faites dans le cadre du CPER et du plan campus. La rationalisation des surfaces est progressivement réalisée avec une analyse des taux d'occupation des bâtiments. La densification intervient dès que possible.

Le service accorde une importance particulière au suivi de la sécurité, qui est réalisé avec les équipes rattachées de la DRH (inspecteur hygiène et sécurité, service de la prévention de huit personnes). **Le comité estime que la formation dans le domaine « hygiène et sécurité » pourrait davantage être intégrée aux formations organisées par l'UGA pour les personnels en postes de responsabilité.**

Le plan d'accessibilité est en cours de réalisation mais sa mise en œuvre va s'étaler sur plusieurs années. La direction immobilière de l'État devrait finir l'évaluation des bâtiments de l'université en 2020. La question de la dévolution du patrimoine a été évoquée et remise à plus tard, compte tenu de l'ampleur des projets déjà en cours. Des locaux ont déjà fait l'objet de cessions qui ont généré des ressources propres pour l'UGA.

## III. La recherche et la formation

### 1/ LA POLITIQUE DE RECHERCHE

#### a / Une stratégie de recherche ambitieuse à visée intégrative

##### **Une structuration réussie en pôles de recherche pour anticiper l'université intégrée.**

La stratégie qui a conduit à la construction de l'UGA et au projet Idex du site a été élaborée sur la base de l'identité affirmée<sup>43</sup> d'un établissement « doté d'un fort rayonnement international, fondé sur l'excellence scientifique, le dynamisme de son écosystème et du transfert de connaissances vers la société ». Des données objectives appuient cette excellence. L'UGA est positionnée dans la frange 100 – 150 du classement ARWU ; elle apparaît classée dans 37 des 54 disciplines du classement thématique de Shanghai avec 6 disciplines dans les 50 premières mondiales (*Earth Sciences* : 21<sup>ème</sup>, *Metallurgical Engineering* : 23<sup>ème</sup>, *Remote Sensing* : 24<sup>ème</sup>, *Physics* : 32<sup>ème</sup>, *Atmospheric Science* : 36<sup>ème</sup>, *Electrical & Electronic Engineering* : 47<sup>ème</sup>). Elle se classe globalement en 2<sup>ème</sup> position des universités françaises pour le nombre de disciplines classées dans les 50 premières. On peut également citer le nombre des projets PIA portés par la Comue<sup>44</sup> et dans lesquels l'UGA est partie prenante : 21 Labex, six Idefi, 19 Équipex, deux projets en biotechnologies, un IRT, deux instituts Carnot, deux instituts sur les énergies décarbonées, un projet CST, une école universitaire de recherche (EUR), un projet « nouveaux cursus universitaires » (NCU), un projet Pépite.

Une politique de recherche partagée, dans une logique d'identité renforcée par une signature unique des publications (taux de réalisation de 81 % en 2018), se construit au niveau du site au sein du bureau politique de la Comue et du comité exécutif « recherche et valorisation » de l'Idex<sup>45</sup>. Le pilotage de la recherche est donc réalisé de manière conjointe avec les principaux organismes nationaux ou locaux de recherche (CNRS, Inria, Inserm, CEA, CHUGA), membres ou associés dans ces instances. La coopération institutionnelle de l'université Grenoble Alpes avec ces organismes est formalisée par des conventions de partenariat bilatérales et par leur participation dans les conseils des pôles de recherche. Le site est organisé en effet en six pôles thématiques de recherche. Cette structuration, réalisée précédemment au niveau de la Comue et quasiment stabilisée à la création de l'UGA<sup>46</sup>, elle a permis d'anticiper la fusion des trois universités de Grenoble (Joseph Fourier, Pierre Mendès France et Stendhal) ; elle apporte une meilleure affectation des unités de recherche qui, dans leur grande majorité, dépassent le cadre disciplinaire des composantes auxquelles elles appartenaient dans les universités d'origine. Cette structuration, qui anticipe de plus celle de l'UI, a l'immense mérite d'être une démonstration, par l'exemple, de la robustesse de l'organisation scientifique, pour les établissements qui vont rejoindre l'UGA au sein de cette future université. En effet, l'existence au sein des pôles de recherche d'un comité des directeurs de laboratoires et de composantes de formation associés et de celle d'un comité d'orientation stratégique composé des représentants « institutionnels » des membres et associés de la Comue, notamment sur les dossiers RH des enseignants-chercheurs (proposition de profils de postes pour les laboratoires, demandes de mobilité en CRCT ou délégation, accueil des professeurs invités, etc.), est un gage de succès.

##### **Une recherche en interaction forte à l'international et ancrée sur son territoire.**

L'UGA, couvrant tous les champs disciplinaires des sciences fondamentales aux sciences humaines et sociales, déploie à l'international une politique volontaire à travers trois unités mixtes internationales (UMI), 10 laboratoires internationaux associés (LIA) et en affichant des partenariats prioritaires avec des institutions internationales réputées qui possèdent des priorités de recherche et d'innovation similaires. La part de publications internationales de 60 % en est le résultat tangible. En concomitance avec les relations académiques basées sur l'excellence de la recherche, l'UGA est un acteur majeur de développement et d'innovation en lien avec le monde socio-économique du site grenoblois, comme en témoigne le nombre élevé de partenariats conclus, l'existence de sa filiale Floralis, sa fondation partenariale, le nombre de startups

---

<sup>43</sup> RAE, p 36.

<sup>44</sup> Fiche de caractérisation de la Comue UGA p. 33.

<sup>45</sup> RAE, p. 37.

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

créées (en moyenne sept par an entre 2016 et 2018<sup>47</sup>). De même, l'UGA entretient un partenariat nourri et exemplaire avec le CHUGA, en particulier par sa présence dans les divers conseils de gouvernance/pilotage du CHU (directoire, commission médicale d'établissement, responsabilité du pôle recherche du CHU, comité stratégique).

### **L'impulsion de l'interdisciplinarité et de l'accompagnement des SHS comme levier de réussite de la fusion.**

La politique recherche de l'université a été clairement affichée sur le renforcement des SHS, l'attractivité à l'international et pour le territoire. Les appels à projets recherche initiés par l'Idex promeuvent en particulier l'accentuation de l'interdisciplinarité et la collaboration inter-laboratoires (*Cross Disciplinary Program* et initiatives de recherche stratégique). Ces programmes ont permis de tisser des liens entre communautés avec un effet certain d'entraînement des SHS (à titre d'indicateur, l'implication RH par pôle de recherche est égale à : CBS : 20 %, MSTIC : 19 %, PAGE : 12 % ; PEM : 23 %, PSS&SHS : 26 %) <sup>48</sup>. L'UGA a mis également en place un soutien spécifique auprès des SHS (250 k€/an) allant de l'aide au montage de projets (ANR, H2020, ERC) à la valorisation de la recherche (notamment par la création de la Maison de l'innovation et de la création) en passant par la décharge de services ou à l'appui pour le recrutement international des nouveaux enseignants-chercheurs. Une nouvelle culture, portant ses fruits, a vu le jour par imprégnation des pratiques et des procédures, politique unanimement reconnue par la communauté SHS lors des entretiens sur site, sans que le secteur STS ne se sente lésé outre mesure. **Le comité recommande de veiller à ce que cette politique ne génère pas un ciblage préférentiel des équipes de SHS sur les dispositifs internes du site qui pourrait se faire aux dépens des appels à projets externes.**

## **b / Un pilotage de la recherche basé sur l'opérationnalité**

### **Les pôles de recherche comme lieux de coordination scientifique.**

Le comité a pu constater lors des entretiens que les pôles de recherche constituent des lieux structurants de la politique scientifique, en assurant le pilotage, la coordination et la mise en œuvre des stratégies scientifiques définies au niveau de la Comue. Les directeurs de pôles comme les directeurs d'unités de recherche adhèrent très largement à cette organisation, notamment dans le cadre des CRCT et demandes de délégation ou surtout de la campagne d'emploi, commune entre l'UGA et l'INPG. Dans un cadre contraint du plan de retour à l'équilibre, dont la nécessité a été comprise par les acteurs de la recherche, les réunions de prospective permettant l'exposé des priorités de recherche par les directeurs d'unités et celui des besoins de formation par les directeurs de composantes constituent un lieu de coordination et de propositions pour la campagne emploi EC et personnel Biatss des laboratoires (hors administratifs toutefois). **La transparence, avec laquelle ces réunions de prospective se déroulent, par invitation des membres des unités de recherche et de composantes de formation pour certains pôles (CBS, SHS, MSTIC)<sup>49</sup>, est particulièrement appréciée. Dans la perspective de l'UI, le comité recommande d'étendre cette pratique à l'ensemble des pôles et de poursuivre en central l'étiquetage de postes stratégiques pour appuyer sa politique de recherche.** Le comité constate que l'UGA impliquée dans de nombreux dispositifs PIA, connaît un déséquilibre entre les forces de recherche et le nombre de projets à mener, ce qui peut fragiliser leur déroulement et conduire à l'augmentation des recrutements de personnels non titulaires sur laquelle l'établissement doit rester vigilant.

### **Une organisation efficiente des fonctions d'appui à la recherche.**

L'UGA a créé une direction générale déléguée « recherche innovation valorisation » (DGD RIV) en appui au service des laboratoires (gestion des contrats, élaboration des budgets laboratoires, transfert et valorisation, gestion des actions recherche Idex)<sup>50</sup>. L'écoute attentive, la réactivité, l'aide apportée pour le montage des dossiers ANR et de consortiums, le professionnalisme de cette direction sont perçus comme une réelle plus-value par les unités de recherche - que ce soient les directeurs ou les responsables administratifs - notamment en SHS, ce qui a conduit à consolider le nombre de dossiers déposés<sup>51</sup>. Le travail commun entre DGD RIV et

<sup>47</sup> Données de caractérisation et indicateurs de l'établissement p.12.

<sup>48</sup> RAE, p. 3. Indicateur T RV4 – Renforcer les SHS : projets spécifiques, poids des SHS dans les CDP p. 11 du document « Données de caractérisation ».

<sup>49</sup> Information recueillie à l'occasion de la visite sur site.

<sup>50</sup> RAE, p. 41.

<sup>51</sup> RAE, p. 36.

DGD RH est unanimement salué pour l'accueil des chercheurs étrangers et les risques psycho-sociaux. La fusion est vue comme un facteur de réussite sur ce plan.

### c / Un système d'information recherche à consolider

De l'aveu même de l'université, le système d'information recherche a été focalisé sur la trajectoire de l'UGA dans les classements internationaux<sup>52</sup> avec quelques indicateurs clés, dont le repérage des publications. En dehors de cet aspect, ce chantier important reste à développer pour le suivi des activités de recherche au-delà de la production scientifique. Les directeurs d'unité construisent chacun un système d'information propre et spécifique de leur tutelle. **Le comité recommande que le système d'information recherche soit conçu de manière concertée à l'échelle de la future UI, en particulier avec les établissements qui en deviennent composantes.**

## 2/ LA POLITIQUE DE FORMATION

### a/ Une offre de formation riche, variée, lisible

Pour la période 2018-2019, l'offre de formation comprenait 193 diplômes nationaux et 122 diplômes d'université (DU) pour un total de 42 400 étudiants, dont 3 804 à Valence (CPGE et formations paramédicales non comprises), sur toute l'étendue du spectre disciplinaire. Les pourcentages d'insertion professionnelle, aussi bien en master qu'en licence professionnelle, sont supérieurs à la moyenne nationale de même que le taux de réussite en licence de l'UGA en trois ou quatre ans, avec une forte hausse de la réussite en L1 constatée à la fin de l'année 2018 (63 %)<sup>53</sup>. L'UGA mène une politique volontaire d'offre de formation vers les publics à forte contrainte, qui profite ensuite à tous les candidats. Des appels à projets « Coup de Pouce » ont permis de financer 28 projets depuis 2016 à raison de 45 k€/an. Des plates-formes « Learning by doing » ont été mises en place pour permettre la transformation des formations avec en particulier des plates-formes pédagogiques soutenues par l'Idex (114 projets soutenus dont 97 impliquant l'UGA)<sup>54</sup>. Un effort particulier a été fourni pour présenter en ligne l'ensemble de cette offre de formation<sup>55</sup> de façon harmonisée. De plus, concernant l'offre numérique, l'UGA a développé 13 Moocs publiés sur la plate-forme en 34 sessions et utilisés dans six formations.

Les conseils de perfectionnement n'ont pas encore été mis en place sur la totalité de l'établissement. Toutefois, concernant l'évaluation des formations, un observatoire, organisé par la direction des moyens et de l'appui au pilotage de la formation (DMAP), a pu obtenir des taux de réponse corrects en interrogeant les étudiants par courriels et appels téléphoniques.

### b/ Une fusion réussie grâce à une politique incitative d'harmonisation en matière de formation, mais qui reste à finaliser

Grâce au bureau politique de la formation<sup>56</sup> qui se réunit toutes les semaines et au travail en mode « projets », un suivi des réformes liées à la formation, l'harmonisation des différents processus ainsi qu'un ensemble de cadrages ont pu être mis en place. Ces cadrages vont des modalités de contrôle des connaissances à la réservation d'un créneau horaire spécifique aux enseignements transversaux à choix de 17h à 21h pour toutes les formations. La position choisie par l'établissement est d'inciter plutôt que de forcer les composantes à appliquer les cadrages ; ce changement respectueux des pratiques de chacun a aidé à l'acceptation de la fusion. Par exemple, pour ce qui concerne la formation professionnelle, trois packs<sup>57</sup> ont été proposés aux composantes, reflets respectifs des politiques menées auparavant dans les trois établissements. Le succès de cette démarche se constate par le passage d'un pack à l'autre pour un certain nombre de composantes (UFR langues étrangères, par exemple). Par ailleurs, en permettant aux acteurs de différentes disciplines de travailler ensemble, la fusion est en grande partie à l'origine de la réussite à l'appel à projets NCU. Le projet lauréat appelé Flexi-TLV a permis à certaines composantes de s'approprier la démarche « compétences » et

---

<sup>52</sup> RAE, pp. 25 et 40.

<sup>53</sup> Données de caractéristiques de l'établissement (p. 6 et 7)

<sup>54</sup> RAE, p. 47

<sup>55</sup> RAE, p. 43.

<sup>56</sup> RAE, p. 41.

<sup>57</sup> RAE, p. 51.

d'influencer l'écriture de leur offre de formation en blocs de compétences. **Le comité apprécie favorablement le travail engagé notamment par la mise en place d'outils comme le PEC<sup>58</sup> et encourage l'établissement à amplifier la démarche.** Il en va de même pour l'enseignement des langues pour non spécialistes. En revanche, la nécessité d'une certification en langues qui apparaît dans un projet d'arrêté présenté au Cneser du 15 octobre **rend indispensable la réflexion sur une politique des langues à l'UGA qui reste pour le moment à l'état de juxtaposition des politiques menées dans les trois établissements d'origine.**

La volonté de développer des formations interdisciplinaires est présentée comme un besoin de préparer les étudiants aux métiers de demain, aux défis sociétaux, et n'est pas suscitée par une demande spécifique du monde socio-économique, dont les besoins sont exprimés à court terme. **Le comité recommande néanmoins que l'interdisciplinarité des formations soit conçue davantage pour son utilité dans la formation des étudiants que pour son utilité politique dans l'objectif de rapprocher les disciplines en appui au processus de fusion.**

### **c/ La réorganisation des services centraux a engendré globalement une montée en compétences et en expertise des personnels**

Des réseaux métiers ont été mis en place, qui permettent un partage de l'information et un échange des questions et réponses entre les personnels d'un même réseau. Les interlocuteurs sont à présent bien identifiés et à l'écoute. La qualité et la variété du catalogue des formations proposées aux personnels Biatss est reconnue et saluée. De plus, un important travail d'information et d'accompagnement des étudiants s'est mis en place, notamment avec une *hotline* au moment des inscriptions. Le transfert de certaines compétences aux composantes (par exemple, les inscriptions administratives) a été bien accompagné et n'a pas suscité de problème notable. **Le comité apprécie favorablement la mise en place par la DMAP du tableau Biboard<sup>59</sup> qui a été reconnu lors de la visite sur site comme un outil indispensable pour permettre aux composantes d'avoir une vision consolidée et partagée de l'ensemble des données en formation.** En outre, cet outil a été utilisé lors de l'autoévaluation pour le Hcéres.

Pour la prochaine offre de formation, le cadrage se fera au niveau de l'université intégrée. Le comité souligne **le besoin d'un suivi de l'évaluation des enseignements, notamment par le renforcement du rôle des conseils de perfectionnement.** L'élargissement des formations proposées par la DAPI<sup>60</sup> (direction d'appui à la pédagogie et à l'innovation) et la réorganisation de ce service semblent avoir freiné les initiatives en innovation pédagogique. **Aussi, le comité considère qu'il serait intéressant de réfléchir à redynamiser le lien entre la DAPI et les enseignants-chercheurs.**

Le plan de retour à l'équilibre a été accepté et mis en place sans nuire à la formation ni à l'accueil des étudiants. Les personnes rencontrées lors des entretiens ont néanmoins souligné dans leur ensemble que la réussite aux appels à projets, dont elles se félicitent, comporte un versant négatif lié à l'érosion de la capacité aussi bien administrative que politique à porter ces projets. **Une politique de réponse aux appels à projets en adéquation avec le potentiel humain s'avère à présent indispensable.**

Enfin, il faut noter qu'en dehors de quelques citations, la place de l'Inspe dans l'UGA et la stratégie le concernant ne sont aucunement évoqués dans le RAE. Si les entretiens ont permis d'entrevoir un certain nombre de problèmes, concernant les moyens en particulier, ils n'ont pas permis de définir le projet de l'UGA pour son Inspe. **Le comité attire l'attention sur la nécessité d'un accompagnement particulier de cette composante par la nouvelle université afin de lui permettre l'accomplissement de ses missions.**

## **3/ LE LIEN ENTRE RECHERCHE ET FORMATION**

### **a/ Une coordination nécessaire entre composantes formation et pôles de recherche**

Le schéma d'organisation choisi sur le site grenoblois conduit à un pilotage institutionnel différencié pour la recherche et la formation. En effet, la recherche relève de la Comue à travers les pôles qui lui sont rattachés, pôles rassemblant les unités de recherche par grands domaines disciplinaires, l'UGA restant néanmoins tutelle

<sup>58</sup> Portefeuille d'expériences et de compétences (RAE, p. 45).

<sup>59</sup> RAE, p. 22.

<sup>60</sup> RAE, p. 27.

des unités de recherche. Le pilotage de l'offre de formation est quant à lui resté au niveau de l'UGA et se déploie dans les composantes de formation. L'articulation de la formation et de la recherche étant centrale dans la politique d'une université, cette séparation entre composantes de formation et pôles de recherche a nécessité l'organisation de réunions prospectives<sup>61</sup>, sous l'égide des pôles de recherche, entre les directeurs d'unités et les directeurs de composantes. Ces instances de concertation ont un rôle primordial dans la gestion des EC comme la campagne d'emploi, ou bien les demandes de délégations et les CRCT. Les réunions prospectives sont le lieu de discussions, pour soumettre à l'arbitrage politique de l'UGA des propositions de profils de postes d'EC sur la base des besoins et priorités exprimés à la fois par les composantes de formation et par les unités de recherche. Les entretiens sur site ont démontré toute la pertinence de ces réunions pour réaliser la jonction entre profil recherche et profil formation.

Si ce schéma avec deux types d'instances de coordination, un pour la recherche avec les pôles, le second avec des composantes exclusivement dédiées à la formation, est maintenu dans la future université intégrée, **la consolidation du lien formation-recherche au niveau institutionnel est à poursuivre en maintenant ces réunions prospectives.**

**Le comité recommande également que les directeurs de pôles soient des membres invités des conseils de composantes, qu'elles soient à personnalité morale ou non, et inversement que les directeurs de composantes soient membres invités des conseils de pôles.**

### **b/ Des doctorants en contrat avec l'université inscrits à la Comue**

Clé de voûte entre recherche et formation, le doctorat est le diplôme phare révélateur de l'internationalisation et de l'attractivité d'une université. L'accréditation de la formation doctorale est ici portée par la Comue, établissement de rattachement des doctorants. La politique doctorale est coordonnée au sein d'un collège doctoral (14 écoles doctorales mutualisées sur le site, 3 500 doctorants). L'UGA, de fait, ne peut afficher dans ses effectifs que ceux dont elle assume le portage financier à travers un contrat doctoral. Le nombre de doctorants sous contrat de l'UGA a baissé<sup>62</sup> de 5 % entre 2014 et 2018, effet partiellement lié à la restriction des contrats doctoraux compte tenu du plan de retour à l'équilibre. Néanmoins, les projets interdisciplinaires de l'Idex ont permis d'en limiter la baisse. Le collège doctoral a œuvré notamment à la rénovation de l'offre de formation doctorale en lien avec les chercheurs et enseignants chercheurs et à un degré moindre avec les doctorants qui sont toutefois sollicités pour l'évaluation des formations qui leur sont proposées. Les doctorants sont membres du pré-directoire du collège doctoral (six membres sur 32). **Le comité recommande un rôle accru des doctorants dans la formalisation de leur trajectoire professionnelle.**

### **c/ De nombreux dispositifs pour introduire la recherche dans les formations**

Pour son offre de formation, l'université Grenoble Alpes a mené une politique volontariste pour acculturer les étudiants à la recherche, dès leur arrivée en L1. L'existence d'UE en méthodologie de recherche ou en recherche documentaire pour toutes les licences du site, l'offre de stages d'excellence L1 et L2 en laboratoires pour les meilleurs étudiants dans toutes les formations S&T (financement conjoint par le fonds vie universitaire et Idex 75 k€/an), les magistères à formation appliquée de haut niveau dans les domaines d'excellence de l'établissement que sont en particulier la physique, les mathématiques ou l'informatique, ou encore l'accès à des plates-formes technologiques mutualisées entre formation et recherche pour les filières ST<sup>63</sup>, sont autant d'outils qui familiarisent les étudiants à la démarche scientifique. **Le comité préconise d'étendre ces derniers dispositifs au-delà du secteur sciences et techniques.**

---

<sup>61</sup> RAE, p. 52.

<sup>62</sup> RAE p 34 et 41, document « Données de caractérisations et indicateurs de l'établissement » p, 9.

<sup>63</sup> RAE, p. 51.

## 4/ LA DOCUMENTATION

Le service inter-établissement de documentation (SID) fusionné (UGA et Grenoble INP) est rattaché à l'UGA en attendant la création de l'UI. Il est organisé sous forme d'une DGD-documentation. Mais ce service est très composite avec 10 bibliothèques intégrées, 32 associées<sup>64</sup> et certaines totalement indépendantes (notamment en IUT<sup>65</sup>), conduisant à une dispersion des moyens financiers, matériels, immobiliers et humains. Les moyens de la DGD-documentation ne permettent pas de couvrir l'ensemble des besoins en matière de documentation, abonnements électroniques, manuels numériques et ouvrages. Le service compte 150 personnels<sup>66</sup> et gère un budget de 4,2 M€<sup>67</sup>. L'activité portée par les UFR correspond à un budget de plus de 400 k€ et à 41 ETP. **Aussi, le comité recommande de réduire le nombre de bibliothèques et de développer les mutualisations chaque fois que cela s'avère pertinent, pour une meilleure efficacité.**

La politique et la stratégie documentaires sont définies par le conseil documentaire qui se réunit régulièrement (trois réunions en 2018<sup>68</sup>). La DGD documentation travaille en partenariat avec les différentes vice-présidences et DGD correspondantes, (formation, recherche, CA, culture), sur leurs champs spécifiques. **Le comité estime qu'un portage politique fort et resserré pourrait permettre, dans le cadre du nouvel établissement, de poursuivre le projet de fusion et de mutualisation des bibliothèques pour un gain de cohérence et d'efficacité, en limitant l'éparpillement des moyens et des ressources et ainsi en améliorant le service rendu à tous.**

Le service dispose actuellement de deux catalogues distincts pour les sites de Grenoble et de Valence. À Valence, 2019 est une année de transition ou de rupture entre le départ de la médiathèque municipale au printemps 2019 et la réception du learning center universitaire au printemps 2020. **À cette échéance, une évolution vers un catalogue unique semble indispensable.**

Le service de documentation assure l'accueil, l'information et la formation des étudiants (plus de 10 000 étudiants formés en 2018-2019<sup>69</sup>) aux différents niveaux, licence, master et doctorat, en liaison avec les responsables pédagogiques et en réponse à leurs demandes. Ces interventions sont de poids très hétérogènes allant de la sensibilisation, à un enseignement obligatoire et évalué, inscrit dans les maquettes. **Le comité estime qu'il serait utile d'offrir à tout étudiant de l'UGA une base minimale commune de compétences informationnelles à intégrer dans les maquettes des L1 et des M1, via le cadrage de l'offre de formation.**

Le service inter-établissements de documentation accompagne les chercheurs, les doctorants et les laboratoires pour une diffusion des données et des publications en libre accès. Il œuvre activement pour la science ouverte en animant le réseau des correspondants HAL dans les laboratoires et en organisant des ateliers de formation. Il diversifie les dispositifs et les actions qu'il propose. Ateliers, tutoriels, jeux sérieux, espace de repos, espace de détente, activités culturelles, accompagnement individuel reflètent la richesse et la diversité des offres en réponse aux nouvelles attentes des usagers. **Le comité note très positivement que le service, malgré une certaine dispersion des moyens, a réussi à faire évoluer ses missions et ses pratiques grâce à un important accompagnement des personnels des bibliothèques et grâce à de nombreux partenariats internes et externes<sup>70</sup>.**

---

<sup>64</sup> RAE, p. 53.

<sup>65</sup> Information recueillie à l'occasion de la visite sur site.

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

<sup>67</sup> Tableau compte financier UGA 2018 version finale.

<sup>68</sup> Document d'Auto-évaluation SID – Bilan global du schéma directeur documentation 2016-2020 - page 2.

<sup>69</sup> <https://bibliotheques.univ-grenoble-alpes.fr/se-former/>: consulté le 18/10/2019.

<sup>70</sup> Exemples de partenariat interne : laboratoires, écoles doctorales, composantes pour définir les formations et l'accompagnement des étudiants et doctorants, partenariat avec le service d'information et d'orientation – participation à des dispositifs spécifiques tels que Tremplin+ ou Sup1ère ou ASUR, travail en partenariat avec le service RH – formation des nouveaux MCF ....

Exemples de partenariat externe : INIST, Observatoire de Paris, Lyon1, Doranum, Paris 3, universités italiennes, Ecole des Houches, BUPE de Valence et Bonneville – RAE p. 54 – partenariats nationaux et internationaux au travers des PCP et des Collex (Bilan global du Schéma directeur documentation 2016-2020).

## IV. La réussite des étudiants

### 1/ LES PARCOURS DES ETUDIANTS, DE L'ORIENTATION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE

Les relations avec les lycées sont solides, pilotées politiquement et organisées de manière à impliquer les différents acteurs du lycée dans des dispositifs variés qui s'appuient sur une offre de service public numérique<sup>71</sup> (PROSE<sup>72</sup>, catalogue de l'offre de formation, site « mon orientation »). Sont ainsi organisées des actions destinées à informer et former les prescripteurs ainsi qu'à accompagner les lycéens dans leur choix d'orientation, au sein de leur lycée, à l'occasion de salons, ou à l'université. Ces actions sont co-élaborées et mises en œuvre avec le rectorat, les lycées partenaires et les équipes de l'université composées des référents des composantes, d'étudiants ambassadeurs-ambassadrices et de la direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle. Toutefois, toutes les composantes de l'université ne s'impliquent pas de manière équivalente dans les dispositifs d'information et d'orientation de l'université. **Le comité souligne la qualité et la richesse des actions développées en matière d'information et d'orientation, la pertinence des outils de communication et de partage de l'information et il encourage toutes les composantes à s'inscrire dans l'ensemble de ces dispositifs pour une plus grande cohérence universitaire à l'échelle du site.**

Une charte d'accueil pour les néo-étudiants de l'UGA<sup>73</sup> engage l'ensemble des composantes et services à porter une attention particulière à ce moment crucial d'entrée en études. Elle comprend neuf engagements qui sont diversement appliqués dans les formations. **Le comité recommande l'application de cette charte dans son ensemble par toutes les formations.**

Au sein de la direction des études et de la vie étudiante (Deve), un service particulier a été créé pour les publics à besoins spécifiques<sup>74</sup> (étudiants en situation de handicap, sportifs de haut niveau, étudiants artistes, étudiants engagés). Ce service apporte un soutien administratif et organisationnel aux formations pour une homogénéisation des procédures et une équité de traitement, en lien étroit avec les référents des composantes et le réseau des enseignants tuteurs. Les différents services de l'université prennent en considération dans leur projet de service les spécificités de ces publics. Ainsi, le Suaps de l'université conçoit autant que possible, les activités avec un principe d'inclusion et propose par exemple un cours hebdomadaire spécifique pour les étudiants en situation de handicap<sup>75</sup>. **Ce cours étant peu fréquenté<sup>76</sup>, le comité recommande qu'une communication spécifique à destination de ces publics puisse être développée, et de manière plus générale, que les publics à profil particulier puissent être directement informés des dispositifs qui leurs sont destinés via le service de la Deve.**

La professionnalisation des formations a été renforcée par l'intégration des stages, obligatoires ou facultatifs dès la licence, par les conférences et les ateliers proposés dans le cadre du dispositif « Ouvrez l'œil »<sup>77</sup> et par la mise en œuvre progressive de la démarche « compétences » et l'utilisation du portefeuille d'expériences et de compétences. **Ces dispositifs doivent être encore étendus à l'ensemble des formations n'en bénéficiant pas aujourd'hui. Des modules, ateliers ou conférences pourraient être ouverts aux doctorants dans le cadre de leur formation.**

L'université dans son ensemble, avec ses équipes pédagogiques, est engagée dans une démarche d'accompagnement des étudiants pour leur réussite. Ainsi, elle a saisi les opportunités offertes par la mise en œuvre de la loi ORE en proposant notamment, à la rentrée 2019, des aménagements « Oui-Si » pour 44 parcours répartis dans toutes les composantes, à l'exception de trois d'entre elles (IUGA<sup>78</sup>, pharmacie et médecine)<sup>79</sup>. **Une extension du dispositif est souhaitable pour l'ensemble des parcours non sélectifs, après**

<sup>71</sup> RAE, p. 55.

<sup>72</sup> PROSE : plate-forme ressources orientations stage emploi.

<sup>73</sup> RAE, p. 55.

<sup>74</sup> RAE, p. 57.

<sup>75</sup> Informations recueillies à l'occasion de la visite sur site.

<sup>76</sup> Information recueillie à l'occasion de la visite sur site.

<sup>77</sup> <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/actualites/par-types/breves/breves-orientation-et-insertion/ouvrez-l-il-un-cycle-de-conferences-et-d-ateliers-autour-de-l-orientation-et-de-l-insertion-professionnelle-97917.kjsp> - consulté le 20/10/2019

<sup>78</sup> IUGA : Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine

<sup>79</sup> RAE, p. 55 et entretien du VP CFVU.

**évaluation de sa pertinence.** Des dispositifs de réorientation en cours d'année sont prévus pour les étudiants le nécessitant. La déclinaison des formations en blocs de compétences permettra une plus grande fluidité de parcours.

De nombreux projets ont été portés et des actions créées et déployées par les directions, les services, les composantes et leurs formations. Les trois premières années de la fusion correspondent à une phase d'organisation et de production intense. Il en résulte de nombreux dispositifs et actions dotés d'indicateurs de suivi. La DMAP<sup>80</sup> prend en charge l'ensemble des données compilées et croisées dans le tableau de bord BiBoard<sup>81</sup> mis à disposition des composantes et des instances politiques et opérationnelles de l'université.

**Aussi, le comité recommande à l'université, en s'appuyant sur ces données, de porter un regard évaluatif sur la stratégie globale en matière de réussite étudiante ainsi que sur chacun des dispositifs et, au vu de ces analyses, de poursuivre, d'amplifier ou de corriger les actions.** Ces analyses permettront notamment de comprendre la hausse significative et généralisée des taux de réussite en L1 en 2017-2018<sup>82</sup> et une meilleure appropriation des données et une valorisation de celles-ci, concernant, par exemple, les enquêtes d'insertion ou l'évaluation des formations.

## 2/ LA VIE ETUDIANTE

La vie étudiante à l'UGA bénéficie de plusieurs atouts pour l'animation de ses campus. Depuis la fusion des universités Joseph-Fourier, Stendhal et Pierre-Mendès-France, l'UGA a manifesté sa volonté forte de mutualiser plusieurs axes de sa vie étudiante (VE) au sein de la Comue Grenoble Alpes comme la médecine préventive, l'accueil des nouveaux arrivants ou la maison de l'étudiant, en anticipation de la future université intégrée. L'UGA peut actuellement compter sur un tissu associatif dynamique fort de 151 associations<sup>83</sup>. Il existe une bonne articulation entre les différents acteurs de sa VE, notamment grâce à l'aide de la vice-présidence étudiante qui organise des réunions avec les associations afin de les aider, par exemple, au montage de dossiers FSDIE ou pour discuter sur d'éventuels projets. Au total, 256 projets sont financés par le FSDIE depuis 2016, pour un budget d'environ 200 k€/an<sup>84</sup>. **Le comité note avec satisfaction la qualité du dialogue établi entre les associations et les diverses instances dédiées à la vie étudiante à l'UGA.**

Depuis l'année 2016, l'UGA a créé un temps fort de rentrée pour les étudiants, la journée « *UGA C'est party* », organisée avec la DGD FVU et des associations étudiantes (environ une quinzaine)<sup>85</sup>, journée à laquelle ont participé cette année environ 13 000 étudiants, impliquant également le site de Valence. Elle organise aussi une semaine de la santé avec l'initiative *Explore your Health* qui, en 2019 pour la première fois, a été dédiée à la prévention santé des étudiants sur les campus de Grenoble et Valence. Constatant le succès de ces opérations, **le comité encourage le déploiement d'événements durant toute l'année universitaire.**

Pour le site de Valence, la vie étudiante est surtout orientée autour de l'association valentinoise des étudiants qui fédère 15 associations étudiantes présentes dans les établissements d'enseignement supérieur du site de Valence. Celle-ci organise des événements fréquents dont certains de grande ampleur comme le « challenge de l'étudiant ». L'université Grenoble Alpes intervient sur ce site par le biais du GIP Aduda, mais aussi, par le biais des financements des projets associatifs comme le FSDIE avec un budget annuel aux alentours de 100 000 euros. **Le comité recommande une poursuite des efforts vers un accès aux services de la vie étudiante de même qualité sur ses différents sites, fussent-ils éloignés comme le site de Valence.**

## 3/ LA PARTICIPATION DES ETUDIANTS A LA GOUVERNANCE

La VPE est membre du bureau politique restreint de l'UGA et assiste à différentes instances (CA, conseil académique, CFVU etc.) ce qui lui permet d'aborder les problèmes de la vie étudiante dans la plus haute sphère de l'université. Elle est particulièrement impliquée dans la gouvernance de l'université. Une réunion mensuelle est organisée entre les associations représentatives étudiantes et la vice-présidence étudiante afin

---

<sup>80</sup> Direction des moyens et de l'appui au pilotage de la formation et de la vie universitaire.

<sup>81</sup> RAE, p. 22.

<sup>82</sup> Données de caractérisation et indicateurs établissement – mai 2019.

<sup>83</sup> RAE, p. 62.

<sup>84</sup> RAE, p. 65 et entretiens.

<sup>85</sup> RAE, pages 23 et 62.

de faire remonter les demandes et suggestions sur les questions de la gouvernance, la vie étudiante et de dialogue entre l'établissement et ses étudiants.

L'implication importante de la VPE dans la vie de l'établissement fait contraste avec le manque d'implication des élus étudiants dans les conseils, comme en témoigne le taux de participation des élections étudiantes qui diminue d'année en année (2015 environ 18 %, 2017 environ 8 %). Pour pallier ce problème, l'UGA va tester de nouvelles modalités d'élection avec la mise en place du vote électronique et prévoit la mise en place d'un parlement étudiant dans la nouvelle université intégrée.

Afin de favoriser l'engagement étudiant, l'UGA a créé l'UE « reconnaissance de l'engagement étudiant » prévue pour les 26 élus dans les conseils centraux et les élus dans les conseils de composante ; elle a d'autre part mis en place un ETC « engagement associatif » qui permet à 174 étudiants de bénéficier de cette reconnaissance<sup>86</sup>. **Le comité apprécie favorablement la création de cette UE engagement étudiant et recommande son ouverture de façon effective au sein de toutes les composantes de l'UGA afin qu'il y ait égalité de traitement pour tous les étudiants quelle que soit leur formation.**

---

<sup>86</sup> RAE, p. 60.

## V. La valorisation et la culture scientifique

### 1/ LA VALORISATION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La valorisation de la recherche est en phase avec la stratégie énoncée de l'université Grenoble Alpes de promouvoir l'excellence de sa recherche et de favoriser les partenariats avec les acteurs du tissu socio-économique. L'UGA a conservé la maîtrise de la valorisation en favorisant un *continuum* recherche-valorisation sous la responsabilité politique du VP recherche et piloté par la direction générale déléguée recherche, innovation et valorisation (DGD RIV). L'organisation de la recherche en pôles a conduit l'UGA à penser sa valorisation à l'échelle du site en établissant des conventions avec les autres établissements et organismes de recherche. La convention quinquennale de site (UGA, CNRS, Grenoble INP, IEP, USMB, Comue), la convention UGA-CHUGA et l'accord-cadre Satt-UGA, Grenoble INP, USMB ont facilité les concertations pour la répartition et la gestion des droits de propriété intellectuelle. Une importante action de valorisation est menée sur le site de Valence à travers le projet « Valence-Romans capitale des startups de territoire » financé dans le cadre de l'Appel « Territoires d'innovation ».

La mise en œuvre d'une politique de valorisation en concertation avec les établissements du site grenoblois est de nature à simplifier les orientations stratégiques et opérationnelles futures.

#### a/ Une optimisation du pilotage de la valorisation par l'UGA à poursuivre pour amplifier le succès

**La direction générale déléguée recherche, innovation et valorisation est la tour de contrôle de la valorisation de l'UGA. Elle a développé une expertise en gestion des contrats de recherche et de la propriété intellectuelle.** La DGD RIV accompagne les chercheurs dans la mise en œuvre et le suivi administratif et financier des contrats de recherche subventionnés. En 2017, 222 contrats dont trois projets ERC (*European Research Council grants*) avec un financement global de 31 M€ ont été obtenus. Malgré une activité contractuelle en croissance de 6 % en 2018, le financement totalisait 22,7 M€. Conformément à la stratégie de l'UGA, un effort a été déployé pour amplifier l'implication des SHS qui représentent 12 % de l'activité contractuelle. Au cours de la période évaluée, le volet « recherche-valorisation » de l'Idex a été mis en œuvre avec un financement de plus de 27,5 M€ et un complément de 22,5 M€.

**La stratégie de protection de la propriété intellectuelle et sa gestion ont été entièrement transférées au sein de la DGD RIV.** L'UGA a entrepris d'assainir son portefeuille de brevets pour réduire les charges de maintien et d'entretien des brevets. Elle développe également une politique de dépôt de demandes de brevet et de maintien des brevets antérieurs ajustée aux opportunités de valorisation. Cette approche sélective se déploie en collaboration avec sa filiale de valorisation Floralis lors de comités de liaison bimensuels. Le nombre de dépôts de demandes de brevets s'est contracté au cours de la période 2016-2018, passant de 42 en 2016 à 28 en 2018. Au cours de cette même période, le portefeuille en familles de brevets a progressé de près de 65 % et 17 nouvelles marques ont été déposées. **Le comité apprécie favorablement la stratégie sélective de la protection de la propriété intellectuelle pratiquée par l'UGA, qui permet de maîtriser les coûts associés sans appauvrir la valeur exploitable du portefeuille de brevets.**

Enfin, l'attractivité des salaires du privé est responsable d'une fragilité de l'équipe d'experts en propriété intellectuelle de l'UGA qui est, de ce fait, régulièrement renouvelée alors que la connaissance de l'UGA et de son environnement sont essentiels pour ces fonctions.

#### b/ Des démarches au sein de l'UGA et à l'échelle du site pour sensibiliser les chercheurs à la valorisation

Plusieurs approches et structures sont impliquées dans la détection des projets ayant un potentiel de valorisation. La prospection au sein des laboratoires est réalisée par la filiale Floralis. A l'échelle du site, la sensibilisation des chercheurs à la valorisation et la détection s'opèrent par des appels à projets « *Out of Labs* » coordonnés par la Satt et l'Idex et par le déploiement des actions du FVN pilotées par la Satt. La coordination de ces différentes actions n'est pas présentée dans le rapport d'auto-évaluation. **Le comité recommande de simplifier la structuration des actions de sensibilisation des chercheurs et de détection de projets.**

Les projets avec un degré de maturité (TRL, *technology readiness level*) faible, peuvent bénéficier d'une phase de pré maturation financée soit par l'Idex (tout domaine) soit par l'institut Carnot « logiciels et systèmes intelligents » (numérique) avant transfert à une entreprise ou à la Satt Linksium qui valorise les actifs recherche de l'UGA par la création de startups. Le choix du type de valorisation retenu pour les projets de l'UGA est effectué par un comité de liaison piloté par la DGD RIV et validé par la vice-présidence recherche.

### c/ Une recherche partenariale soutenue

La recherche partenariale avec les entreprises, le transfert d'actifs sous licence et l'offre de services plates-formes sont confiés à la filiale de valorisation Floralis. Les instituts Carnot sont également impliqués dans le déploiement d'actions de valorisation auprès des entreprises. Les contrats avec les industriels ont progressé de 8 % en valeur depuis 2016 pour atteindre 5,4 M€ en 2018 malgré un net recul dans le domaine santé-biotechnologie. Les montants des contrats impliquant les SHS sont 2,5 à 4 fois inférieur (0,33 M€) à celui de chacun des domaines des sciences technologiques et sont demeurés constants en valeur au cours de la période évaluée.

Le chiffre d'affaire généré par les plates-formes est également en progression au cours de la période 2016-2018 (CA de 1,5 M€ en 2018). Pour promouvoir les expérimentations SHS et notamment penser l'innovation par les usagers, l'UGA a mis en place la « maison de la création et de l'innovation ».

**L'UGA demeure très active en recherche partenariale conformément à ses objectifs initiaux. Elle a particulièrement développé les contrats de recherche avec les entreprises notamment dans le numérique, les technologies pour la santé et les sciences des matériaux qui ont augmenté respectivement de 87, 23 et 20 %.**

### d/ La Satt, opérateur unique pour la création d'entreprises innovantes

La valorisation de la recherche sur le plus long terme par la création de startups est prise en charge par la Satt Linksium qui accompagne les porteurs de projet de création d'entreprises et finance les phases de maturation et d'incubation préalables. Les projets UGA représentent plus de 40 % des projets valorisés par la Satt Linksium pour un financement de 11 M€. Le rapport ne précise pas le nombre de projets en cours de maturation ou d'incubation. Il en ressort que le taux de création d'entreprises demeure constant au cours de la période évaluée malgré les actions de sensibilisation des chercheurs, de détection de projets valorisables et le financement des phases de maturation et d'incubation par la Satt. **Au cours des entretiens sur site, le comité a constaté que le mode de fonctionnement de la Satt était bien perçu par les chercheurs.**

Le modèle économique de la Satt est basé sur le transfert de licence et la gestion des participations dans les startups qui peuvent être effectuées en numéraire. L'UGA a également la possibilité d'entrer au capital des entreprises créées. L'UGA considère que la Satt est maintenant bien intégrée dans son schéma de valorisation après une première phase délicate, mais s'interroge sur son modèle économique.

### e/ De nombreux acteurs et dispositifs mais une répartition des rôles et des accompagnements bien identifiée par les chercheurs

La diversité des schémas de valorisation permet aux chercheurs d'optimiser la valorisation de leurs résultats de recherche. Pour poursuivre l'amélioration et l'optimisation des **dispositifs de valorisation, la mise en œuvre d'un système d'information simplifierait la coordination entre les différentes structures, les échanges d'informations et permettrait de mieux évaluer l'impact économique des actions engagées.** Un partage d'informations avec la DGD relations territoriales et internationales et la fondation de l'UGA qui soutient des projets d'intérêt général *via* du mécénat devrait également être plus soutenu.

## 2/ LA DIFFUSION, L'ENRICHISSEMENT DU PATRIMOINE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Avant la fusion, un seul des établissements d'origine avait un service culturel identifié. **Le bilan 2016-2020 de l'UGA montre de façon significative une progression de la diffusion, de l'enrichissement du patrimoine et du développement de la culture scientifique et technique.** D'un budget initial de 68 k€ en 2016, l'UGA consacre maintenant 327 k€ aux actions culturelles. Ce budget provient de façon stratégique de plusieurs sources : Idex, UGA, financeurs partenaires, de manière à assurer sa pérennité à partir de 2020. La création d'une vice-

présidence culture, membre du bureau politique restreint et d'une direction culture et culture scientifique, rattachée directement au DGS et comprenant sept emplois plein temps, montre que les ambitions dans ce domaine ont été étudiées politiquement et administrativement. Dans cette organisation une « maison pour la science », précédemment financée par un PIA, a été intégrée à l'UGA. Ce dispositif, comprenant trois personnels, permet la formation des enseignants du 1<sup>er</sup> degré et du collège à des ateliers scientifiques contemporains développés par l'université. Ces enseignants participent ensuite aux actions de culture scientifique pour les scolaires comme par exemple des visites de laboratoire.

L'UGA s'est dotée de plus en 2017 du bâtiment EST (espace scénique transdisciplinaire), contenant quatre studios de création et une salle de spectacle, portant ainsi à deux le nombre de salles de spectacle de l'UGA. Le bâtiment EST, situé au plus près du bâtiment abritant les associations étudiantes, sert aux formations en arts du spectacle et aux projets étudiants avec des spectacles ouverts aux personnels.

**De l'avis du comité, l'ouverture aux publics extérieurs des activités culturelles de l'UGA n'est pas suffisamment développée :** il conviendrait de mieux associer les différents acteurs dans la conception des actions culturelles et dans leur diffusion. L'UGA sera d'ailleurs moteur dans la création du futur établissement public de coopération culturelle qui remplacera l'actuel centre de culture scientifique et technique du territoire.

Outre les actions culturelles et de culture scientifique, les enseignants-chercheurs sont reconnus pour leur implication au travers d'équivalences de service. Les étudiants peuvent s'inscrire à des unités d'enseignement culturelles reconnues par les formations ; les médiatrices de la direction culture interviennent dans des formations. De plus un réseau de référents de culture scientifique des unités de recherche a été développé, un inventaire du patrimoine scientifique a été effectué et des responsables de collection ont été nommés. Des indicateurs de pilotage de la diffusion des cultures existent et sont utilisés par la direction culture ; le site de Valence n'a pas été oublié avec la création d'un poste dédié sur financement Idex.

Un pôle éditorial ambitieux a également été créé avec deux projets : le centre Mersenne et UGA Éditions. Ces deux dispositifs s'ajoutent aux autres dispositifs éditoriaux et documentaires (presses universitaires de Grenoble - PUG<sup>87</sup>), service inter-établissement de la documentation, différentes bibliothèques de composantes et laboratoires). **Une réflexion sur une simplification, une coordination ou une fusion de ces outils est souhaitable, notamment dans le cadre de la future université intégrée.**

La valorisation des SHS, axe stratégique de l'UGA, n'est pas oubliée avec la nomination d'une chargée de mission valorisation des SHS qui a piloté le développement de la maison de la création et de l'innovation (MACI), outil très original et ambitieux de valorisation de la recherche et des expérimentations en SHS.

D'autres structures pilotent des actions culturelles, le Crous pour la musique, la Comue pour les arts plastiques, la direction de la culture s'occupant principalement des arts de la scène et de la culture scientifique. **Le comité recommande de mettre en place une coordination de ces actions dans le cadre de la future UI.**

La fusion des trois universités créant l'UGA a donc manifestement accru de façon certaine et coordonnée les activités culturelles de l'université. La structuration, les orientations politiques et les dispositifs d'incitation mis en place permettent un pilotage efficace et un développement futur pérenne.

---

<sup>87</sup> RAE, p. 67.

## VI. Les relations européennes et internationales

### LA POLITIQUE D'INTERNATIONALISATION EN MATIERE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

La politique européenne et internationale de l'UGA a hérité des universités d'origine un certain nombre d'atouts : un réseau de collaborations internationales déjà bien développé en termes d'accords et partenariats dans les domaines de la formation et de la recherche ; l'attribution de fonds grâce à l'Idex qui a agi aussi comme moteur pour la consolidation des résultats précédents et pour le développement de nouvelles pistes de collaboration. Elle a aussi hérité d'un certain passif : une situation financière difficile laissant peu de marges à l'établissement en termes d'investissement sur l'international ; une compétition forte et consolidée dans le temps, de la part d'autres universités françaises plus visibles de l'étranger ; un pilotage fragile de la politique globale de la qualité.

Lors de la création de l'UGA, la fusion des directions RI des trois universités s'est faite progressivement, complétée par des réaménagements logistiques il y a deux ans. Nonobstant une période d'adaptation qui a demandé un effort particulier en termes d'intégration de cultures et modes de fonctionnement, le résultat est jugé positif au point qu'il est possible aujourd'hui de parler d'une culture et d'un sentiment d'appartenance UGA. L'ambition de positionner l'UGA comme un acteur majeur de l'écosystème et de la stratégie d'innovation en Europe et dans le monde a donné des résultats très encourageants (voir les classements Shanghai par discipline 2019 dans lesquels l'UGA est classée dans 37 disciplines sur 54).

Le pilotage de la politique européenne et internationale se fait à travers un vice-président RI (qui fait partie du bureau politique restreint), d'un chargé de mission « Francophonie », d'un chargé de mission « Mobilité » (qui font partie du bureau politique élargi) et d'une DGD RTI (relations territoriales et internationales) composée par une directrice et 34,7 équivalents temps pleins dont 21,3 contractuels (par exemple, sur programmes Erasmus + ou projets portés par l'Idex). L'effectif important de personnels temporaires constitue un point de fragilité.

Les outils de pilotage concernent quasi exclusivement le domaine de la formation (programmes Erasmus +, doubles diplômes et accords). Depuis 2019, le PIAD permet de consulter la base de données en produisant les informations sur les étudiants et en construisant des cartes des accords et des tableaux de bord. Des sondages sur l'appréciation des services de la DGD RTI sont aussi organisés.

La DGD RTI qui, en fait, s'occupe essentiellement des relations internationales, s'organise autour de deux directions : « mobilités » et « partenariats – projets – promotion – Internationalisation » (3PI). La direction 3PI est organisée en deux pôles : « promotion-internationalisation » et « partenariats – projets ». Les initiatives les plus significatives ont été : la participation aux principaux salons internationaux et l'organisation des « Partner Days » dans le cadre de la conférence européenne des RI de *l'European association for international education* (EAIE) en 2018. **Le comité recommande une étroite collaboration de la DGD-RTI avec la direction de la communication pour une plus ample diffusion des informations à l'extérieur et pour une politique de déploiement de la marque UGA à l'international.**

Le pôle « projets » a en charge les projets de formation (même si un processus de décentralisation vers les UFRs a été promu sur le principe de la subsidiarité) et non pas les projets de recherche qui sont confiés à la DGD recherche, innovation et valorisation (RIV) et aux différentes composantes très souvent sur la base de l'initiative individuelle au détriment d'une stratégie partagée. Même si un réseau de référents RI des composantes (sur la base souvent du binôme enseignement-chercheur – personnel administratif) a été mis en place et si une réunion entre les différentes DGDs est organisée une fois par trimestre pour assurer la coordination des initiatives, **le comité recommande une meilleure communication entre DGD RTI, VP RI et référents RI (instances de concertation) ainsi qu'un rapprochement et une collaboration plus efficace surtout entre la DGD RTI et la DGD RIV afin d'assurer la cohérence des actions menées en recherche et en formation et la veille de leur articulation.**

Les partenaires internationaux sont très nombreux (788 en 2019<sup>88</sup> en croissance de 35,9 % par rapport à 2016) dont une trentaine représentent des partenariats stratégiques sur lesquels l'UGA investit davantage d'énergie et de moyens financiers. Quelques exemples : l'université de Swansea, l'entente « quatre moteurs pour l'Europe » (en collaboration avec la région) ; le réseau AurorA ; le triangle alpin (Lyon, Genève et Lausanne) ; l'université de Naples « Federico II » ; l'université de Montréal ; l'université de l'Etat de Sao Paulo.

Le budget de la DGD RTI en 2019 est de 2 750 k€ (hors recettes sur comptes de tiers : Université Franco-italienne, PCH Maghreb et bourses AMI représentant 926 k€), soit 0,5 % du budget de l'UGA. La dotation globale de l'établissement est de 316 k€, les ressources propres représentent 225 k€, le financement Erasmus 1900 k€<sup>89</sup>.

L'établissement, conscient que la mobilité entrante contribue au rayonnement international et a un effet incitatif sur la mobilité sortante, a commencé à mettre en place plusieurs mesures d'intervention destinées à agir dans les deux directions.

Pour ce qui concerne la mobilité entrante des étudiants, le nombre de diplômes internationaux (parcours en anglais) a augmenté, atteignant 71 en 2019, auxquels il faut ajouter 53 doubles diplômes et deux diplômes Erasmus Mundus en 2018. Un service de français langue étrangère (FLE) est organisé par la DGD RTI chaque semestre et concerne environ 3 000 étudiants par an. Les services d'accueil des étudiants étrangers (5 282 au 30/01/2019) en échange Erasmus+, convention et hors convention qui représentent 13,7 % du total des étudiants inscrits (supérieur à la moyenne nationale égale à 12,5 %), se fait à travers le service ISSO (*International students and scholars office* : service commun aux établissements de la Comue) et le Crous. L'association des étudiants internationaux de Grenoble (InteGre, peu connue de ces mêmes étudiants) ne semble pas suffire pour les aider dans leur insertion dans les communautés universitaire et locale. On enregistre de plus une disparité dans la qualité de l'accueil entre les étudiants en convention qui sont mieux insérés par les composantes et les étudiants en mobilité individuelle qui nécessiteraient plus d'attention en termes d'accompagnement administratif et organisationnel. Enfin, il est à noter que la communauté Université Grenoble Alpes comprend au niveau de ses 3 400 doctorants, 54 % d'étrangers<sup>90</sup> ; la participation aux colloques internationaux et la publication en anglais sont soutenues par les composantes. Les contrats doctoraux en SHS ont augmenté grâce à l'adhésion à des appels à projets également au niveau international.

Afin de promouvoir la mobilité sortante des étudiants<sup>91</sup> mais aussi du personnel, la DGD RTI organise depuis 2016 les « *International days* ». Cet événement positif n'arrive pas réellement à capter un grand nombre d'étudiants, peut-être à cause des dimensions du campus. Une diffusion plus réticulaire des informations pourrait plutôt être assurée par l'organisation de rencontres avec les étudiants sur une base régulière dans chaque composante. En plus de la collaboration avec la Métropole, une collaboration à l'international plus étroite avec la région en termes de financement des séjours à l'étranger des étudiants, serait souhaitable.

Pour ce qui concerne la mobilité des personnels, la DGD RTI utilise aussi d'autres instruments comme : la partie internationale de l'intranet, le bulletin électronique bimestriel « Connect », des activités dédiées à l'interculturalité et une formation en anglais très appréciée avec 307 inscrits en 2018. Sur la période 2016-2018 la mobilité entrante du personnel a été égale à 245 tandis que la mobilité sortante s'est limitée à 156. En termes de politique de recrutement à l'étranger des EC, il existe des « postes environnementés » (postes stables ou temporaires) sur les fonds de l'Idex. Il reste plus difficile de recruter en dehors de l'UE. Malgré les efforts des responsables RI dans la promotion de « l'internationalisation at home », la mobilité sortante des Biatss reste très faible peut-être en raison d'une procédure de candidature plutôt lourde et compliquée et d'une perception insuffisamment positive de l'utilité de cette expérience pour le meilleur fonctionnement de l'établissement.

---

<sup>88</sup> RAE, p. 74

<sup>89</sup> RAE, p 71.

<sup>90</sup> <https://doctorat.univ-grenoble-alpes.fr>.

<sup>91</sup> Étudiants sortants : 773 en 2016/17 ; 948 en 2017/18 ; 924 en 2018/19. Forte progression entre 2016/17 et 2017/18 (+ 29,2 %) et légère baisse entre 2017/18 et 2018/19 (- 2,5 %). La mobilité entrante des étudiants, par contre, est toujours en hausse : 734 en 2016/17 ; 880 en 2017/18 et 977 en 2018/19 (données de caractérisation de l'établissement).

## Conclusion

En moins de quatre ans, l'université Grenoble Alpes a parcouru un chemin considérable vers l'objectif qu'elle s'est fixé de créer « une université intégrée dotée en particulier d'un fort rayonnement international, fondée sur l'excellence scientifique, le dynamisme de son écosystème et du transfert de connaissance vers la société<sup>92</sup> » ; d'abord en obtenant l'adhésion de ses communautés au processus de fusion et ensuite en mutualisant avec ses partenaires de la future université intégrée (UI) toutes les missions et fonctions à mesure qu'elles deviennent mutualisables.

L'UGA a en premier lieu réussi la fusion des trois universités d'origine de Grenoble même si la réorganisation reste à finaliser. Les étudiants et personnels de l'UGA rencontrés par le comité lors des entretiens ont, dans leur ensemble, non seulement admis qu'un grand pas avait été franchi mais ont de plus manifesté un réel sentiment d'appartenance à l'université fusionnée. Cette réussite est pour une grande part due à un partage symétrique des pouvoirs entre les sciences, technologies, santé (STS) et les sciences humaines et sociales (SHS) propice à mettre en confiance les différentes communautés. De même, la volonté claire d'aller vers un équilibre des disciplines débouchant sur des actions concrètes, admises par les communautés, a créé un sentiment de solidarité entre les chercheurs de l'ensemble du spectre disciplinaire.

Dans de nombreux cas, la fusion en elle-même a apporté des améliorations par l'adoption pour tous au sein de l'UGA des modalités et processus de l'université d'origine admise comme la plus efficace dans chacune des missions ou fonctions à fusionner. C'est particulièrement vrai pour les processus concernant les ressources humaines envers lesquelles les équipes dirigeantes ont fait preuve d'une grande écoute et se sont montrées très efficaces dans les réorganisations nécessitées par la fusion. La structuration adoptée pour l'UGA, en propre dans certaines missions comme la formation ou au sein de la Comue pour d'autres comme la recherche, a également aidé au processus de fusion. Le choix d'appliquer largement le principe de subsidiarité dans la réorganisation permet à chaque niveau, essentiellement présidence, pôles et composantes, de connaître précisément les actions qui lui reviennent et les lieux de décision pour les autres.

Dans d'autres cas, l'UGA a hérité des faiblesses de ses universités d'origine. C'est tout particulièrement le cas de la démarche qualité qui est encore embryonnaire malgré une prise de conscience et le lancement d'actions volontaires dans le domaine. C'est également le cas des outils de pilotage trop peu développés pour permettre un pilotage basé sur des indicateurs, que ce soit pour connaître l'état des missions et fonctions de l'Université ou pour suivre ses actions. Cette faiblesse est expliquée, au moins en partie, par la quasi-absence d'un système d'information décisionnel qui fait défaut pour l'organisation et le suivi dans la plupart des secteurs mais également en matière de prévision budgétaire. Consciente de ce manque, l'UGA a démarré en 2019 un portail d'information et d'aide à la décision (PIAD) qui donne des résultats remarquables pour tout ce qui concerne les formations, en permettant de consulter les bases de données étudiantes ou des formations et de dresser des représentations des résultats propres à guider les décisions. La future université intégrée devra certainement prendre d'emblée des mesures pour développer un tel système et le généraliser à tous les domaines de décision afin que les futurs dirigeants puissent avoir la vision prospective nécessaire au pilotage d'une grande institution. Tout particulièrement, si le plan de retour à l'équilibre a permis un rétablissement d'un budget équilibré, le manque d'outils de pilotage et de prospective rend cet équilibre fragile.

Pour ce qui concerne les missions universitaires, Grenoble est à juste titre une université réputée internationalement par l'excellence de sa recherche et de son environnement en plates-formes et grands instruments. Le choix de l'université de confier la partie la plus scientifique de sa politique de recherche aux pôles de recherche de la Comue marque la volonté réelle de l'UGA d'évoluer vers l'université intégrée le plus rapidement possible. Mais au-delà, l'organisation en pôles de recherche est manifestement appréciée par les chercheurs et enseignants-chercheurs ainsi que par les organismes de recherche en raison de l'ouverture disciplinaire qu'elle offre par rapport aux composantes dont le spectre est beaucoup plus étroit. L'interdisciplinarité est d'ailleurs un objectif primordial de l'UGA et, au-delà des rapprochements disciplinaires au sein des pôles, l'appel à projets (AAP) « *cross disciplinary programs* » incite à des rapprochements entre pôles distincts et plus particulièrement entre STS et SHS. Parallèlement, des actions sont menées pour acculturer ces deux grands domaines en poussant par exemple les SHS à soumettre des projets dans les AAP financés ou les STS à développer les aspects SHS de leur recherche.

---

<sup>92</sup> RAE, p. 36

L'excellence de la recherche se traduit naturellement par une excellence de la formation. Toutefois, si l'interdisciplinarité ne se discute pas en tant que principe général pour la recherche, l'intérêt des étudiants formés impose de considérer son utilité pour chaque formation, empêchant de ce fait de faire de l'interdisciplinarité un principe aussi général pour la formation que pour la recherche. Pour le reste, avant les autres missions et fonctions de l'université, la formation a pu disposer d'un outil informatique à travers le PIAD qui en permet un pilotage bien informé et efficace.

L'excellence de la recherche se manifeste également par une importante activité de valorisation que l'UGA a particulièrement su maîtriser en gardant la propriété industrielle des inventions de ses personnels et en confiant la gestion des brevets à sa filiale Floralis qui apporte une aide précieuse aux scientifiques dans la transformation de découvertes en innovations. Un point également très favorable est la volonté de l'UGA de mettre cette valorisation ainsi que ses compétences au service de l'économie de ses territoires, que ce soit sur le site de Grenoble ou sur le site de Valence où elle a contribué au succès du projet « Valence-Romans : capitale des startups de territoire » avec le GIP Aduda. Cette volonté de l'UGA d'être un moteur économique de son territoire se fait en plein accord et avec le soutien de la région Auvergne Rhône-Alpes ainsi que des métropoles, et irrigue le territoire à toutes les échelles. La même volonté se retrouve pour la diffusion de la culture en général et de la culture scientifique plus particulièrement. Enfin, moyennant une meilleure communication à l'international, l'UGA possède de nombreux atouts, dont l'environnement scientifique, pour se hisser au tout premier rang européen, entraînant ses territoires avec elle.

Enfin, en mutualisant au sein de la Comue certaines de ses missions essentielles comme la recherche, le doctorat ou la vie étudiante, l'UGA montre sa volonté d'aller, avec ses principaux partenaires, vers l'université intégrée dont elle anticipe la création, lui donnant les chances d'un succès similaire à celui de la fusion à l'origine de l'UGA. Etant donné le poids de l'UGA actuelle dans la future UI, les faiblesses énoncées antérieurement risquent fort de gêner le développement de cette dernière et le travail entrepris par l'UGA pour y faire face doit être poursuivi sans interruption par l'UI dès sa création en 2020. Une priorisation des nombreuses réformes à conduire dans cette création sera nécessaire pour éviter de charger davantage une administration déjà en surchauffe. De plus, comme dans tout changement majeur, il apparaît une certaine anxiété des personnels autour de la constitution de l'université intégrée, notamment en raison des retards actuels de communication. Le nouvel établissement ne pourra pas se doter de ses instances avant la fin des processus d'élection ce qui laisse augurer quelques mois sans que les comités réglementaires puissent être tous finalisés. Ceci nécessite que puissent se remettre en place des réunions régulières avec les personnels et une communication renforcée. Il faudrait maintenir le dialogue social sur le fond et moins sur l'urgence. Les services qui se sont mobilisés pour réussir la fusion apparaissent avoir des difficultés pour absorber la charge de travail croissante et ce point mérite une attention particulière.

Toutefois, l'adhésion des personnels au projet, constatée par le comité, ainsi que la naissance d'un sentiment d'appartenance à la nouvelle université, en particulier pour les étudiants dont la vie universitaire est déjà mutualisée au sein de la Comue, permettent un optimisme pour les projets de l'UGA et tout particulièrement pour celui de son propre devenir.

## 1/ LES POINTS FORTS

- Une excellence scientifique appuyée par un environnement européen en recherche de pointe.
- Une adhésion manifeste des personnels à la fusion des universités d'origine et au projet d'intégration avec déjà l'apparition d'un sentiment d'appartenance.
- Un fort ancrage territorial soutenu par les collectivités territoriales.
- Une restructuration en profondeur des services avec une politique des ressources humaines performante pour un projet social ambitieux.
- Une structuration de la recherche en pôles permettant une plus grande interdisciplinarité et qui anticipe la création de l'université intégrée.
- Une offre de formation cohérente et harmonisée à l'échelle de l'université fusionnée.
- Une richesse et une qualité des actions menées en matière d'information et d'orientation des étudiants.
- Une recherche partenariale soutenue et une gestion rationnelle de la propriété intellectuelle.

## LES POINTS FAIBLES

- Un système d'information décisionnel absent dans la plupart des fonctions essentielles de l'université.
- Une démarche qualité à l'état embryonnaire.
- Un manque d'indicateurs permettant de suivre la trajectoire du projet stratégique.
- Des circuits financiers trop complexes avec une multiplication des gestionnaires.
- Une réorganisation de la fonction patrimoine non aboutie.
- Un risque de surcharge des services qui, après le travail considérable effectué pour la création de l'UGA, doivent faire face à un nouveau chantier pour la création de l'université intégrée.
- Un Inspé insuffisamment prise en compte dans la stratégie globale de l'établissement.
- Un déploiement encore insuffisant de la marque UGA à l'international.
- Une dispersion des activités de documentation et d'édition.

## LES RECOMMANDATIONS

- Généraliser aux autres missions et fonctions de l'université, le système d'information décisionnel développé pour la formation.
- Appuyer davantage le pilotage sur des indicateurs permettant d'améliorer la vision prospective.
- Prioriser les projets et les actions entreprises afin d'éviter une surcharge des services et personnels.
- Renforcer autant que possible les services en charge des transformations importantes et en particulier les services financiers.
- Poursuivre la réflexion sur les structures assurant un lien formation-recherche qui tienne compte du découpage différent de la recherche et de la formation dans la future UI.
- Formaliser le rôle des vice-présidents.

## VI. Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
Aduda	Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
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
CDC	Conseil des directeurs de composantes
CDD	Contrat à durée déterminée
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 hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Collex	Collection d'excellence pour la recherche
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	<i>Curriculum vitae</i>

### D

Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGD	Direction générale (ou directeur général) délégué(e)
DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint
Dippaq	Direction pilotage et projets transversaux, amélioration qualité
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire

### E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
Ensad	École nationale supérieure des arts décoratifs
Ensag	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
ENT	Environnement numérique de travail
EPE	Établissement public expérimental
EPE UGA	Université Grenoble Alpes (EPE)
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	European Research Council
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	Écoles universitaires de recherche

## F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

## H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IDEX	Initiative d'excellence
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
INP	Institut national du patrimoine
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
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
I-Site	Initiative Science - Innovation - Territoires - Économie
IRT	Institut de recherche technologique
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
Labex	Laboratoires d'excellence

## M

M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
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

## N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
-----	--

## O

OPERAATEUR	Observatoire des partenariats et des relations activées entre les territoires et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants

## P

Paces	Première année commune aux études de santé
PAGE	Pôle physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
PEM	Pôle physique, ingénierie, matériaux
Pépité	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

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

## S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Simsu	Service informatique mutualisé du site universitaire
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et technologies
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies, santé

## U

UE	Unité d'enseignement
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 l'université Grenoble Alpes a eu lieu du 15 au 17 octobre 2019. Le comité était présidé par M. **Jacques BITTOUN**, PUPH et ancien président de l'université Paris Sud.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Pascale BERGMANN**, maître de conférences (biologie), vice-présidente déléguée à la réussite étudiante à l'université de Strasbourg, ancienne directrice d'IUT ;
- Mme **Clotilde BOULANGER**, professeur (chimie), vice-présidente déléguée à la stratégie doctorale, ancienne vice-présidente du conseil scientifique à l'université de Lorraine ;
- M. **Daniel BURTIN**, consultant, ancien président de la Satt Grand Centre ;
- Mme **Frédérique CAZAJOUS**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- M. **Nicolas CLAIRE**, maître de conférences (physique), vice-président culture scientifique à Aix Marseille université ;
- M. **Guillaume DUPONT**, étudiant (histoire), vice-présidente étudiant de l'université de Caen ;
- Mme **Séverine LEIDWANGER**, maîtresse de conférences (mathématiques), vice-présidente finances et suivi des contrats d'objectifs et de moyens à l'université de Paris, ancienne vice-présidente conseil de la formation et de la vie étudiante à l'université Paris Diderot ;
- M. **Aziz MOULINE**, professeur (économie), vice-président pilotage et qualité à l'université Rennes 1 ;
- Mme **Michela PELLICANI**, professeur (démographie), département de sciences politiques de l'université de Bari (Italie).

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

