

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT POLYTECHNIQUE DE GRENOBLE (GRENOBLE INP)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A



Pour le Hcéres¹ :

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

Au nom du comité d'experts² :

La Présidente du comité
Françoise PRÊTEUX

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

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

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

Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA	4
3 / Caractérisation de Grenoble INP	5
Le positionnement et la stratégie institutionnels de Grenoble INP	7
1 / Un positionnement institutionnel clair et revendiqué : être le pôle d'ingénierie du site grenoblois	7
2 / La stratégie institutionnelle : l'importance des partenariats et alliances	8
a/ Une démarche proactive de stratégie institutionnelle	8
b/ Des partenariats et alliances au service de la stratégie	9
La gouvernance et le pilotage	10
1 / Une organisation interne en cohérence avec les missions, mais des relations entre composantes à enrichir	10
2 / Une gouvernance complexe s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue	11
a/ Une gouvernance complexe	11
b/ Une démarche d'amélioration efficace et évaluée	12
c/ Une communication au service de Grenoble INP, à renforcer pour être le relais de la stratégie institutionnelle.....	12
3 / Les grandes fonctions du pilotage	13
a/ Une bonne maîtrise budgétaire, à associer à une réflexion sur le modèle économique	13
b/ Des schémas directeurs immobilier et systèmes d'information, en phase avec la stratégie au service d'une projection pluriannuelle	14
c/ Une politique RH à renforcer et une politique de Gpeec à développer	14
La recherche et la formation.....	15
1 / La politique de recherche en symbiose avec la Comue	15
a/ Une dynamique de recherche intégrée et gagnante	15
b/ Un pilotage au service d'une marque Grenoble INP durable	16
c/ Des instances de gouvernance en proximité avec les laboratoires et les plateformes	17
2 / La politique de formation tout au long de la vie essentielle dans la stratégie de Grenoble INP	17
a/ Une politique de formation forte et une offre organisée, orientée compétences technologiques et internationalisation.....	17
b/ Qualité et innovation pédagogique : la réussite d'un plan de soutien, de projets complémentaires et d'un dispositif d'évaluation	18
3 / Le lien entre recherche et formation	20
4 / Un service de documentation commun à Grenoble INP et UGA.....	20
La réussite des étudiants.....	21
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : un engagement très fort de Grenoble INP	21
2 / La vie étudiante : soutien et sentiment d'appartenance	23
3 / La participation des étudiants à la gouvernance : des attentes pour un rôle plus efficace	24
La valorisation et la culture scientifique	25
1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche, structurée et proactive	25
2 / Des actions de diffusion scientifique inscrites dans le cadre de la Comue	26

Les relations européennes et internationales	26
Une politique d'internationalisation efficiente en matière de formation et de recherche	26
Conclusion	29
1 / Les points forts	29
2 / Les points faibles	30
3 / Les recommandations	30
Liste des sigles.....	31
Observations de l'administrateur général de Grenoble INP	33
Organisation de l'évaluation	36

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Auvergne-Rhône-Alpes (AuRA) est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et comporte 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France¹. Cette région compte sept universités². Trois coordinations territoriales³ structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche en AuRA : deux sont organisées sous la forme de communauté d'universités et établissements – Comue (Université de Lyon et Communauté 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 auvergnat⁴, dont un peu moins de 236 000 à l'université⁵.

L'académie de Grenoble comporte cinq départements et compte quatre implantations principales en enseignement supérieur à Grenoble (Université Grenoble Alpes – UGA), Chambéry et Annecy (Université Savoie Mont Blanc – USMB), ainsi que Valence (Gip Aduda)⁶. 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 Grenoble⁷.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée 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, la Comue UGA était composée de quatre membres (UGA, Grenoble INP, CNRS, Inria), de quatre associés renforcés (USMB, IEP de Grenoble⁸, Ensag⁹, CEA¹⁰) et de trois associés simples (Grenoble EM¹¹, Esad Grenoble-Valence¹², Irstea¹³).

Les établissements membres et associés de la Comue accueillent pour l'année universitaire 2017-2018, 75 761 étudiants, dont 2 787 inscrits en 3^{ème} cycle¹⁴. L'ensemble savoyard (Chambéry et Annecy) représentait un peu plus de 18 % de ces effectifs.

Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 3 400 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires et près de 2 900 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)¹⁵.

La Comue comprend six pôles de recherche, 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 (PIA 2), 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 correspondant à 25 M€/an de dotation consommable. Les partenaires de l'Idex sont au nombre de 10 : UGA, Grenoble INP, IEP Grenoble,

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

² Université Claude Bernard Lyon 1, 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).

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

⁴ 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.

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

⁶ Groupement d'intérêt public : Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (Gip Aduda), structure conjointe entre les collectivités et les établissements. Antennes de l'UGA et de Grenoble INP.

⁷ Portrait Strater, mai 2019, académie de Grenoble.

⁸ Institut d'études politiques de Grenoble.

⁹ École nationale supérieure d'architecture de Grenoble.

¹⁰ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

¹¹ Grenoble École de management.

¹² École supérieure d'art et design de Grenoble / Valence.

¹³ Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture.

¹⁴ Tableau de bord de l'enseignement supérieur (site Mesri) / étudiants en inscription principale formation initiale dans des diplômes nationaux et d'établissement.

¹⁵ Sources : fiches Persé des établissements publics et données établissement pour les écoles privées.

Ensag, CEA, CNRS, Inria, Inserm¹⁶, Irstea, CHU de Grenoble. L'Idex affiche également 13 partenaires extérieurs dont l'Esad, Grenoble EM, l'Inra¹⁷ et l'USMB.

Le site grenoblois va faire l'objet d'une nouvelle évolution début 2020 avec la création d'une université intégrée qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE)¹⁸ intitulé « Université Grenoble Alpes » (EPE UGA). Il sera constitué à partir de la Comue UGA, de l'UGA, de Grenoble INP, de l'IEP Grenoble et de l'Ensag. La Comue et l'UGA se fondront au sein de cette nouvelle université. Grenoble INP, l'IEP Grenoble et l'Ensag seront des établissements-composantes avec maintien de la personnalité morale. L'USMB, Grenoble EM et l'Esad devraient établir une convention d'association avec ce nouvel établissement.

3 / Caractérisation de Grenoble INP

L'Institut polytechnique de Grenoble (Grenoble INP) est un grand établissement qui regroupe six écoles d'ingénieurs, désormais bien différenciées dans leur positionnement et identifiées sous la marque « Grenoble INP » :

- Grenoble INP - Ense3 : École nationale supérieure de l'énergie, l'eau et l'environnement ;
- Grenoble INP - Ensimag : École nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées ;
- Grenoble INP - Génie industriel : École nationale supérieure de génie industriel ;
- Grenoble INP - Pagora : École internationale du papier, de la communication imprimée et des biomatériaux ;
- Grenoble INP - Phelma : École nationale supérieure de physique, électronique, matériaux ;
- Grenoble INP - Esisar : École nationale supérieure en systèmes avancés et réseaux, localisée à Valence.

Grenoble INP compte 6 000 étudiants, dont 23 % d'inscrits internationaux, 1 498 employés dont 392 enseignants et enseignants-chercheurs et 946 latss¹⁹. Par ailleurs, elle délivre 1 200 diplômes d'ingénieurs par an, au travers de plus de 25 filières de formation²⁰.

En amont de ces écoles, s'inscrit le cycle préparatoire polytechnique qui constitue « la Prépa Grenoble INP ». Grenoble INP partage cette offre de formation avec les autres membres du Groupe INP (Bordeaux INP, Lorraine INP et Toulouse INP) et joue un rôle majeur au sein de ce groupe.

Au travers de 35 laboratoires²¹ (23 nationaux, 8 internationaux et 4 en partenariat), Grenoble INP qui compte²² 302 enseignants-chercheurs et chercheurs, soit le tiers des effectifs, ainsi que 117 personnels Biatss, contribue à développer l'excellence académique disciplinaire et interdisciplinaire pour relever les enjeux sociétaux des 6 pôles thématiques du site et pour impulser les actions de transfert et d'innovation. La politique scientifique est relayée par Grenoble INP au travers du macro-processus *Conception et exécution de la stratégie recherche et valorisation*²³.

Elle s'articule autour de 4 des 6 pôles thématiques : Environnement et production écoefficiente ; Micro-nano-électronique et génie électrique ; Énergie et matériaux ; Sciences du numérique. Elle est déployée au sein de 4 directions scientifiques associant disciplines et enjeux socio-économiques.

Grenoble INP contribue, via l'ensemble des forces collectives des laboratoires, à la formation de près de 730 doctorants inscrits dans 6 écoles doctorales du site.

Grenoble INP s'appuie sur un parc immobilier de 180 000 m². Son budget consolidé, d'environ 113 M€, inclut près de 7 M€²⁴ de ressources propres issues de contrats de recherche sur l'année 2018.

Grenoble INP jouit d'une image très forte en matière d'ingénierie tant au niveau formation que recherche, largement reconnue au sein du monde industriel. L'établissement bénéficie également d'une très bonne

¹⁶ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹⁷ Institut national de la recherche agronomique.

¹⁸ Comme permis par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de coordinations territoriales.

¹⁹ Personnels ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé.

²⁰ RAE, p. 6.

²¹ Grenoble INP est (i) tutelle de 20 des 22 laboratoires relevant des sciences et technologies et partenaire des deux autres, (ii) tutelle de 1 des 5 laboratoires relevant des SHS et partenaire des 4 autres (RAE, p. 32).

²² RAE, p. 32.

²³ RAE, p. 32.

²⁴ RAE, p. 36.

réputation aux niveaux national et international, même s'il ambitionne de développer encore davantage son positionnement notamment dans les classements internationaux²⁵.

L'évaluation développée dans les sections suivantes s'appuie sur le rapport d'auto-évaluation (RAE) proposé par Grenoble INP, ainsi que sur des documents complémentaires mis à disposition du comité et sur les entretiens lors de la visite sur site (du 15 au 17 octobre 2020). Le comité a bien noté la démarche de rédaction collégiale mise en place pour élaborer le RAE, préparé sous le pilotage de la direction. Il souligne toutefois un manque de données chiffrées précises et consolidées, rendant plus difficile l'appréciation qualifiée de l'évolution de l'établissement sur la période d'évaluation.

Le comité a également pris en compte les réponses de l'établissement apportées aux cinq recommandations formulées dans le rapport d'évaluation Hcéres 2015 :

1. Se positionner vis-à-vis des établissements nationaux et internationaux dans une démarche de parangonnage ;
2. Pérenniser la cohérence de la stratégie entre le central et les composantes ;
3. Affermir l'orientation stratégique, en propre et vis-à-vis de l'évolution du site ;
4. Capitaliser sur les modalités de gouvernance collégiale et les évolutions mises en œuvre au niveau gestion et pilotage ;
5. Améliorer la mise en œuvre et l'exploitation opérationnelle des indicateurs de suivi pour un meilleur pilotage budgétaire et financier.

La période d'évaluation a été riche pour Grenoble INP qui s'inscrit en 2019 au cœur d'une coordination territoriale renforcée appuyée sur (i) la structuration au niveau de la Comue UGA et de l'Idex dont Grenoble INP est porteur du volet formation, (ii) la fédération des missions dans le champ de l'ingénierie autour de Grenoble INP, les activités partenariales avec les entreprises restant un élément clé de la stratégie de l'établissement, (iii) la gestion du plan de retour à l'équilibre financier et la maîtrise des contraintes budgétaires afférentes et (iv) le déploiement de Grenoble INP Institut d'ingénierie au sein de l'EPE UGA au 1/1/2020.

Les principaux points d'entrée considérés (en lien avec le référentiel d'évaluation externe des établissements) par le comité ont concerné :

- les spécificités et valeurs de Grenoble INP dans son écosystème et ses réseaux, ainsi que son ancrage aux échelles locale, nationale, européenne et internationale ;
- la stratégie d'acteur différenciant mise en œuvre ;
- l'organisation et le fonctionnement, en articulant le principe de subsidiarité entre échelon central et composantes ;
- le modèle économique pour une croissance soutenable, notamment après le plan de retour à l'équilibre ;
- les effets de levier et/ou risques dans la perspective d'une part de la création de Grenoble INP Institut d'ingénierie et d'autre part de son intégration dans le futur EPE UGA.

Ces thèmes ouvrent en effet vers les différentes dimensions de l'évaluation, en ce qu'ils permettent d'exprimer une vision, de mesurer des impacts, de révéler des spécificités et de mettre en perspective les enjeux pour l'avenir.

²⁵ RAE, p. 33. L'établissement est classé dans le Top 50 mondial par ARWU-Shanghai en *Remote sensing*, *Engineering electrical & electronic* et *Metallurgical engineering* (respectivement rang 12, 43 et 35 en 2018, les positionnant ainsi dans le top 3 au niveau français) et est reconnu par QS parmi les meilleurs établissements français toutes disciplines confondues.

Le positionnement et la stratégie institutionnels de Grenoble INP

1 / Un positionnement institutionnel clair et revendiqué : être le pôle d'ingénierie du site grenoblois

Dans la période d'évaluation, Grenoble INP a contribué au projet de site dans le cadre de la Comue, a co-impulsé le projet structurant d'Idex, en a piloté le volet formation et a renforcé son propre projet d'établissement en pleine cohérence avec la dynamique de son écosystème.

L'Idex obtenu en 2016 a été concomitant avec la fusion des trois universités du site²⁶, d'où un effet catalyseur dans l'élaboration d'un projet fédérateur et transformant. Dans ce contexte de mutation profonde, le positionnement ambitieux et en même temps légitime de l'établissement est de devenir « le pôle d'ingénierie du site grenoblois pour former des ingénieurs créatifs et engagés dans un monde durable²⁷ ».

Suivant la recommandation 1 du rapport Hcéres 2015, Grenoble INP a conduit une analyse comparée de ses performances au regard d'indicateurs internes et externes (questionnaires internes dans un objectif d'amélioration continue, suivi des indicateurs du contrat de site, comparaison avec les écoles du réseau INP et avec les autres écoles d'ingénieur, classements internationaux, etc.).

Cette démarche partagée avec les partenaires académiques du site, conforte Grenoble INP à s'inscrire pleinement dans la future université intégrée (UI) en y portant l'ingénierie pour l'ensemble du site. À cet effet, Grenoble INP déploie une dynamique d'élargissement du périmètre initial de ses six écoles en incluant Polytech Grenoble et Grenoble IAE, afin de préfigurer « Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management ». L'ambition est d'en faire « l'expert en ingénierie et management d'un site d'excellence ²⁸ ». À noter que dans cette structuration, la marque Grenoble INP est conservée, ce qui profite aussi bien à l'établissement qu'à ses composantes actuelles et futures, et qu'à l'UI.

La tradition de partenariats clés et très institutionnalisés avec les entreprises du bassin grenoblois renforce cette légitimité de leadership. L'objectif revendiqué est que Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management porte l'accréditation pour la délivrance des diplômes d'ingénieur sur le site et se positionne comme « membre et moteur de la dynamique du site, pour construire l'université intégrée »²⁹. L'établissement fait ainsi bénéficier l'UI de son expérience des formations ingénieurs, mais aussi des formations professionnalisantes, de la densité de ses relations avec les entreprises ainsi que de son expérience et de ses réseaux de partenariats à l'international.

En renforçant son orientation stratégique en propre et vis-à-vis de l'évolution du site, en institutionnalisant la cohésion entre le central et les composantes, Grenoble INP répond aux recommandations 2 et 3 du comité Hcéres 2015.

Les enjeux pour réussir sont identifiés et priorisés : (i) devenir acteur des instances de gouvernance de l'UI, notamment au sein de son directoire, (ii) organiser la mutualisation des services administratifs en veillant à la répartition des compétences des établissements-composantes et des établissements sans personnalité morale, (iii) accompagner les personnels de l'établissement tout au long de la conduite du changement à opérer, (iv) décider des laboratoires dont Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management sera tutelle associée et de ceux dont il assurera la gestion.

« Développer la transversalité, poursuivre une approche internationalisée, faire coopérer les différentes composantes, renforcer l'innovation, la valorisation, la culture de l'entrepreneuriat, construire une identité commune auprès de tous les partenaires institutionnels et entreprises » sont les grands enjeux méthodologiquement consignés dans divers documents.

Dans la future UI, Grenoble INP, dans sa nouvelle configuration d'institut et donc d'établissement-composante, aura également à valoriser ses multiples niveaux d'appartenances (écoles, réseaux nationaux, réseaux européens et internationaux). La complexité associée doit être travaillée au service de la lisibilité de l'identité, valeurs à faire partager et rôle clé de Grenoble INP.

²⁶ Universités : Joseph Fourier, Pierre Mendès-France, Stendhal.

²⁷ RAE, p. 11.

²⁸ Axes de développement, p. 1.

²⁹ Axes de développement.

De l'évaluation, il ressort que l'évolution majeure de Grenoble INP vers Grenoble INP institut d'ingénierie et de management est comprise. Toutefois, elle est présentée comme motivée et pilotée par la mission de formation. Celle-ci, appréhendée dans toutes ses dimensions, devient le fer de lance de la construction de ce nouvel institut d'ingénierie et l'objet des actions de priorisation. La mission de recherche, portée par les laboratoires, les Labex et l'Idex, est perçue comme le fruit de l'adossement à la dynamique scientifique et de valorisation du site et donc à l'avenir de l'EPE UGA. Plusieurs entretiens ont fait ressortir cette interprétation et souligné un déséquilibre dans les actions prioritaires alors même que l'apport de la recherche est considéré par tous comme d'excellent niveau, et comme un moteur pour des formations à la pointe des enjeux socio-économiques et des nouvelles pédagogies par projet.

Le comité considère que le positionnement de Grenoble INP est réaliste, en cohérence avec le nouveau projet de l'UI et bien ancré dans l'écosystème grenoblois. Toutefois, à l'échelle du paysage de l'ESR³⁰ qui se restructure, les enjeux de formation d'ingénieurs de la société contemporaine sont largement revendiqués par d'autres grands établissements et écoles d'ingénieurs. Le comité recommande à Grenoble INP de mieux signifier ses spécificités et de qualifier son positionnement dans l'environnement français et international.

Selon le comité, un enjeu est désormais de concevoir l'articulation des domaines d'expertise de Grenoble IAE (en management) et ceux en ingénierie des écoles internes et de Polytech Grenoble. Il s'agit d'assurer la cohésion des stratégies entre écoles, établissement et structures de recherche. D'un point de vue administratif, il s'agit de réussir le passage à l'échelle des formations (+ 40 % de croissance avec l'intégration de Polytech Grenoble et Grenoble IAE).

2 / La stratégie institutionnelle : l'importance des partenariats et alliances

a/ Une démarche proactive de stratégie institutionnelle

La stratégie institutionnelle pour la période de référence est présentée dans le projet d'établissement de 2016 consigné en annexe du RAE. Cette stratégie porte effectivement sur les principales missions de l'établissement et présente des objectifs et jalons temporels. Les objectifs ne sont pas vraiment déclinés en actions, avec des pilotes identifiés, mais la démarche est positive, la méthodologie réfléchie et adaptée. L'examen du rapport annuel de performance (RAP) et du projet annuel de performance (PAP) en annexes permet d'identifier les indicateurs de suivi, mission par mission, ainsi que les indicateurs suivis par les tutelles, ce qui donne une vision de l'engagement vis-à-vis de l'État. Grenoble INP a ainsi amélioré la gestion et l'exploitation des indicateurs comme recommandé par l'Hcéres 2015. Toutefois, ces indicateurs restent assez statiques avec le réalisé 2018 (certes avec une série sur plusieurs années) et le prévisionnel 2019, ce qui ne permet pas vraiment d'apprécier ce qui est visé à moyen terme. L'amélioration engagée reste à poursuivre.

La stratégie a été élaborée « de manière ascendante », partant des propositions des acteurs de terrain. Le comité estime que c'est une bonne démarche pour favoriser l'appropriation par les personnels. Si la politique recherche se coordonne au niveau du site, le RAE précise qu'elle demeure élaborée au sein de l'établissement. Ainsi, les orientations stratégiques de recherche et valorisation sont-elles proposées en bureau recherche et valorisation (BRV). Le BRV est composé du vice-président du conseil scientifique et de la recherche, de deux vice-présidents adjoints (Europe et Valorisation), de quatre directeurs scientifiques, chacun responsable d'un domaine stratégique de recherche³¹ pour l'établissement, et du directeur recherche innovation valorisation Europe (Drive). Ces orientations sont alors discutées, puis soumises à l'approbation du conseil scientifique (CS) avant un éventuel passage en conseil d'administration (CA) selon le degré d'impact sur la stratégie globale, apprécié par la présidence.

Lors de la période évaluée, la stratégie a été très fortement impactée par les difficultés financières de l'établissement après le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE). La mise en place du plan de retour à l'équilibre « de 2015 à 2018 a été vécue comme une véritable épreuve pour l'établissement et ses agents »³². Grâce aux efforts consentis, la sortie anticipée du plan de retour à l'équilibre dès 2018 au lieu de 2019 initialement prévue, est à saluer comme un véritable succès collectif. Toutefois, les séquelles restent préoccupantes notamment au niveau de la recherche et de la politique de recrutement ; une forte attente pour relancer cette dernière de façon raisonnée et volontariste a été exprimée.

Le comité recommande à l'établissement de se saisir de cette demande dans sa stratégie institutionnelle afin de valoriser plus spécifiquement sa mission de recherche à travers une politique de recrutement à cinq ans, désormais à coordonner à l'échelle de l'UI et à décliner en politiques opérationnelles.

³⁰ Enseignement supérieur et recherche.

³¹ RAE, p. 32 : Environnement et production éco-efficiente ; Micro-nano-électronique et génie électrique ; Énergie et matériaux ; Sciences de numérique.

³² RAE, p. 7.

Le comité n'a pas été en mesure de s'appuyer sur des éléments objectifs pour vérifier si la stratégie économique de l'établissement est soutenable. Le contrat de site évoque « une politique ambitieuse de ressources propres avec un modèle économique basé sur nos coûts consolidés ». Cet objectif n'est pas développé, au-delà de l'annonce d'un souhait de développement des contrats partenariaux et des appels à projets européens, alors même qu'il est stratégique pour l'établissement. **Le comité appelle Grenoble INP à intégrer dans sa stratégie institutionnelle un modèle économique durable de croissance, conforté par une analyse des opportunités et des risques.**

La stratégie en lien avec les collectivités territoriales est partagée avec la Comue ; la stratégie d'image, de recrutement et de valeur de la formation l'est au sein du Groupe INP³³.

Grenoble INP s'est saisi de la question du développement durable (DD) et de la RSE et a mis en place le Plan DD&RS³⁴ (anciennement plan vert)³⁵. Grenoble INP utilise le référentiel de la CGE et de la CPU pour faire évoluer ses pratiques. L'établissement en a fait une grille de pilotage dans cinq champs d'application : stratégie et gouvernance, enseignement et formation, activités de recherche, gestion environnementale, et politique sociale et ancrage territorial. Les trois chantiers majeurs d'avenir concernent le renouvellement de la labellisation RSE³⁶ de l'établissement, la mise en place du bilan des émissions de gaz à effets de serre et la réorganisation du plan vert pour mettre en valeur l'utilité des différentes actions au regard des objectifs du développement durable. **Le comité salue cet engagement continu et proactif.**

b/ Des partenariats et alliances au service de la stratégie

Le RAE indique que « Grenoble INP construit et partage sa stratégie au travers de partenariats, d'alliances et de réseaux très divers en fonction des thématiques ». Une réflexion est donc proposée sur les différents réseaux et alliances pour positionner la stratégie. Le comité a identifié différents niveaux de périmètre, proximité et impacts directs sur l'établissement qui interagissent entre eux :

- Les partenaires locaux de l'ESR avec lesquels Grenoble INP construit la dynamique de la Comue, de l'Idex et dès à présent de leurs évolutions coordonnées : c'est un atout solide, structurant et conditionnant de la stratégie de l'établissement.
- Les collectivités territoriales, pour lesquelles Grenoble INP est un acteur derrière l'acteur principal qu'est la Comue et que sera l'EPE UGA. Cela nécessite pour Grenoble INP d'appréhender les politiques, compétences et champs d'action de la métropole et de la région. L'enjeu est de se mettre en capacité de répondre à des besoins désormais exprimés non seulement en bassins d'emplois, mais aussi en aménagement territorial et en projets urbains d'envergure. Il y a là un nouvel espace pour Grenoble INP dans sa volonté de se positionner en tant qu'« acteur citoyen ».
- Les partenariats avec les industriels grenoblois et plus largement avec les entreprises sont un marqueur de l'identité de Grenoble INP, relevant d'une longue et riche tradition (300 entreprises dont 70 interviennent dans le pilotage direct de l'établissement³⁷). Lors des entretiens, le comité a entendu exprimer, à plusieurs reprises, que « les ressources propres issues de la recherche ne permettent pas de construire un modèle économique de croissance ».
- Les alliances à l'international constituent désormais un enjeu prégnant pour le rayonnement et l'attractivité de Grenoble INP.

Au regard de ces atouts, le comité recommande à l'établissement d'optimiser la gestion des relations industrielles, par un pilotage avec une vision à long terme et une coordination plus intégrée entre les différentes composantes et acteurs interagissant avec le monde des entreprises : recherche (chaires), formation (recrutement), valorisation via sa filiale et la Satt³⁸, etc. pour optimiser les synergies. Par ailleurs, le comité suggère que Grenoble INP analyse comment tirer un meilleur parti des trois instituts Carnot, notamment au travers de leur professionnalisation dans la mise en place d'approches commerciales via leurs chargés d'affaires. Enfin, le comité invite à mettre en place une stratégie coordonnée d'une part avec le futur EPE et d'autre part avec les entreprises.

³³ RAE, p. 13.

³⁴ DD&RS : développement durable et responsabilité sociétale.

³⁵ Plan vert porté par une chargée de mission développement durable, assistée de référents plan vert dans l'établissement : six agents et deux étudiants.

³⁶ Label délivré par Afnor Certification.

³⁷ RAE, p. 6.

³⁸ Société d'accélération du transfert de technologie.

La gouvernance et le pilotage

Grenoble INP est un établissement qui a su mener en quelques années de profondes mutations dans sa gouvernance, son organisation et son pilotage, depuis l'obtention des RCE, en s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue et en tirant les enseignements d'un plan de retour à l'équilibre qui a profondément marqué les différentes entités.

1 / Une organisation interne en cohérence avec les missions, mais des relations entre composantes à enrichir

L'établissement est structuré en composantes³⁹ (écoles, plateformes technologiques et laboratoires de recherche) et en services support et soutien. Grenoble INP a revu son organisation interne en profondeur durant la période d'évaluation. À partir de constats partagés sur des difficultés identifiées, les objectifs de ce nouveau projet d'organisation visaient à : (i) améliorer la cohérence globale des services d'établissement pour mieux décliner la stratégie et répondre aux besoins des composantes ; (ii) favoriser les synergies autour d'un même métier ; (iii) obtenir une taille critique facilitant la continuité de service⁴⁰. La réorganisation s'est effectuée par étape : 2015-2016, pour la direction du patrimoine et l'imprimerie interne ; 2017, pour la direction recherche innovation valorisation Europe (Drive) et la direction des systèmes d'information (DSI) ; 2018, à partir d'outils mis en place durant le plan de retour à l'équilibre, pour la fonction gouvernance des données en parallèle pour la direction soutien à la formation, entreprise, international (Defi). À partir de 2018, le projet « INPulsion Finances » a démarré, visant une réorganisation de la chaîne financière, et donc de la direction des affaires financières et de l'agence comptable. **Le comité salue l'importante conduite de projet réalisée à moyens très contraints puisque concomitante avec la phase « plan de retour à l'équilibre », ainsi que la pertinence du résultat sur l'efficacité des directions centrales, soulignée lors des entretiens.**

Les écoles sont chargées de la formation. Les laboratoires (en lien avec les autres unités de recherche du site) ont des missions de recherche et valorisation. Les plateformes sont tout à la fois des outils mutualisés pour les missions de soutien à la recherche et à la formation, ainsi que des ateliers et des vitrines technologiques ouvertes aux partenariats avec les entreprises. Les interactions entre ces différentes composantes restent à renforcer tout en préservant l'équilibre entre formation et recherche en prévision de l'intégration dans l'UI. S'agissant des fonctions administratives (soutien et support), le lien entre le niveau central et les composantes se fait au travers des réseaux métiers. Ceux-ci permettent de partager, entre acteurs de chaque métier, les bonnes pratiques, de réaliser des audits croisés, de co-construire des solutions en réponse aux difficultés rencontrées et de s'adapter aux évolutions réglementaires. Ce dispositif est nécessaire à la culture de groupe des écoles au sein de Grenoble INP et fonctionne de manière satisfaisante. À noter la création du service Idex Formation dans le cadre de la mise en œuvre du projet Idex et notamment la partie formation animée par Grenoble INP. Ce service construit *ex nihilo* a eu un impact sur la volumétrie des activités apportées aux autres services métier et de transversalité.

Cette organisation est cohérente avec les missions de l'établissement, couvre bien toutes les activités et répond aux besoins. Elle est connue et comprise par tous les intervenants. Des contrats de service existent dans plusieurs directions⁴¹, permettant de suivre et rendre compte du service rendu.

Avec l'élargissement à Polytech Grenoble et Grenoble IAE, la gouvernance de l'établissement est consciente de devoir réussir la mutualisation des services administratifs en veillant à la répartition des compétences des établissements-composantes et des établissements sans personnalité morale. Le passage à l'échelle en articulant des pratiques managériales et des champs d'expertises nouveaux est également un enjeu.

Afin de fédérer ce nouvel ensemble dans une culture de groupe et une stratégie commune partagée, le comité recommande d'accompagner les personnels de l'établissement tout au long de la conduite du changement à opérer. Il suggère de développer les relations transverses entre les composantes ainsi qu'entre celles-ci et les directions centrales, tout en veillant au bon équilibre entre chacune des missions (enseignement, recherche, lien avec le monde économique).

³⁹ RAE, p. 16.

⁴⁰ RAE, p. 16.

⁴¹ Par exemple, à la direction du patrimoine.

2 / Une gouvernance complexe s'appuyant sur une démarche d'amélioration continue

a/ Une gouvernance complexe

La gouvernance de l'établissement décrite dans le RAE⁴² s'appuie sur les instances réglementaires⁴³ qui fonctionnent régulièrement et sur de nombreuses instances internes d'élaboration et de pilotage de la stratégie : équipe présidence⁴⁴ réunie chaque semaine, AG-DGS (chaque semaine) ; Bureau⁴⁵ (toutes les deux semaines) ; Coordination écoles (toutes les deux semaines) ; Commission permanente (avant chaque CA) ; Commission des finances. Cette comitologie apparaît complexe avec une fréquence de réunions élevée.

Le RAE ne présente pas la déclinaison des instances réglementaires au niveau des composantes, ce qui ne permet pas de mesurer l'articulation des prises de décisions, même si évidemment c'est le conseil d'administration qui, pour l'établissement, a la capacité de définir sa stratégie et de prendre les décisions.

À la lecture du décret n° 2007-317 du 8 mars 2017 et du règlement intérieur d'octobre 2018⁴⁶, on note que les compétences des instances sont très clairement décrites et organisées. La déclinaison des instances réglementaires est bien organisée au niveau des composantes, i.e. au niveau local. La composition des instances (conseil d'administration et conseils d'école) associe le monde académique et le monde industriel. Le président du CA organise des séances de travail et de réflexion pour intégrer les besoins du monde économique dans la stratégie de l'établissement. En outre, l'existence de deux commissions pour préparer les travaux du CA (commission permanente – à laquelle participent des membres élus, et commission des finances)⁴⁷ facilite le travail du conseil et permet d'associer les élus à la préparation des décisions⁴⁸.

En application des textes, l'articulation entre les instances CA et CE⁴⁹ est claire et permet une bonne subsidiarité. Dans la pratique, on s'interroge sur le réel rôle des CE. Par exemple, il est prévu que chaque CE « adopte le projet de budget de l'école, en vue de l'élaboration budgétaire de l'établissement, et du vote en CA de l'établissement »⁵⁰ ; le CA, en application du décret, délibère sur « le budget et ses modifications »⁵¹. Or, lorsqu'on analyse le processus de discussion budgétaire, le rôle du CE apparaît très faible, voire inexistant. Autre exemple, le CE « définit et évalue les orientations stratégiques de l'école »⁵², mais c'est le CA qui délibère sur « l'offre de formation et la création de diplômes ; le nombre maximal de places mises aux concours de chaque école et le nombre de places par filière »⁵³ en fonction des informations remontées par les écoles. On constate ainsi que les CE, bien qu'instances réglementaires prévues par le décret constitutif de l'établissement, sont peu influents dans le processus de décision de l'établissement.

Le comité relève un décalage entre ce que prévoient le décret et le règlement intérieur et les rôles réels des instances. Il recommande à l'établissement de veiller à ce que les différentes instances soient efficacement et également valorisées.

Le dialogue social au sein de l'établissement peut être considéré comme contrasté. Il est reconnu comme « très bon » lorsqu'il s'agit de travailler ensemble sur des sujets dits « techniques »⁵⁴, au travers de la mise en place de groupes de travail dédiés, de véritables échanges dans les réunions précédant les instances ou dans le cadre de la commission permanente du CA. La direction et les élus travaillent alors dans un bon climat, constructif, privilégiant l'écoute, et guidés par une démarche de co-construction. En revanche, au travers des entretiens, il

⁴² RAE, p. 17, 18 et 19.

⁴³ Conseil d'administration (CA), Conseil des Études et de la Vie Universitaire (Cevu), Conseil Scientifique (CS), Comité Technique (CT), Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

⁴⁴ L'équipe présidence regroupe l'Administrateur général, les Vice-présidents des 3 conseils (CA, Cevu, CS), les Vice-présidents fonctionnels (Ressources humaines, Systèmes d'information et numérique, Relations internationales), la DGS et la Chargée de projets présidence. Elle assure la coordination politique entre l'Administrateur général et son équipe.

⁴⁵ Le bureau regroupe l'équipe présidence, les directeurs d'école, de la Prépa, du DFC1, du DET2, les directeurs scientifiques, un directeur de plateforme les représentant, les directeurs/responsables des services établissement, les directeurs administratifs, la chargée de gouvernance des données et d'aide à la décision. Il aborde les questions relatives aux projets en cours relevant de la stratégie de l'établissement, tant sur les volets de gouvernance que formation et vie étudiante, recherche et valorisation. C'est un organe décisionnaire.

⁴⁶ Fourni par l'établissement en annexe.

⁴⁷ RAE, p. 18 et règlement intérieur, p. 15, 16 et 17.

⁴⁸ Aux discussions sur les sujets plus techniques ; voir plus loin l'appréciation sur les orientations stratégiques dans le paragraphe sur le dialogue social.

⁴⁹ Conseil d'école.

⁵⁰ Règlement intérieur, p. 22.

⁵¹ Décret n° 2007-317 du 8 mars 2007 relatif à l'Institut polytechnique de Grenoble ; article 9, 3°.

⁵² Règlement intérieur, p. 22.

⁵³ Décret du 8 mars 2007, article 9, 5° et 6°.

⁵⁴ En particulier sur des sujets concernant les Biatss : Rifseep, télétravail, etc.

est apparu que sur les sujets plus stratégiques, comme l'UI notamment, le dialogue social est perçu comme insuffisant face à des réflexions conduites directement au niveau présidence du CA, équipe présidence, voire bureau.

Dans un contexte de profonde mutation de l'établissement, le comité recommande de veiller à ce que l'ensemble des personnels ait connaissance et compréhension des projets stratégiques afin de pouvoir y adhérer et de contribuer aux objectifs collectifs.

b/ Une démarche d'amélioration efficace et évaluée

La démarche d'amélioration continue mise en place afin de soutenir le pilotage et la gouvernance par une plus grande subsidiarité est un atout. En ce sens, Grenoble INP a apporté des réponses opérationnelles à la recommandation 4 du Hcéres en 2015.

La démarche d'amélioration continue bénéficie d'un soutien politique fort, avec une équipe dédiée. Elle touche toutes les activités de l'établissement. La démarche est récente ; les résultats n'ont donc pas encore été mesurés⁵⁵, mais dès qu'une « non-conformité » est identifiée, on cherche à la corriger. Cette démarche mérite d'être fortement encouragée car ce qui la guide, au-delà d'une certification⁵⁶, c'est de faire en sorte que les personnels travaillent mieux, dans de meilleures conditions, et rendent ainsi un meilleur service aux usagers. Il y a donc un triple objectif : plus d'efficacité amenant un professionnalisme renforcé, de meilleures conditions de travail, un partage et une démarche collective autour d'un projet commun.

Les étudiants sont partie prenante en matière d'évaluation de la qualité des enseignements, qui fait l'objet d'un processus clair et connu des élus étudiants.

c/ Une communication au service de Grenoble INP, à renforcer pour être le relais de la stratégie institutionnelle

Le service communication anime le réseau des chargés de communication écoles auquel participe également un correspondant Drive et auquel le VP étudiant est régulièrement invité ⁵⁷. La direction du service communication participe également aux réunions communication au niveau de l'Idex, les sujets alors traités portant plus spécifiquement sur le territoire, l'UI ou encore le futur institut d'ingénierie. Le service communication apparaît comme un maillon essentiel de la cohérence et de la cohésion d'ensemble, surtout dans une période de mutation, où il est indispensable d'expliquer le changement.

Le service⁵⁸ assure toutes les missions de communication interne et externe et les réalise pratiquement toutes sans recourir à de la sous-traitance, depuis les traductions jusqu'à l'événementiel. Il est chargé des principales enquêtes internes et externes et assure la collecte des données. Il est également très actif sur les réseaux sociaux : 7 300 followers sur Twitter, 7 000 abonnés sur Facebook, 23 000 sur LinkedIn, 1 500 abonnés à Instagram et 1 250 abonnés sur Youtube.

Les principales actions de communication durant la période d'évaluation ont porté sur (i) la refonte de l'intranet et la restructuration des rubriques avec la rubrique « Éclairages » dédiée à l'activité de recherche⁵⁹, (ii) la diffusion tous les 15 jours de la newsletter « EnLigne » à l'adresse de tous les personnels, (iii) l'initiative appréciée du « Café de la DGS » sous forme d'animation thématique, de dialogue et d'échange d'information, (iv) la valorisation au travers de communications sur les start-up, de la diffusion d'articles de la Drive et (v) la visibilité soit au travers d'articles dans la presse citant la recherche de Grenoble INP⁶⁰, soit lors des forums entreprises ou l'organisation d'événements spécifiques. Les actions en lien avec le Plan DD-RS sont relayées principalement par relations presse.

L'impact environnemental des activités du service a été pris en compte au travers de la diminution drastique des plaquettes et flyers au bénéfice d'une communication essentiellement numérique.

Le comité a noté le rôle du service communication dans la diffusion de la politique et des informations RH en relayant les assemblées générales de la Comue, de Grenoble INP et en offrant des espaces d'expression aux personnels. Les remontées de ceux-ci, dans le contexte de la création de Grenoble INP Institut d'ingénierie et

⁵⁵ Par exemple par des enquêtes de satisfaction.

⁵⁶ Les écoles Ense3, Esisar, Génie industriel, Pagora sont certifiées Iso 9001.

⁵⁷ Les informations de communication vers les étudiants sont gérées au niveau des écoles, le service communication de Grenoble INP intervenant en soutien de quelques grandes associations.

⁵⁸ 8 personnes, 190k€ de budget 2019.

⁵⁹ RAE, p. 37.

⁶⁰ RAE, p. 37 : le nombre d'articles parus dans la presse mentionnant la recherche de Grenoble INP est passé de 22 en 2016-2017 à 36 en 2018-2019.

de management, concernant la crainte de la diminution de la visibilité de la marque Grenoble INP perçue par les étudiants et les entreprises, ainsi que de la valeur du diplôme. Conscient des enjeux, le service communication a engagé une réflexion sur les actions à conduire afin d'affirmer l'identité de la marque en prenant en compte le passage de 6 à 8 écoles et l'articulation avec l'Ul.

Afin que le service communication soit pleinement un relais de la stratégie de l'établissement, le comité recommande, surtout en cette période de transition, que la direction générale définisse des orientations claires, priorisées et assorties des moyens nécessaires, un objectif pouvant être associé à chaque cible (classes préparatoires aux grandes écoles, milieux socio-économiques, grand public, scientifiques et industriels, etc.).

3 / Les grandes fonctions du pilotage

a/ Une bonne maîtrise budgétaire, à associer à une réflexion sur le modèle économique

Le processus de construction budgétaire et le dialogue de gestion avec les entités, piloté par la direction des affaires financières, est particulièrement bien construit. Ses étapes sont logiques et cohérentes, et il est connu et accepté par toutes les composantes. Le CA valide les orientations stratégiques et le pré-cadrage du budget dès le mois de juin⁶¹, avant envoi des lettres de cadrage aux entités. Un outil a été mis en place pour les remontées des besoins des composantes et services. Les dialogues de gestion avec les différentes entités se déroulent sur une demi-journée, ce qui montre la qualité de la préparation de l'exercice.

Sur la période récente, Grenoble INP a démontré sa capacité à revoir ses organisations et processus et à s'adapter. Le plan de retour à l'équilibre a nécessité de professionnaliser le suivi de la masse salariale et sa projection de manière pluriannuelle. Les efforts consentis collectivement ont impacté les conditions de travail, d'enseignement et de recherche qui se sont fortement dégradées avec 19 postes d'enseignants/enseignants-chercheurs supprimés depuis 2016, le gel des postes d'Ater⁶² et une réduction du nombre de supports de doctorants contractuels, et 10 000 heures d'enseignement retirées des maquettes. La santé financière de l'établissement est bonne ; il convient également de souligner l'excellent effort pédagogique fait par la direction des affaires financières dans le rapport de gestion pour éclairer les administrateurs sur les chiffres présentés dans les tableaux GBCP⁶³, à rapprocher toutefois davantage de l'activité.

Grenoble INP s'est par ailleurs engagé dans une logique de mise en place de schémas directeurs sur plusieurs de ses fonctions de pilotage, qui permet de tenir une réflexion pluriannuelle sur les actions à mener et en outre de faire une prévision budgétaire pluriannuelle. L'impact de ces schémas directeurs au niveau des dépenses est intégré dès le pré-cadrage de la préparation budgétaire.

S'agissant de l'adéquation de l'affectation des moyens (en crédits) à la stratégie globale de l'établissement, aucune réponse n'a été apportée objectivant qu'elle est présente et vérifiée au moment des arbitrages. Toutefois, l'existence d'un débat d'orientation stratégique voté au CA, qui encadre les travaux, puis les arbitrages, le laisse supposer.

Pour ce qui concerne l'affectation des moyens en emplois, le lien avec la stratégie de l'établissement n'apparaît pas aussi nettement. Le processus permettant de remonter les besoins en emplois semble bien compris et connu de tous. Toutefois, pour le recrutement des enseignants-chercheurs, les décisions d'attribution sont principalement gouvernées par les besoins en enseignement. En ce qui concerne les besoins en emplois de Biatss⁶⁴, les entretiens ont pointé que le processus d'attribution des moyens n'est ni clair, ni partagé. **Le comité recommande que l'établissement s'empare de ce sujet.**

Au-delà, aucune réflexion construite sur le modèle économique de l'établissement n'a été présentée, en particulier sur le développement et la diversification des ressources propres. Quelques initiatives sont mentionnées, comme par exemple le développement des contrats européens, mais la démarche et le plan d'actions le cas échéant, ainsi que la cible à atteindre, ne paraissent pas établis et organisés. De plus, aucune analyse ne permet de définir des axes prioritaires entre les contrats industriels, la formation initiale (droits de scolarité), la formation continue, ou encore la valorisation. Cette réflexion est indispensable pour permettre à l'établissement de se développer de façon soutenable. Les axes de développement ne sont pas non plus clairement détaillés sur le volet de l'emploi, ce qui, d'après plusieurs entretiens, génère une certaine inquiétude. En effet, l'établissement accueillant en son sein de nouvelles écoles, il convient de vérifier si les moyens en ressources humaines seront en adéquation avec les besoins.

⁶¹ RAE, p. 23.

⁶² Attaché temporaire d'enseignement et de recherche.

⁶³ Gestion budgétaire et comptable publique.

⁶⁴ RAE, p. 16 : 187 recensés en 2019 pour les permanents, les non-permanents comptant pour 10 % des ressources humaines.

En conséquence, le comité recommande de construire un véritable modèle économique s'appuyant sur une diversification des ressources propres en parallèle d'un plan de développement des emplois et des effectifs (qualitatif et quantitatif).

b/ Des schémas directeurs immobilier et systèmes d'information, en phase avec la stratégie au service d'une projection pluriannuelle

Un des points forts de structuration de la stratégie en matière de pilotage est le schéma directeur immobilier. Il est conçu en concertation avec toutes les parties prenantes. La démarche vise à satisfaire les besoins de toutes les activités en se projetant vers l'avenir, dans le cadre de la stratégie globale ; elle vise également la dimension « nouvelle organisation du travail » incluant par exemple le télétravail et qualité de vie au travail. Elle intègre la problématique de la transition énergétique, la protection du patrimoine scientifique (zones à régime restrictif), les innovations pédagogiques, les évolutions de la recherche, etc. Le projet est très complet⁶⁵ et a également été l'occasion de repenser l'organisation au travers d'une « mini-Gpeec⁶⁶ » à l'échelle de la direction du patrimoine. Il a par ailleurs permis d'acquérir une très bonne connaissance des coûts de fonctionnement, d'entretien et de maintenance. La question de la dévolution du patrimoine⁶⁷, qui pouvait interroger compte tenu du passage de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies, a été parfaitement réfléchie et le choix a été clairement fait de ne pas acquérir de propriété. Bien que le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) lui-même ne comporte pas d'annexe financière, les projets sont chiffrés et permettent une bonne projection pluriannuelle lors de la construction du budget ; les modes de financement possibles sont par ailleurs bien identifiés.

S'agissant des systèmes d'information, là aussi le schéma directeur a été élaboré avec toutes les composantes et tous les métiers, avec l'appui d'un cabinet conseil. Il a permis une cartographie de l'existant et des besoins, ainsi qu'un chiffrage des projets à mener. Le schéma directeur permet également, comme pour l'immobilier, de pré-cadrer le budget de l'établissement. L'articulation avec les services de l'université⁶⁸ est cohérente et finement équilibrée. Des fonctions comme la PSSI (politique de sécurité du système d'information) et le DPO (délégué à la protection des données) font l'objet de mutualisations avec le site universitaire. Il est à noter que les services du patrimoine et des systèmes d'information commencent à travailler ensemble sur plusieurs projets, ce qui sera plus efficient.

Le comité salue les efforts de structuration de la démarche et les résultats obtenus. Il recommande, pour parachever la mise en place de ces schémas directeurs, d'engager une réflexion, comme cela a été réalisé pour la direction du patrimoine, sur l'organisation et le dimensionnement de l'ensemble des équipes SI au niveau établissement.

c/ Une politique RH à renforcer et une politique de Gpeec à développer

La fonction RH a été profondément revue elle aussi ces dernières années et s'est beaucoup structurée. Les processus métier ont été révisés. De nombreux chantiers ont été menés, en particulier pour sécuriser les actes de gestion et mettre en œuvre les modifications réglementaires⁶⁹.

En revanche, d'autres composantes de la politique de ressources humaines semblent plus « subies » qu'anticipées. Par exemple, peu d'éléments concrets ont été apportés (dans le RAE et lors des entretiens) sur la politique de rémunération permettant la reconnaissance et la motivation des personnels, sur la politique d'évaluation et de promotion permettant aux collaborateurs d'évoluer. Même si les chantiers techniques sur les RH sont définis et participatifs, la politique RH de l'établissement au niveau de ses priorités n'est pas bien connue et le schéma directeur reste peu lisible.

Sur des éléments très structurants, nécessitant une anticipation face aux évolutions à venir, la réflexion semble embryonnaire. La Gpeec n'est pas encore développée⁷⁰, alors que cette démarche est indispensable dans un contexte de forte contrainte d'emplois et de masse salariale. Par ailleurs, les entretiens ont mis en évidence qu'il n'y a pas de réflexion conduite sur la répartition des emplois entre fonctionnaires et contractuels⁷¹, alors même que cela pourrait contribuer à améliorer l'attractivité. S'agissant des enseignants-chercheurs, les entretiens ont à plusieurs reprises souligné la nécessité de réfléchir au poids respectif de leurs différentes missions, en affichant clairement la reconnaissance de chacune dans les évolutions de carrière. Enfin, bien que l'établissement ait

⁶⁵ Document SPSI fourni en annexe par l'établissement, validé par le CA en mars 2019.

⁶⁶ Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences.

⁶⁷ Grenoble INP n'est propriétaire d'aucun bien (source : p. 18 du SPSI fourni par l'établissement).

⁶⁸ Service informatique mutualisé inter-universitaire (SACD de l'UGA).

⁶⁹ RAE, p. 24 et 25.

⁷⁰ Il n'y a pas d'échéance prévue pour cette démarche.

⁷¹ Malgré les responsabilités et compétences élargies.

nommé un chargé de mission parité, des actions concrètes favorisant la parité ne sont pas identifiées⁷². Ces différents éléments de politique permettraient de donner des bases aux managers des directions support et soutien et des garanties aux collaborateurs, dans un objectif global de développement de l'établissement.

Le comité souligne les réels progrès accomplis au niveau du pilotage de la fonction RH, mais constate des marges de progression encore très significatives. De façon spécifique, il est stratégique de veiller au bon équilibre des activités des enseignants-chercheurs tant en formation qu'en recherche, à la juste reconnaissance de celles-ci dans leur progression de carrières et dans les profils de poste ouverts au recrutement en s'inscrivant en temps long pour anticiper les pics d'activités et les départs en retraite. Le comité recommande de trouver le bon équilibre entre une réflexion prospective pour anticiper les besoins futurs en compétences de l'établissement et la mise en œuvre de chantiers du « quotidien » permettant de bonnes conditions de travail et l'application de la réglementation. Il suggère de s'emparer de la démarche Gpeec, afin de poursuivre son processus d'amélioration continue et de pilotage maîtrisé. Enfin, il invite à mettre en place une conduite du changement avec accompagnement des personnels et à améliorer le dialogue social sur les enjeux stratégiques.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche en symbiose avec la Comue

a/ Une dynamique de recherche intégrée et gagnante

En cohérence avec son positionnement et sa stratégie institutionnelle, Grenoble INP affirme que « la recherche est l'un des principaux moteurs de son développement, qui contribue de façon essentielle à sa visibilité et à son attractivité, notamment au niveau international et auprès de ses partenaires socio-économiques⁷³ ».

La stratégie globale de recherche⁷⁴ s'intègre à la politique collective du site Grenoble Alpes, en capitalisant sur la communauté scientifique grenobloise et sur les enjeux sociétaux identifiés avec les partenaires socio-économiques.

Les activités de recherche, disciplinaires et appliquées, sont portées par :

- 27 laboratoires sur le site, dont 22 en sciences et technologies pour lesquels Grenoble INP est tutelle de 20 d'entre eux et partenaire des 2 autres ;
- 5 laboratoires spécialisés en sciences humaines et sociales pour lesquels Grenoble INP est tutelle d'un et partenaire des quatre autres ;
- 8 laboratoires internationaux⁷⁵ en Asie, Amérique latine, et Russie ;
- 5 plateformes autonomes⁷⁶ permettant une mutualisation des ressources.

Ces structures sont majoritairement copilotées avec des partenaires académiques (UGA, USMB) et des organismes de recherche (CNRS, Inria, Inra, IRD, CEA). Les laboratoires sont regroupés par domaines disciplinaires dans les 6 pôles de recherche de la Comue⁷⁷ ce qui favorise une coordination des actions et une gestion rationnelle des moyens des tutelles. Grenoble INP est dans les comités stratégiques des pôles comme tutelle principale de PEM, PAGE et MSTIC et tutelle secondaire des autres.

Au sein des laboratoires, Grenoble INP contribue aux forces de recherche en personnels titulaires ou contractuels à hauteur de 302 enseignants-chercheurs (soit un tiers des effectifs des chercheurs et enseignants-chercheurs) et 117 personnels Biatss⁷⁸. Durant la visite, il ressort que les personnels de Grenoble INP sont très bien intégrés dans les laboratoires, où toutes les équipes sont mixtes parmi les diverses tutelles. À côté des équipes de recherche, Grenoble INP participe aussi au soutien et aux activités des plateformes technologiques⁷⁹, qui

⁷² Bien que, statistiquement, le bilan social 2018 montre des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes et que le rapport annuel de performance 2018 fait apparaître seulement 32 % de femmes au sein des conseils (CA, Cevu, CS) et 40 % de femmes au sein de l'équipe présidence.

⁷³ RAE, p. 32.

⁷⁴ Décrite dans la fiche macro-processus « Conception et exécution de la stratégie recherche et valorisation ».

⁷⁵ Care (Vietnam), Licia et Maxwell2 (Brésil), FC-PPL (Chine), Lafmia (Mexique), FJ-NSP (Japon), Geodesic (Australie), *Climate and environments from ice archives* (Russie).

⁷⁶ Cime Nanotech, CMTIC, CREMHyG, UMS CMP, S. Mart Grenoble Alpes.

⁷⁷ Pôle Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication (Mstic), Pôle Chimie, biologie, santé (CBS), Pôle Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie (Page), Pôle Physique, ingénierie, matériaux (Pem), Pôle Sciences sociales (PSS), Pôle Sciences humaines et sociales (SHS).

⁷⁸ 49 sur des fonctions de soutien technique, 21 au titre des SI et 47 sur des missions de support administratif.

⁷⁹ RAE, p. 32.

bénéficient d'une excellente gestion et contribuent au développement et succès d'activités expérimentales de grandes dimensions et de type interdisciplinaire, difficiles à mener dans un seul laboratoire. En outre, les plateformes sont capables d'attirer une activité commerciale de prestation de services qui produit ressources financières suffisantes pour l'entretien et la maintenance des équipements. Ces plateformes sont des initiatives de succès, à conserver et soutenir pour le futur.

Le comité recommande de poursuivre, en accord avec les autres tutelles impliquées, la politique de développement des plateformes technologiques, indispensables à la conduite d'une recherche, d'une valorisation et d'une formation de pointe.

Cette stratégie est gagnante en termes de productivité scientifique et de qualité de la recherche : 2 338 publications avec un indice d'impact à deux ans de 1,38 (source : OST), une vingtaine de brevets et logiciels par an (source : données certifiées CTI-Cdefi), un montant de contrats de recherche de Grenoble INP de plus de 6 M€ en 2014 pour atteindre plus de 10 M€ en 2015, et se stabiliser autour de 7,5 M€⁸⁰ ensuite, progression du nombre d'ERC (de 2 à 4) et d'IUF (de 12 à 13) entre 2014 et 2018⁸¹. D'une façon générale, les unités de recherche et les moyens technologiques et expérimentaux de pointe déployés concourent au succès de l'Idex, des 9 labex et des 3 Instituts Carnot, tous reconduits dans la période d'évaluation et au sein desquels Grenoble INP est fortement impliqué.

b/ Un pilotage au service d'une marque Grenoble INP durable

De façon plus spécifique, la stratégie recherche de l'établissement s'articule autour de la progression de trois objectifs : la notoriété, la créativité et la durabilité⁸². Ainsi, Grenoble INP a renforcé sa notoriété en affirmant une identité forte en ingénierie et en adoptant la démarche de site mise en place dès 2017, d'une signature unique des publications, pour les laboratoires dont Grenoble INP est tutelle ou partenaire. Cela contribue à rendre Grenoble INP bien visible dans les classements internationaux⁸³.

Le comité recommande à Grenoble INP de poursuivre son effort concernant les classements thématiques Quacquarelli Symonds (QS) et de Shanghai, d'une part en incitant les entreprises et employeurs à répondre aux enquêtes et d'autre part en communiquant auprès des enseignants-chercheurs et chercheurs pour atteindre 100 % de respect de la signature unique⁸⁴.

Grenoble INP a su également inciter les enseignants-chercheurs à faire émerger des projets ou à s'impliquer comme porteurs, par exemple via le dispositif Moise⁸⁵. Mis en place depuis 2017, il permet de moduler sur trois ans, la charge de service des enseignants-chercheurs, en l'allégeant une année en contrepartie d'un engagement dans un nouveau projet de recherche. Cette créativité stimulée a permis d'impulser par exemple des projets dans le domaine de l'industrie 4.0 avec A2i⁸⁶, des matériaux architecturés intelligents avec Ecomarch⁸⁷, de l'intelligence artificielle sur des chaires dans le cadre de MIAI (Multidisciplinary institute in artificial intelligence) en réponse à l'appel 3IA, ou encore dans le cadre de l'Idex (Circular, Risk). **Le comité salue cette initiative et le suivi des critères d'attribution.**

Par durabilité, Grenoble INP entend viabilité économique de l'établissement et des projets. Ainsi, dans un souci de fonctionnement plus efficace, la Drive a été restructurée en 2016, les flux financiers entre les laboratoires hébergés par Grenoble INP et l'établissement, simplifiés. Un principe de redistribution aux directions de laboratoires du prélèvement⁸⁸ sur les contrats a été appliqué depuis 2017 afin de donner aux unités les moyens de mener une politique scientifique. En parallèle, l'établissement veille à une meilleure appréhension des enjeux sociétaux avec ses partenaires industriels, notamment au travers des chaires⁸⁹ mises en place par la Fondation Grenoble INP⁹⁰.

⁸⁰ RAE, p. 36.

⁸¹ RAE, p. 37.

⁸² RAE, p. 33.

⁸³ RAE, p. 33 : Top 50 mondial par ARWU-Shanghai en *Remote sensing*, *Engineering Electrical & Electronic*, et *metallurgical engineering* (respectivement rang 12, 43 et 35 en 2018, les positionnant ainsi dans le top 3 au niveau français) et est reconnu par QS parmi les meilleurs établissements français toutes disciplines confondues.

⁸⁴ RAE, p. 37 : 60 % en 2018.

⁸⁵ RAE, p. 33.

⁸⁶ Projet A2i : Atelier Industriel Interactif, financé dans le cadre du CPER XIV.

⁸⁷ Projet « Ecoconception des matériaux architecturés » (Ecomarch), financé dans le cadre du CPER XIV.

⁸⁸ Le taux de prélèvement acté dans la convention de site avec le CNRS est passé de 8 à 15 % pour les projets institutionnels le permettant et de 10 à 15 % pour les projets industriels.

⁸⁹ Parmi les neuf chaires, on peut citer les chaires Mint sur la plastronique (mécène : Schneider Electric), Trust sur les systèmes de sûreté (mécène : Ingenico) ou encore Hydro'like sur les machines hydrauliques de demain (mécène : General electric renewable energy).

⁹⁰ <https://fondation-grenoble-inp.fr> (consulté le 25 février 2020).

Le comité recommande que des mesures objectives, par exemple sous forme d'indicateurs d'impact des actions en termes de soutenabilité économique, soient mises en place et suivies dans le cadre du pilotage stratégique de la recherche.

c/ Des instances de gouvernance en proximité avec les laboratoires et les plateformes

Lors de la réorganisation en profondeur de sa gouvernance, Grenoble INP a veillé à créer des interfaces entre les différentes instances de recherche : lien entre le conseil scientifique⁹¹ et le BRV piloté chaque semaine par le VP recherche, lien entre le BRV et la Drive⁹² qui apporte son soutien dans l'élaboration de la stratégie scientifique, dans sa mise en œuvre avec les laboratoires et plateformes, et dans le pilotage et la mobilisation des ressources humaines et financières qui y sont consacrées.

Les rencontres⁹³ tous les deux mois avec les directeurs d'unités et de plateformes et tous les trois mois avec leurs responsables administratifs renforcent le dialogue entre les équipes politiques et opérationnelles et les structures de recherche. Elles dynamisent la démarche d'amélioration continue mise en place par la Drive. A cet égard, depuis 2018, « l'Observatoire de la recherche » a également pour mission l'analyse des résultats stratégiques. Les données ainsi fournies servent au VP Recherche et au directeur scientifique référent lors de leur rencontre annuelle avec l'équipe de direction de chaque unité de recherche pour discuter des ressources à affecter. Lors de la visite, cette dynamique a été saluée, notamment au travers de l'appel à projets annuel « équipements scientifiques » instauré en 2016 dans le cadre d'une vision globale, mutualisée et transparente des investissements d'ampleur (de 10 à 100 k€ de subvention)⁹⁴.

L'établissement approfondit encore ce dialogue depuis 2019, avec la mise en place de dotation financière aux laboratoires, négociée⁹⁵ sur des objectifs communs. Ce dispositif est à ce stade en émergence et ses impacts ne sont pas encore mesurés. **Le comité recommande qu'il soit poursuivi dans une démarche de co-construction partagée entre tous les niveaux d'acteurs afin de servir intérêts scientifique et stratégique d'une part et sécurisation financière d'autre part. Grenoble INP pourrait en devenir le pilote au sein de l'UI, échelle naturelle pour organiser une politique d'emploi/recrutement et une affectation des ressources humaines aux laboratoires, fondée sur une vision consolidée de l'ensemble des tutelles et inscrite dans une temporalité de moyen terme.**

2 / La politique de formation tout au long de la vie essentielle dans la stratégie de Grenoble INP

a/ Une politique de formation forte et une offre organisée, orientée compétences technologiques et internationalisation

La politique de formation de Grenoble INP est structurée par les diplômes d'ingénieurs proposés en formation initiale (sous statuts étudiant et apprenti), par son offre de masters, par sa formation continue (diplômante ou qualifiante) et par un premier cycle de classes préparatoires intégrées sur les sites de Grenoble et de Valence. L'ambition revendiquée et assumée est de former des ingénieurs et scientifiques à « forte compétence technologique capables de répondre à des enjeux sociétaux sur la base de connaissances solides et larges⁹⁶ ». Durant la période d'évaluation, le nombre d'étudiants inscrits dans l'établissement (toutes formations et tous statuts confondus) a augmenté de 17 %⁹⁷. La progression du nombre d'élèves ingénieurs est de 8,8 % due à l'ouverture de La Prépa des INP à Valence, mais surtout à l'augmentation du nombre d'apprentis (+ 74 %)⁹⁸. Cela signe la dynamique et la pertinence de l'offre de formation.

Les liens étroits entre Grenoble INP et ses partenaires industriels⁹⁹, l'implication des étudiants et la prise en compte de leurs demandes, et une évaluation systématique des enseignements assurent que les formations restent en cohérence avec l'évolution des métiers et du contexte économique local, national et international.

⁹¹ RAE, p. 32 : Conseil scientifique composé de 13 représentants élus, 6 personnalités scientifiques extérieures et 6 personnalités qualifiées désignées, valide les orientations stratégiques de Grenoble INP.

⁹² RAE, p. 33 : la Drive est composée d'une vingtaine d'agents (cf. annexe 13).

⁹³ RAE, p. 34.

⁹⁴ RAE, p. 35 : en trois ans, 1,45 M€ ont été attribués.

⁹⁵ RAE, p. 35.

⁹⁶ RAE, p. 39.

⁹⁷ RAE, p. 51.

⁹⁸ RAE, p. 51.

⁹⁹ Notamment les partenaires et acteurs du monde socio-économique, membres des conseils de perfectionnement des écoles, des conseils d'école et d'établissement (RAE, p. 11). Les conseils de perfectionnement sont associés aux réflexions sur les filières et à leur évaluation (RAE, p. 45).

L'orientation technologique est lisible, portée au travers des filières métiers déployées¹⁰⁰ et les domaines de spécialités des six écoles historiquement aux thématiques de recherche du site.

La gouvernance de la formation de Grenoble INP s'appuie sur les instances statutaires et réglementaires ainsi que sur des instances de concertation avec les écoles. Grenoble INP dispose d'un conseil des études et de la vie universitaire (Cevu). Le VP Cevu anime la coordination des directeurs des écoles afin d'assurer une cohérence globale des actions des composantes et de l'établissement, de partager les pratiques entre écoles et de mettre en place des dispositifs communs. Le VP Cevu réunit également les directeurs des études des écoles tous les mois pour traiter diverses questions relatives à la vie étudiante et la formation. Chaque école de Grenoble INP gère de manière autonome sa formation d'ingénieurs validée en central, selon le principe de subsidiarité entre elles et l'établissement.

La direction Entreprises formation et international (Defi¹⁰¹) mutualise au niveau de l'établissement les services soutien à la formation. Elle agit en soutien aux écoles de Grenoble INP sur la formation, du recrutement des étudiants à l'insertion des diplômés, en passant par la gestion de la mobilité des étudiants et la vie étudiante. Le département des enseignements transverses (DET) opère quant à lui comme un centre des ressources humaines et matérielles pour les enseignements de sciences humaines et sociales et de langues vivantes.

La formation en master s'adosse aux laboratoires de recherche et aux cursus d'ingénieurs. Elle présente 31 parcours dans 13 mentions co-accréditées avec l'UGA¹⁰², dont 21 parcours sont enseignés en anglais. Dans cette stratégie, des parcours masters sont associés aux filières métiers des écoles d'ingénieurs. Cela renforce l'internationalisation de celles-ci et le développement de partenariats internationaux et autorise désormais la double inscription des élèves ingénieurs de dernière année dans un parcours de master¹⁰³. Dans la période d'évaluation, le nombre d'étudiants inscrits en master a progressé de 160 %¹⁰⁴. Cette augmentation est fortement liée à la politique de l'Idex d'attribution de bourses (une centaine en trois ans) à des étudiants internationaux : ceux-ci comptent désormais pour 72 % des inscrits. La mobilité sortante est encouragée, voire imposée dans certaines écoles, en mettant en place des évaluations des compétences, des cours dispensés en anglais et une pédagogie orientée projet. D'une façon générale, le nombre d'étudiants étrangers a progressé de 37 % durant la période d'évaluation.

Le département formation continue (DFC)¹⁰⁵ gère les activités de formation continue, qu'elles soient diplômantes ou qualifiantes. L'activité diplômante (resp. qualifiante) représente 70 % (resp. 30 %) du chiffre d'affaires réalisé par le DFC. Grenoble INP vise à adapter sa stratégie de formation continue au besoin des TPE/PME¹⁰⁶ du territoire (projet région Comesup). Il vise également à améliorer l'accessibilité de la formation continue à destination des publics dits empêchés et éloignés (projet site Idex formation).

Avec la création de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management, il s'agit pour l'établissement de faire évoluer son offre de formation d'ingénieurs du site en valorisant les complémentarités entre ses écoles et Polytech Grenoble, notamment sur le numérique pour le domaine médical, le génie civil pour le bâtiment ou encore les risques industriels, et en se saisissant des nouvelles opportunités de cursus croisés avec Grenoble IAE.

D'une façon générale, le comité salue la dynamique de formations soutenue par une gouvernance au niveau de l'établissement mettant efficacement en œuvre subsidiarité et mutualisation. Il encourage l'établissement à se saisir dès à présent de pistes d'évolution déjà identifiées dans le cadre de la création de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management et de l'UI : structuration des formations et mutualisation de parcours croisés entre toutes les écoles d'ingénieurs du site, orientation plus diversifiée pour les étudiants engagés dans les cycles préparatoires intégrés du groupe INP d'une part et du réseau Polytech d'autre part, ouverture vers des formations de management offertes par Grenoble IAE, tout en poursuivant la politique d'internationalisation.

b/ Qualité et innovation pédagogique : la réussite d'un plan de soutien, de projets complémentaires et d'un dispositif d'évaluation

Grenoble INP est proactif dans le déploiement d'un plan de soutien à la pédagogie, d'actions d'innovation pédagogique et d'un dispositif d'évaluation dans un souci d'amélioration continue.

Le plan de soutien est géré par un service dédié à la pédagogie universitaire et numérique intitulé Perform et constitué de 19 personnes, soit 5,8 ETP. Il assure la veille technologique pour les innovations pédagogiques et la

¹⁰⁰ Certaines filières sont communes à plusieurs écoles et d'autres filières peuvent partager des modules d'enseignement.

¹⁰¹ Créée en janvier 2016.

¹⁰² RAE, p. 51 : La carte des masters co-accrédités avec l'UGA a été totalement revisitée pour Grenoble INP durant la période d'évaluation.

¹⁰³ RAE, p. 51 : ils représentent 20 % des inscrits en master.

¹⁰⁴ RAE, p. 51.

¹⁰⁵ DFC est constitué d'une équipe de 15 personnes travaillant avec les correspondants formation continue des écoles.

¹⁰⁶ Très petites entreprises / Petites et moyennes entreprises.

formation, l'accompagnement des enseignants et des personnels ainsi que le déploiement des outils support en coordination avec la DSI. Parmi ses actions, le programme intitulé « Marche d'approche » accompagne les nouveaux enseignants et enseignants-chercheurs dans leurs missions liées à la pédagogie. Ils bénéficient d'une décharge de service de 32 heures équivalent TD. Perform apporte également un soutien technique pour la conception et la réalisation de ressources pédagogiques, multimédias et audio-visuelles. Il accompagne les composantes dans la mise en place de la démarche compétences. La qualité des activités du service Perform a été reconnue en 2016 par l'attribution d'un prix « Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur » (Peps). **Le comité a noté lors des entretiens les retours très positifs de ce plan global de soutien à l'innovation pédagogique.**

Les nouvelles pédagogies sont également portées au niveau inter-universitaire. Le Centre des nouvelles pédagogies, mis en place dans le cadre du volet formation de l'Idex, piloté par Grenoble INP et auquel contribue le service Perform, porte une dynamique structurante au travers d'appels à projets.

Les chercheurs et enseignants-chercheurs y trouvent des financements pour l'acquisition d'équipements dans les plateformes technologiques et salles d'enseignement modulables ainsi que des ressources pédagogiques numériques¹⁰⁷. À l'issue des trois appels d'offres sur la période d'évaluation, 37 des 110 projets financés sont portés par des composantes de Grenoble INP, ainsi qu'un projet pour l'intégration des étudiants à l'université, pour un montant total de 2 M€. Le projet Disrupt Campus obtenu par la Comue UGA apporte d'autres moyens¹⁰⁸ pour la mise en place de projets pédagogiques innovants et pluridisciplinaires. Le projet Comesup (2017-2021) financé par la région, cible la relation entreprise-université en favorisant l'innovation technologique dans les TPE/PME situées dans les territoires éloignés des grands centres universitaires de la région ou en testant des solutions de formation à distance.

L'activité formation continue de Grenoble INP est soutenue dans le cadre d'un projet global de la Comue (PIA3 Flexi-TLV) obtenu en juillet 2018 d'un montant de 12,4 M€ sur dix ans. L'enjeu est de rendre modulaires les formations en blocs de compétences capitalisables et de permettre l'obtention d'une diplomation de manière flexible en adaptant le parcours de formation à l'apprenant et à ses contraintes.

L'établissement a mis en place un suivi des moyens engagés en termes d'heures d'enseignement et d'enseignants. Un volume cible d'heures encadrées par étudiant a été défini. L'objectif est de faire converger le volume d'heures réalisées vers celui-ci. À cet effet, une réforme des maquettes pédagogiques des formations d'ingénieurs a été engagée. Toutefois, la réduction du volume horaire¹⁰⁹ de ces maquettes n'a pas permis de résorber la surcharge de travail occasionnée par la suppression de 19 postes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs durant le plan de retour à l'équilibre et l'absence de recrutement entre 2016 et 2017¹¹⁰. Les entretiens ont fait ressortir ce sujet comme prégnant. **Le comité recommande à Grenoble INP d'accroître le dialogue et d'identifier des solutions permettant de maîtriser la surcharge d'activités pédagogiques des enseignants-chercheurs et d'en réduire l'impact sur les activités de recherche.**

Grenoble INP a mis en place une évaluation globale des enseignements par un échange qualitatif entre les responsables pédagogiques dans les écoles et les étudiants dans les conseils pédagogiques et de vie étudiante. Ce dispositif est complété par une évaluation indicative, une fois par semestre, de tous les enseignements de l'établissement. Les résultats de ces évaluations sont analysés et diffusés de manière globale et détaillée au niveau des écoles et des équipes pédagogiques de chaque module d'enseignement. Suite à ces évaluations, le service Perform accompagne les enseignants qui le demandent afin de les aider à améliorer leurs pratiques pédagogiques par des analyses confidentielles. Une évaluation est également réalisée pour les filières de manière globale permettant d'animer des réflexions au niveau de chaque composante avec la contribution du conseil de perfectionnement. Les évaluations des filières sont présentées en Cevu. D'après les indicateurs d'évaluation¹¹¹, les enseignements assurés dans les six écoles de Grenoble INP sont de qualité. Cette stratégie d'évaluation appliquée aux formations d'ingénieurs mérite d'être étendue également pour les formations de Master. **Certaines écoles¹¹² étant certifiées Iso 9001, la mise en place d'une démarche globale avec un pilotage central de la politique qualité pourrait favoriser la diffusion de celle-ci au sein des entités de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management.**

Avec une gouvernance efficace fondée sur une autonomie coordonnée des écoles, des actions de soutien à la pédagogie et à ses innovations, une adaptation continue aux besoins du bassin d'emplois, la formation dispensée est reconnue pour sa qualité et validée très positivement par les entreprises.

¹⁰⁷ RAE, p. 43 et Annexe 25.

¹⁰⁸ Projet 2015-2020 en réponse à l'AAP opéré par la BPI en soutien aux formations à l'innovation numérique et à l'entrepreneuriat.

¹⁰⁹ RAE, p. 7 : diminution de 10 000 heures entre 2015 et 2018.

¹¹⁰ RAE, p. 47 : depuis 2017, l'atterrissage budgétaire a permis de mettre en place une politique de recrutement d'enseignants-chercheurs sur la base du remplacement des départs, ainsi que la création de deux postes de MCF en 2019.

¹¹¹ Annexe 28.

¹¹² Ense3, Esisar, Génie industriel, Pagora.

Avec la création de l'UI, le comité recommande à l'établissement de renforcer la lisibilité de l'offre de formation à l'échelle du territoire et de l'élargir à l'international ainsi que de poursuivre sa culture qualité.

3 / Le lien entre recherche et formation

Chaque école d'ingénieur de Grenoble INP est en interactions avec un groupe de laboratoires de recherche des disciplines concernées par ses filières pour constituer des commissions formation-recherche. Ce sont des lieux de discussion des profils enseignement et recherche des enseignants-chercheurs à recruter, des Biatss mutualisés, des investissements communs sur des équipements scientifiques de recherche pouvant accueillir des travaux pratiques pour élèves ingénieurs. Des représentants de chaque école sont invités aux réunions du conseil scientifique. Les directeurs d'école sont invités aux réunions des pôles de recherche du site, notamment pour les perspectives scientifiques et la campagne emploi.

Les chercheurs d'organismes nationaux (CNRS, Inria, CEA, etc.) participent aux formations d'ingénieurs pour environ 7 000 heures par an. Les thématiques de recherche d'excellence des laboratoires contribuent à l'évolution et à la création de filières d'ingénieurs comme par exemple la création de la filière *Data science* en lien avec les recherches en *big data* et intelligence artificielle, et commune aux masters internationaux d'informatique Mosig¹¹³ et de mathématiques appliquées Msiam¹¹⁴, co-accrédités entre Grenoble-INP et l'UGA.

La formation par la recherche des élèves ingénieurs se traduit essentiellement au travers des projets de type recherche, dans un module d'initiation à la recherche ainsi qu'au travers de stages au sein d'un laboratoire de recherche ou encore de travaux pratiques sur des plateformes destinées essentiellement à la recherche.

Des appels à projets annuels « équipements scientifiques » sont mis en place par Grenoble INP pour inciter les acteurs écoles, laboratoires et plateformes à acquérir, de manière cofinancée, des équipements mutualisés entre l'enseignement et la recherche, ce qui a été souligné comme très apprécié lors des entretiens.

L'incitation des élèves ingénieurs à poursuivre en doctorat, via l'accès en 3^{ème} année à un parcours de master en double diplôme en langue anglaise, aboutit à des résultats contrastés entre les écoles avec des taux variant entre 25 % pour Phelma et 5 % pour l'Ensimag. Le faible pourcentage de poursuite en thèse dans certaines écoles peut s'expliquer par la conjoncture favorable pour les jeunes diplômés dans les secteurs concernés comme l'Informatique et également par la baisse d'attractivité pour une carrière académique.

Les enseignants-chercheurs de Grenoble INP inscrivent leurs doctorants dans 6 écoles doctorales (ED) parmi les 14 du site. Dans ces 6 ED, les places de doctorat attribués à Grenoble INP, au prorata des HDR, représentent 37,5 % des doctorants, soit un flux moyen d'environ 200 docteurs par an. Grenoble INP gère les allocations de recherche de deux écoles doctorales (EEATS¹¹⁵ et I-Mep^{2 116}) et participe à 4 parcours de formation doctorale parmi 14, aux labels recherche et enseignement supérieur (Res), recherche entreprise et innovation (REI) et innovation création d'activité ou d'entreprise (ICAE).

Grenoble INP souhaite maintenir voire renforcer le lien enseignement/recherche dans la future structuration de l'UI notamment par la mise en place de projets disciplinaires écoles d'ingénieurs/laboratoires de recherche, par la dynamique des commissions formation/recherche des écoles et autres projets de type Cofund et par un projet de lancement des écoles universitaires de recherche (EUR) dans des domaines comme la robotique, les micro- ou nano-technologies, les réseaux et villes intelligentes, les risques, l'industrie 4.0, etc.

En conclusion, les écoles d'ingénieurs de Grenoble INP disposent d'un environnement de recherche de qualité avec lequel un lien intéressant est établi au travers de projets et ressources communs et un dialogue lors du recrutement. **Le comité suggère à Grenoble INP de renforcer ce lien en le valorisant davantage dans sa politique et son pilotage afin d'attirer des talents, par exemple au travers de la création de chaires associant enseignement et recherche.**

4 / Un service de documentation commun à Grenoble INP et UGA

Grenoble INP et l'UGA ont adopté une politique documentaire commune avec une organisation en inter-établissement et créé, depuis la fusion des trois universités¹¹⁷, le service inter-établissement de documentation (SID). Ce service réunit un conseil de la documentation présidé de manière alternative par l'UGA et Grenoble

¹¹³ *Master of science in informatics at Grenoble.*

¹¹⁴ *Master of science in industrial and applied mathematics.*

¹¹⁵ École doctorale « Electronique, électrotechnique, automatique et traitement du signal ».

¹¹⁶ École doctorale « Ingénierie - matériaux, mécanique, environnement, énergétique, procédés, production ».

¹¹⁷ Joseph Fourier, Pierre Mendès-France, Stendhal.

INP au moins deux fois par an. Il s'est doté d'un projet de service mis en œuvre selon une structuration transversale¹¹⁸ pour une politique de services unifiés. Ainsi, le SID a-t-il permis d'homogénéiser les modalités et pratiques d'accueil aux centres de documentation, de proposer une grille tarifaire simplifiée et unique, de mettre en place des politiques de prêt harmonisées, et de mieux répartir les équipements et services informatiques. Il a notamment mis en place une interface unique de consultation des ressources avec deux onglets spécifiques : revues en ligne (120 000 titres) et livres en ligne (90 000 titres)¹¹⁹.

Le SID accompagne Grenoble INP et l'UGA dans le développement de la science ouverte s'appuyant sur le portail Hal-UGA. Il s'occupe des projets structurants pour la recherche dans le cadre du groupe de travail Couperin sur l'open access. Il organise des ateliers en direction des doctorants et des conférences et d'expositions valorisant la production scientifique des laboratoires. Il développe et valorise des collections spécifiques.

Le comité souligne la satisfaction exprimée par les usagers lors des entretiens. Il invite à veiller à consolider les services et à déployer la documentation numérique en lui assurant le nécessaire soutien financier.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle : un engagement très fort de Grenoble INP

Les données sur le recrutement des étudiants de l'établissement font l'objet d'un suivi et d'une analyse chaque année au Cevu. Au cours de la période évaluée, Grenoble INP s'est engagé dans une démarche de diversification importante de sa politique de recrutement en formation d'ingénieur, ce qu'encourage le comité. Ainsi, le recrutement de la filière ingénieur sous statut étudiant se ventile en 2018 comme suit :

- 67 % d'admis en provenance du parcours traditionnel des classes préparatoires via le concours commun Polytechnique (contre 75 % en 2014) ;
- 24 % d'admis sur titres (contre 18 % en 2014) ;
- 10 % d'admis en provenance de la Prépa des INP (contre 8 % en 2017).

Malgré une politique volontariste de diversité sociale en matière d'admissions, 55 % des étudiants admis à Grenoble INP¹²⁰ sont issus d'une famille de catégorie socio-professionnelle favorisée contre 45 % pour la moyenne nationale des écoles d'ingénieurs. Cette diversité sociale est plus marquée en apprentissage avec 43 % de familles de cadres. L'établissement accueille 30 % d'élèves boursiers (moyenne nationale des écoles d'ingénieurs de 23 %¹²¹). Bien au fait de ces enjeux, Grenoble INP participe activement à différents projets contribuant à l'égalité des chances dont le projet Ingéplus¹²². Il a vocation à favoriser l'accueil de jeunes issus de bac STL¹²³, STI2D¹²⁴, STAV¹²⁵ et de BTS¹²⁶ en leur offrant des parcours en lien étroit avec l'université et les entreprises afin de garantir leur réussite et leur insertion professionnelle. L'établissement dispose d'une commission sociale ayant pour mandat de venir en aide aux étudiants en difficulté sociale ou financière au cours de leurs études (210 étudiants en bénéficient chaque année).

Grenoble INP a mis en place trois statuts d'étudiants spécifiques afin de faire s'épanouir la diversité des talents de ses étudiants :

- le statut d'étudiant entrepreneur qui offre un parcours spécifique pour des projets de création d'activité ou d'entreprise. La pertinence de cette offre est marquée par les prix remportés lors de concours d'entrepreneuriat notamment avec la création de Enhancia, Athlétic 3D, Phoenix mobility, ou encore En Verre ;
- le statut de sportif de haut niveau qui permet une individualisation des parcours par des aménagements spécifiques. Avec des effectifs en baisse sur la période d'évaluation, Grenoble INP réfléchit avec sa fondation à mieux penser le dispositif jusqu'au projet de fin d'études et l'emploi ;

¹¹⁸ RAE, p. 49 : 7 directions, 3 missions, 150 personnes.

¹¹⁹ RAE, p. 50.

¹²⁰ Hors cursus par apprentissage.

¹²¹ 23 % des étudiants en formation d'ingénieurs hors université sont boursiers. Au total en France, 37,5 % des étudiants sont boursiers (source : statistiques 2018-2019 du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation).

¹²² L'un des 19 lauréats nationaux du second appel à projets « Nouveaux cursus à l'université » du PIA.

¹²³ Sciences et technologies de laboratoire.

¹²⁴ Sciences et technologies de l'industrie et du développement durable.

¹²⁵ Sciences et technologies de l'agronomie et du vivant.

¹²⁶ Brevet de technicien supérieur.

- le statut Arts études¹²⁷ qui accompagne les étudiants engagés dans une pratique artistique professionnalisante a vu ses effectifs passer de 15 à 25 étudiants sur la période d'évaluation.

Les formations de Grenoble INP attirent 24 % de jeunes femmes (contre une moyenne nationale de 28 %¹²⁸), avec des disparités très importantes entre les écoles. Compte tenu de ses modes de recrutement, les leviers de l'établissement en matière de féminisation sont limités ce qui n'empêche pas l'établissement de poursuivre le développement d'actions en matière de promotion de la profession d'ingénieur auprès des jeunes femmes.

Sur la thématique du handicap, Grenoble INP conduit une politique affirmée de sensibilisation et de formation en suivant les préconisations formulées par le service interuniversitaire de santé et par le service d'accueil handicap (SAH). Des enseignants de l'établissement se sont mobilisés pour suivre les sessions que le service d'accueil organise pour la prise en charge de ces étudiants.

Compte tenu de la sélectivité élevée de l'établissement, le taux de réussite des étudiants est excellent : 92 % des étudiants admis en première année sont admis en deuxième année. Seul 1 % des étudiants décident de quitter la formation par choix personnel et 2 % des étudiants sont exclus en raison de résultats jugés insuffisants. Enfin, 5 % des étudiants sont invités à redoubler leur première année.

L'admission et l'intégration d'étudiants en mobilité entrante font l'objet d'un processus dédié et coordonné à l'échelle du site. L'antenne locale de la préfecture met en place en début de rentrée universitaire, du personnel bilingue dédié aux étudiants étrangers, afin de faciliter leurs démarches administratives. Des conventions avec le Crous facilitent également la recherche de logement. Néanmoins, les étudiants en mobilité entrante non francophones déplorent le manque de documentation administrative et d'interlocuteurs en langue anglaise, les obligeant à dépendre d'autres étudiants pour la traduction. **Le comité recommande de soutenir la politique d'internationalisation du site en facilitant les démarches administratives des publics non francophones, notamment en leur identifiant des interlocuteurs bilingues.**

L'aide à l'insertion professionnelle des étudiants est soutenue par un service carrière composé de trois personnels à temps plein. Déployé au niveau central, le service s'appuie sur un référent par école afin d'assurer l'alignement des objectifs et des moyens proposés. Des banques d'ateliers sont à disposition des écoles (création de CV, performance en entrevue, etc.), et les personnels du service peuvent remplir des mandats spécifiques demandés par une école en particulier. Le service carrière supporte également une plateforme d'agrégation des offres d'emploi et de stage, qui bénéficie grandement de la richesse industrielle du site de Grenoble, ainsi que de la visibilité de l'établissement : chaque année, plus d'offres sont déposées sur le portail qu'il n'y a d'étudiants à Grenoble INP.

Des forums d'emploi sont organisés par le service en cours d'année, afin de supporter les étudiants dans leurs recherches de stage et d'emplois. En particulier, le stage industriel de deuxième année, plus court et donc en général plus difficile à trouver, est supporté par un forum dédié. C'est l'occasion de faire intervenir au sein de l'école des PME moins visibles, qui composent jusqu'à 30 % des entreprises présentes.

La Comue accompagne la professionnalisation des doctorants par l'organisation de Doctoriales. Elles réunissent chaque année entre 100 et 200 doctorants du site de Grenoble, quel que soit leur établissement d'affectation ou leur laboratoire, et mettent l'accent sur les formations à l'emploi en entreprise ainsi que sur l'entrepreneuriat en recherche.

L'entrepreneuriat est accompagné par Grenoble INP de manière progressive, au travers d'activités et de moyens accessibles à tous les étudiants, quelle que soit leur école d'affectation :

- En première année, un atelier de sensibilisation est proposé auquel assistent 200 étudiants ;
- En deuxième année, une formation à l'entrepreneuriat est accessible pour 30 étudiants ;
- En troisième année, entre 20 et 30 étudiants obtiennent le label « étudiant entrepreneur » et disposent d'un accompagnement spécifique ; en outre, le règlement des études permet de substituer le projet de fin d'études par un projet de création d'entreprise (qui concerne entre 20 et 40 étudiants chaque année).

L'espace carrières, au sein de la Defi, a entre autres missions, l'observatoire de l'emploi des écoles de Grenoble INP. À ce titre, il coordonne et analyse les enquêtes d'insertion à 6 et 18 mois, pour chacune des 6 écoles et filière par filière. Il ressort que : (i) le taux net d'emploi des diplômés de Grenoble INP est de 1 à 2,5 points supérieur à la moyenne des écoles d'ingénieurs françaises, (ii) le nombre de poursuite en thèse est le double de celui de l'ensemble des écoles d'ingénieurs françaises.

¹²⁷ RAE, p. 54 : depuis 2017, ce statut a été repris au niveau du site grenoblois dans le cadre de l'Idex.

¹²⁸ <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/comment-les-ecoles-d-ingenieurs-travaillent-elles-a-leur-feminisation.html> (consulté le 25 février 2020).

Grenoble INP ne dispose pas de son propre incubateur et envoie ses étudiants entrepreneurs vers le Pépité oZer qui offre formations et accompagnement à l'entrepreneuriat, avec une expertise reconnue et appréciée des étudiants en ayant bénéficié. Seuls 20 % des projets incubés débouchent sur une création d'entreprise, soit 5 à 6 par an. La moitié meurt de manière précoce et seules 2 à 3 entreprises sont relativement pérennes chaque année. **Le comité recommande de réfléchir à une politique d'entrepreneuriat privilégiant le succès de long terme des entreprises créées par les diplômés de Grenoble INP et aux moyens afférents, afin de porter la dynamique d'innovation à l'échelle du site. De plus, le comité invite à communiquer plus largement, tant en interne qu'en externe, sur les réussites des étudiants entrepreneurs.**

Les *alumni* de Grenoble INP sont relativement peu présents dans la vie des étudiants et n'intègrent pas les populations doctorantes. L'association tente de soutenir la professionnalisation des étudiants en collaboration avec le service carrière par le biais d'actions spécifiques, comme un dispositif de mentorat. **Le comité recommande de poursuivre le développement du mentorat par une inclusion plus forte des étudiants dans la co-construction du dispositif. Il invite également à mieux associer le réseau des *alumni* en matière de promotion de la formation continue, activité profitable pour l'établissement.**

2 / La vie étudiante : soutien et sentiment d'appartenance

Grenoble INP met en place une stratégie de développement de la vie étudiante à l'échelle de l'établissement, en apportant un soutien fort à un tissu riche d'associations¹²⁹ dont certaines se distinguent particulièrement, comme Raid Grenoble INP. Le Grand cercle de Grenoble INP est l'association principale de gestion de la vie étudiante, au sein de laquelle les autres associations sont organisées. En 2018, le Grand cercle de Grenoble INP a été classé troisième association nationale dans la catégorie « événementiel »¹³⁰. Cela contribue ainsi à créer un attachement et un esprit de corps, au-delà de l'école d'admission des étudiants.

L'évolution majeure sur la période évaluée est le développement de l'engagement citoyen des étudiants. Un statut d'étudiant-engagé a été mis en place, une procédure de valorisation des engagements créée. Le nombre d'étudiants engagés identifiés est passé d'une vingtaine à plus de 80 au cours de la période. Parmi la grande diversité des engagements recensés, citons le soutien à une association caritative sur le produit des événements festifs réalisés ou l'organisation d'une semaine du développement durable. Par cette dernière, Grenoble INP renforce encore son positionnement en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale en valorisant l'engagement citoyen de ses étudiants.

Le dialogue entre les organisations étudiantes et l'administration de Grenoble INP est responsabilisant et se déroule dans un climat de confiance et d'écoute mutuelle. Le Grand cercle entretient et valorise une expertise en gestion sécuritaire d'événements : premiers secours, gestion des conduites addictives, etc. L'association s'appuie sur des processus internes de passation, ainsi que sur les formations externes du Bureau national des élèves-ingénieurs. De plus, chaque événement majeur fait l'objet d'une restitution en Cevu par les organisateurs. **Le comité recommande de rester à l'écoute des bonnes pratiques en matière de gestion de la vie étudiante des écoles d'ingénieurs, par la participation à des conférences et événements nationaux, tant des responsables des associations que des personnels chargés de la vie étudiante.**

Grenoble INP mobilise chaque année 200 k€ en soutien à la vie étudiante, au travers de financements et de mise à disposition de moyens¹³¹. La Maison de l'INP, située sur le campus, dispose d'une salle polyvalente utilisée par les associations pour des activités culturelles et sportives, de salles de réunions et de bureaux fermés de stockage pour les associations. Depuis 2016, Grenoble INP a ouvert l'espace Escape sur le campus Ouest, accessible à tous les étudiants du site et doté d'une salle multi-activités, d'une cafétéria, d'une salle de musique insonorisée, de salles de réunions et d'un espace extérieur. La gestion des bâtiments et de leurs ressources est partagée entre les associations et les personnels de la vie étudiante. Enfin, des formations pour monter des demandes de financement sont assurées auprès des gestionnaires d'associations, tant pour des fonds de l'école que pour des dossiers de partenariats avec des entreprises privées du bassin grenoblois.

Le comité constate que les doctorants sont peu intégrés à la vie étudiante de l'établissement. Bien qu'ayant la possibilité d'accéder à tous les services et événements proposés par les associations, celles-ci ne communiquent pas vers ce public et ne proposent pas d'événements dirigés vers les doctorants. **Le comité recommande d'encourager la participation de doctorants dans les bureaux des associations de Grenoble INP, ainsi que d'assurer la présence des associations étudiantes à la rentrée des doctorants.**

¹²⁹ RAE, p. 55 : 73 associations et clubs.

¹³⁰ RAE, p. 55.

¹³¹ RAE, p. 56 : les écoles financent les associations, Bureau des élèves (BDE), Bureau des sports (BDS) et Bureau des arts (BDA) pour un montant total de 100 k€.

Le respect de l'environnement et le développement durable sont des critères introduits dans le financement de la vie étudiante, par l'intermédiaire du FSDIE ainsi que du Grand Cercle. Les étudiants s'appuient également sur l'expertise acquise au travers de certaines disciplines dispensées à Grenoble INP pour déployer un référentiel et des bonnes pratiques à mettre en œuvre lors des grands événements de l'établissement. **Le comité recommande de formaliser l'ensemble des actions environnementales des associations, d'en évaluer les impacts et d'en communiquer les résultats afin de sensibiliser concrètement les populations étudiantes.**

De manière générale, le comité constate une communication erratique en matière de vie étudiante, où l'utilisation systématique du courriel par chaque association a pour conséquence une saturation complète de la part des étudiants. De plus, une forte asymétrie dans l'utilisation de ce média prive certains publics de son utilisation : en l'absence d'association reconnue, les élus et les doctorants ne disposent d'aucun moyen de communication pour promouvoir leurs actions et événements. La situation limite grandement la pleine captation des richesses de la vie étudiante de Grenoble INP par tous ses publics : étudiants ingénieurs, en mobilité ou non, ainsi que les doctorants. En ce sens, **le comité recommande de réorganiser la stratégie et les moyens de communication internes en matière de vie étudiante, afin de diffuser efficacement les informations envers toutes les cibles.**

D'une façon générale, avec la co-existence de trois réseaux d'écoles (INP, Polytech et IAE), le comité recommande que conjointement BVE et services vie étudiante soient vigilants afin d'intégrer les différentes cultures pour faire émerger un sentiment d'appartenance commun et partagé.

Enfin, tout en veillant à ne pas perdre en richesse et efficacité, **le comité suggère d'explorer les possibilités de décroisement de la vie étudiante à l'échelle du site de Grenoble.**

3 / La participation des étudiants à la gouvernance : des attentes pour un rôle plus efficace

Les étudiants sont associés à la gouvernance de l'établissement par l'intermédiaire des conseils statutaires : le CA qui comprend dans sa composition cinq élus représentants des élèves ingénieurs et un élu représentant l'association d'anciens élèves, le CS qui comprend un élu représentant des doctorants, et le Cevu qui comprend six élus représentants les étudiants. Du point de vue des étudiants, ces conseils ne présentent néanmoins qu'une portée limitée : reconnus comme de bons lieux d'échanges, le CS et le Cevu n'ont pas de pouvoir décisionnel ou budgétaire dans leur champ de compétence et manquent ainsi de leviers d'action. De plus, les stratégies structurantes de l'établissement n'y sont pas ou peu débattues et ne sont pas ou peu connues de la majorité des étudiants de l'établissement.

Grenoble INP s'est doté d'un vice-président étudiant, membre du CA et du bureau. Il est également membre de la mission formation, invité permanent au Cevu. Il est sollicité sur les décisions ayant trait à la vie universitaire et étudiante. Visible auprès des associations de Grenoble INP, il s'appuie sur celles-ci pour faire remonter l'avis des étudiants sur les décisions de l'établissement.

En revanche, les élus souffrent globalement d'un manque de visibilité auprès des populations qu'ils représentent. L'établissement tente de soutenir les élus dans leur communication, notamment par la prise en charge des frais de reprographie pour toutes les listes aux élections centrales. La saturation du courriel comme voie de communication force les élus à se servir principalement des réseaux sociaux tels Facebook, discriminant automatiquement une partie de la population. Le taux de participation aux élections des conseils centraux reste particulièrement faible, de l'ordre de 10 %. **Le comité recommande de développer une stratégie afin d'accroître la participation des étudiants à ces élections.**

Le comité conseille de déployer, en partenariat avec les élus étudiants, un processus d'amélioration continue de la qualité des services offerts : scolarité, stages, insertion professionnelles, etc.

Les *alumni* organisés autour d'une association type loi 1901, disposent d'un bureau ainsi que d'un conseil d'administration. Ils sont très actifs dans la gouvernance de l'établissement et de chacune des écoles où un siège leur est systématiquement réservé. Ils sont impliqués très directement dans le programme de mentorat¹³² mis en place pour préparation à l'emploi des étudiants.

¹³² RAE, p. 53.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une politique de valorisation des résultats de la recherche, structurée et proactive

La politique de valorisation est organisée au travers des relations directes avec les entreprises et du flux lié à la propriété intellectuelle. Elle est portée et relayée par des actions de communication ciblées pour l'interne et l'externe. Elle est parfaitement inscrite dans la politique collective de valorisation du site conjointement avec les acteurs universitaires et les organismes de recherche. Parmi les actions structurantes, citons la mise en place du principe de mandataire unique, l'accord-cadre avec la Satt et plus généralement la convention de site.

Grenoble INP bénéficie de la culture technologique du bassin grenoblois où un emploi sur cinq s'inscrit dans le secteur de la recherche/formation. La position de l'établissement comme l'expert en ingénierie au sein d'une université de rang mondial tant au niveau de la formation que de la recherche est validée par l'ensemble des acteurs de la Comue et par les industriels.

Partant de cette situation déjà de premier plan, la période d'évaluation a encore amplifié la politique de valorisation orientée transfert en s'appuyant sur trois instruments : (i) au sein de la Drive, le Service valorisation partenariat entreprises (4,7 ETP¹³³) dont la mission est de détecter, protéger, maturer et transférer les résultats de recherche (brevets, logiciels, licences) en lien avec les autres tutelles, (ii) la filiale de valorisation de Grenoble INP, IESA, qui gère 150 nouveaux contrats industriels par an, pour environ 6 M€¹³⁴ et apporte son soutien auprès des start-ups souvent issues des laboratoires de Grenoble INP, soit entre 3 et 7 par an entre 2014 et 2018¹³⁵ et (iii) la Satt Linksum¹³⁶ qui conjugue transfert de technologies et création de startups à partir de projets issus de la recherche publique à fort contenu technologique et porte le dispositif *Out of labs*, financé par le Fonds national de valorisation.

Ainsi, la période d'évaluation a-t-elle été marquée par :

- l'élaboration d'une cartographie¹³⁷ de l'offre de services globale auprès des entreprises, par la mise en place de formations et vidéos sur le montage de projets ;
- une refonte approfondie du portefeuille de brevets pour une politique maîtrisée de sa gestion au regard de critères économiques et de schémas de valorisation (40 % des brevets ont désormais moins de cinq ans¹³⁸, l'ensemble comptant 400 titres dont 150 en gestion à Grenoble INP, la dynamique de dépôts de brevets passant de 8 en 2014 à 18 en 2018 et de 25 % à 33 % en gestion Grenoble INP). Cela a permis de dégager une plus-value sur cette dimension de la valorisation ;
- la mise en place d'un observatoire pour suivre les indicateurs fondés sur les activités de valorisation de Grenoble INP ;
- un flux de six nouveaux projets par an, avec la Satt, soit une trentaine sur la période, pour un montant moyen par projet de 100 k€¹³⁹ ;
- la mise en place par le BRV de la PCA¹⁴⁰ (prime pour charges administratives) pour les porteurs de premiers projets de valorisation et une prime pour les dépôts de brevet, ce qui renforce la sensibilisation à la culture de valorisation et nourrit la politique de transfert de Grenoble INP ;
- une communication externe accrue sur les résultats et actions de valorisation que prix et récompenses ont alors distingués¹⁴¹ ;
- 9 chaires industrielles portées par la fondation Grenoble INP (une des deux fondations présentes dans la Comue).

L'activité du service « valorisation partenariat entreprises » est bénéficiaire en fonctionnement¹⁴², ce qui est à souligner.

Les enseignants-chercheurs et chercheurs de Grenoble INP bénéficient donc d'un écosystème de valorisation de leurs recherches stimulant. Lors des entretiens, ils en ont d'ailleurs souligné l'efficacité notamment pour être informés des différents dispositifs de financement des activités de recherche et valorisation, pour diffuser et

¹³³ RAE, p. 61.

¹³⁴ RAE, p. 32.

¹³⁵ RAE, p. 59.

¹³⁶ Grenoble INP a une prise de participation en tant qu'actionnaire minoritaire.

¹³⁷ RAE, p. 63.

¹³⁸ RAE, p. 59.

¹³⁹ RAE, p. 60.

¹⁴⁰ RAE, p. 33.

¹⁴¹ RAE, p. 60 : finaliste 2016 et lauréat 2017 des Trophées Curie, prix de thèse de l'innovation en 2018, et RAE, p. 61 excellents rangs dans le classement annuel Curie des grandes écoles.

¹⁴² RAE, p. 61.

analyser des appels à projets, pour présenter des opportunités de collaboration et pour aider au montage et à la gestion des projets de valorisation.

L'implication d'une cinquantaine d'entreprises directement dans la gouvernance sur les 300 entreprises partenaires confirme que Grenoble INP est un lieu fort du développement économique territorial. De plus, huit donateurs et mécènes dont Udimec - Union des industries de la métallurgie de l'Isère qui représentent essentiellement des PME voire des TPE traditionnelles, soutiennent Grenoble INP au travers d'une fondation. Les entreprises - les grands groupes et start-up - soulignent unanimement la qualité des ingénieurs formés dans l'ensemble des composantes et la capacité de développer des formations adaptées à leur besoin à partir des savoir-faire des enseignants-chercheurs.

De façon lucide, les perspectives de la politique de valorisation s'inscrivent à court terme, en adéquation avec la création de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management et de l'UI. Les statuts de l'UI prévoient d'ores et déjà un principe de copropriété de la propriété intellectuelle (PI) dans le domaine de l'ingénierie, Grenoble INP en devenant gestionnaire et valorisateur.

Le comité souligne le dynamisme de la valorisation et les résultats très positifs obtenus. Il recommande d'étendre l'observatoire des activités de valorisation à l'Idex afin que l'établissement dispose d'une vision globale de sa capacité de valorisation et de bénéficier d'un véritable outil de son pilotage. Il suggère de mettre en regard cette agilité à répondre aux attentes du tissu industriel avec les besoins en ressources de l'établissement (rentabilité des formations, contrats de recherche, etc.), d'articuler en les optimisant les différents schémas de valorisation et la complémentarité des dispositifs tels que Instituts Carnot, co-maturation industrielle, ou encore Satt.

2 / Des actions de diffusion scientifique inscrites dans le cadre de la Comue

Au-delà de la politique de communication de l'établissement, de la remontée des nombreux faits marquants, les actions de Grenoble INP en matière de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) s'organisent principalement dans le cadre de la Comue. Le chargé de mission CST (culture scientifique et technique) de Grenoble INP les coordonne en lien avec les établissements partenaires. Parmi les initiatives conduites dans ce contexte, Grenoble INP intervient dans l'organisation aussi bien de conférences, que de la participation à la Fête de la science, ou d'actions sur les lieux remarquables du patrimoine scientifique universitaire. Il est souligné que les moyens de l'Idex au travers de son volet « Rayonnement social et culturel » ont impulsé l'intégration de deux encyclopédies en ligne de Grenoble INP dans la politique éditoriale du site. A souligner également que Grenoble INP est membre fondateur de la maison pour la science en Alpes-Dauphiné¹⁴³. A ce titre, l'établissement contribue aux actions de développement professionnel et de dissémination des méthodes actives pour l'enseignement des sciences et l'éducation à la culture scientifique.

Les actions spécifiques à Grenoble INP, hors Comue, sont relativement modestes, par exemple, en partenariat avec la CCSTI de l'Isère, La Casemate qui coordonne la diffusion des activités scientifiques via la plate-forme Echosciences¹⁴⁴, ou encore des associations¹⁴⁵.

Le comité informé de la réflexion menée par Grenoble-Alpes Métropole de développer un Établissement public de coopération culturelle pour la culture scientifique regroupant la collectivité, le rectorat de Grenoble et la Comue, recommande à Grenoble INP de s'y impliquer de façon significative pour bénéficier d'une nouvelle opportunité de diffusion scientifique et technique à l'échelle du territoire.

Les relations européennes et internationales

Une politique d'internationalisation efficiente en matière de formation et de recherche

L'ambition internationale de Grenoble INP « d'être un acteur majeur en Europe de la formation, de la recherche et de l'innovation¹⁴⁶ » est portée de longue date. Elle capitalise sur des liens solides tissés par le passé, en grande partie dans le cadre des écoles d'ingénieurs au niveau européen, dans le but de préparer ses diplômés à un

¹⁴³ <https://www.maisons-pour-la-science.org/alpes-dauphine> (consulté le 25 février 2020).

¹⁴⁴ RAE, p. 64.

¹⁴⁵ RAE, p. 64 : les associations Aconit (responsable actuellement de la base de données Patstec pour le patrimoine scientifique et technique du site) et Aphid (pour l'animation sur le patrimoine technique et industriel).

¹⁴⁶ RAE, p. 65.

exercice professionnel ouvert au monde, d'établir un réseau d'interlocuteurs potentiels et partenaires et de renforcer la visibilité internationale de la marque Grenoble INP.

La stratégie internationale est définie par l'administrateur général de l'établissement et construite avec les vice-présidents en charge des relations internationales, de la formation, de la recherche, et le vice-président adjoint en charge de l'Europe, en coordination avec les écoles et les laboratoires et en cohérence avec la politique globale de site¹⁴⁷. Elle est mise en œuvre par deux directions : Drive et Defi¹⁴⁸. La coordination avec la Comue est assurée au niveau Comex RI pour gérer les programmes internationaux financés par l'Idex, identifier et développer les partenariats stratégiques de la Comue. Des réunions mensuelles entre les responsables des relations internationales des établissements et la Comue suivent la mise en œuvre des actions collectives.

De façon synthétique, le bilan international renvoie à : 8 laboratoires internationaux, 40 accords de double diplôme, 21 parcours niveau master dispensés en anglais, 23 % d'étudiants internationaux (de 93 nationalités différentes) avec une progression de 37 % durant la période, 98 % des étudiants ayant validé la compétence internationale, un accroissement¹⁴⁹ d'un facteur trois du montant des projets européens entre 2014 et 2018, avec un pic en 2016 pour un montant de plus de 5 M€¹⁵⁰.

A cet effet, Grenoble INP conjugue politique cohérente de réseaux et choix de partenariats spécifiques équilibrés Nord-Sud, moyens dédiés à la mobilité pour tous, actions de sensibilisation et de soutien aux appels à projets européens en recherche et formation, ainsi que coopérations montées avec la Comue.

Grenoble INP est en effet très actif au sein de nombreux réseaux internationaux¹⁵¹. La dynamique, comme membre fondateur du réseau Cluster, renforce mobilité étudiante, accords de double diplôme, parcours internationaux (Nanotech avec l'EPFL¹⁵² et *Politecnico di Torino*) et co-tutelle de thèse. Co-élaboré dans le contexte de Cluster, le projet Unite!¹⁵³ d'université européenne gagné en 2019, constitue un nouvel atout pour servir l'ambition européenne de Grenoble INP. Quant au réseau européen Cesaer¹⁵⁴, c'est désormais la Comue qui en devient membre à la place de Grenoble INP et à sa demande, afin de développer les activités avec une dimension de site renforcée.

Dans le cadre du réseau Rescif¹⁵⁵, le fait marquant de la période est la création en 2018 du LMI Care (centre asiatique de recherche sur l'eau) avec l'IRD et l'Institut polytechnique de Ho Chi Minh-Ville. Les retombées renvoient notamment à une mobilité liée à la recherche (stages ingénieur, projets master, thèses, visites de chercheur) et à l'impulsion du montage d'un master sur les ressources en eau avec le soutien de la Région Auvergne Rhône Alpes en appui sur un parcours de Grenoble INP – Ense3. **Le comité salue ces actions mais relève la faiblesse de la mobilité sortante des enseignants-chercheurs. Il suggère à l'établissement d'inciter les écoles à offrir des mesures d'aménagement des missions d'enseignement des enseignants-chercheurs pour faciliter leur mobilité internationale.**

Les partenariats spécifiques développés par Grenoble INP servent principalement le recrutement master et doctorat, la mobilité entrante et sortante, des programmes de formation et le développement de terrain d'études, comme les programmes Fitec et PFIEV, l'institut franco-chinois de l'énergie nucléaire présidé par Grenoble INP, ou encore le projet FSP « *Labs Xalaat Defar* » de plateformes technologiques au Sénégal autour de la fabrication additive et des imprimantes 3D.

Concernant spécifiquement la formation des étudiants, pour impulser une mobilité internationale pour tous, Grenoble INP a inscrit dans son règlement-cadre des études commun à toutes les formations¹⁵⁶ l'obligation de valider la compétence à travailler à l'international à compter de la promotion diplômée en 2018. Les écoles qui ont développé leurs propres démarches et modalités de validation en cohérence avec leur identité et

¹⁴⁷ RAE, p. 66.

¹⁴⁸ Annexe 29 : la Defi a été réorganisée en deux services « mobilité internationale » et « développement international » afin de mutualiser compétences et expertises métier.

¹⁴⁹ Accroissement lié aux actions vers les laboratoires et les enseignants-chercheurs portés par la Drive et le BRV et au renforcement des liens avec la communauté scientifique du site Grenoble-Alpes notamment dans le cadre de projets de grande envergure (EIT/KICs).

¹⁵⁰ RAE, p. 36.

¹⁵¹ Cluster, Seep, Rescif, Magalhaes.

¹⁵² École polytechnique fédérale de Lausanne.

¹⁵³ RAE, p. 66 : Grenoble INP, TU Darmstadt, UPC, Aalto, Polito, IST, KTH ont porté le projet Unite (*University network for innovation, technology and engineering*) sous la coordination de TU Darmstadt.

¹⁵⁴ RAE, p. 66. Cesaer (*Conference of European schools for advanced engineering education and research*), association européenne créée en 1990 regroupant des établissements d'enseignement supérieur scientifiques spécialisés ou pluridisciplinaires.

¹⁵⁵ RAE, p. 66 : 14 écoles d'ingénieurs francophones de pays du « Nord » et du « Sud », pour répondre aux défis des pays émergents autour de l'eau, l'énergie, la nutrition et l'urbain.

¹⁵⁶ RAE, p. 52.

spécificité, aboutissent à un taux de 98 % des étudiants ayant rempli la compétence internationale. A noter également, l'initiative du groupe INP de lancer un projet de cycles préparatoires internationaux, pour lequel Grenoble INP a été pionnier dès 2015.

Dans une démarche proactive, Grenoble INP a su trouver des financements (Erasmus+ pour environ 200 k€/an, Région Auvergne-Rhône-Alpes pour 600 k€/an, Fondation Grenoble INP pour des bourses à des étudiants en situation exceptionnelle) pour soutenir ses diverses actions.

Dans une perspective de développement soutenable, le comité encourage l'établissement à mettre en place le modèle économique global de son internationalisation, y compris dans sa politique RH et d'en maîtriser le pilotage à partir d'indicateurs clés.

Le comité observe que ni le RAE, ni les entretiens n'ont esquissé une piste d'internationalisation valorisant les liens étroits et durables avec les entreprises, l'un des atouts de Grenoble INP. **Le comité suggère d'explorer les opportunités pour co-construire des actions, voire des programmes d'internationalisation avec des entreprises soit déjà implantées à l'international, soit cherchant à s'y développer afin de s'appuyer sur des objectifs concrets et mesurables et inscrits dans des calendriers compatibles avec les échéances à moyen terme.**

Plus largement, le comité invite l'établissement à prendre toute sa place comme acteur dans la réflexion de l'internationalisation au niveau de l'EPE UGA au travers d'actions mutualisées, coordonnées ou déléguées à l'échelle du site.

Conclusion

Sur la période d'évaluation (2015-2019), Grenoble INP a réussi sa transformation. Ses écoles différenciées sont complémentaires et identifiées sous la marque Grenoble INP. Son positionnement incontesté de pôle d'ingénierie du site grenoblois est consolidé et son rôle d'acteur moteur de la dynamique de site pour construire l'université intégrée est renforcé. La formation de qualité est reconnue comme répondant aux besoins des entreprises. La recherche dynamique bénéficie de l'effet de levier de la politique scientifique du site et des actions de mutualisation des plates-formes. L'image de l'établissement à l'international a progressé, comme l'attestent les classements internationaux. D'une façon générale, Grenoble INP poursuit ses partenariats historiques avec les entreprises et les organismes de recherche du site et sait les adapter pour répondre aux évolutions des enjeux socio-économiques et aux besoins de l'entrepreneuriat.

En interne, la gouvernance est opérationnelle. Au bénéfice d'une stratégie élaborée de manière « ascendante », les transformations profondes de l'organigramme et des processus, fondées sur la subsidiarité entre échelon central et composantes, conduisent à une organisation cohérente avec les missions principales de l'établissement. L'efficacité de la subsidiarité est un défi renouvelé avec l'intégration des nouvelles écoles. La démarche d'amélioration continue mise en place afin de soutenir le pilotage et la gouvernance est un atout à continuer de développer. Les fonctions de pilotage semblent robustes et bien structurées. Les finances, en tirant les enseignements d'un plan de retour à l'équilibre qui a profondément marqué les différentes entités, sont désormais assainies. La politique des ressources humaines qui nécessite vision, capacité d'anticipation et maîtrise des risques, demeure en revanche un sujet majeur de vigilance.

Depuis que les laboratoires de recherche sont séparés des écoles pour devenir des composantes à part entière, le lien entre les composantes scientifiques elles-mêmes est moins présent. Cette perte de richesse est d'autant moins compensée que l'établissement développe sa stratégie en l'orientant de façon dominante vers la formation. Une réflexion pour élaborer une stratégie mieux équilibrée entre les missions de formation, recherche et valorisation est à engager afin, d'une part de répondre aux attentes des personnels des laboratoires et d'autre part de promouvoir de façon coordonnée et volontariste des synergies interdisciplinaires à forte valeur ajoutée.

Une nouvelle étape de l'histoire de Grenoble INP est en cours avec l'intégration de deux nouvelles composantes au sein de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management et de cet institut dans l'EPE UGA. Cela nécessitera un accompagnement au changement envers les personnels, tout en poursuivant le développement des missions de formation, recherche et valorisation en France et à l'international. L'établissement devra mettre en place toutes les mesures nécessaires afin d'une part d'assurer cohérence et cohésion d'ensemble, au service d'orientations stratégiques claires, prioritaires et ciblées et d'autre part de porter la marque Grenoble INP auprès des entreprises, ainsi que la valeur du diplôme auprès des étudiants. Dans la future université intégrée, Grenoble INP aura également à valoriser ses multiples niveaux d'appartenances (écoles, réseaux nationaux, réseaux européens et internationaux). La complexité associée requiert une grande vigilance pour faire partager identité, valeurs et rôle clé de Grenoble INP. Une analyse de risques permettrait de mieux orienter les actions prioritaires et de maîtriser le nouveau positionnement. En parallèle, une réflexion sur la diversification des ressources propres pour construire un véritable modèle économique est à intégrer, tant en formation qu'en recherche, et à en porter la déclinaison en termes de développement d'une politique RH qualitative et quantitative.

Pour réussir à transformer les opportunités offertes, des pistes d'amélioration sont à considérer et des risques ou menaces à identifier et limiter.

1 / Les points forts

- Grenoble INP reconnu comme le pôle d'ingénierie du site grenoblois ; une ambition stratégique affirmée et claire en tant qu'acteur prégnant du développement du territoire ;
- Un réseau d'industriels et de collectivités fortement engagé ;
- Une offre de formation de qualité plébiscitée par les entreprises ;
- Une recherche de pointe développée de l'amont à l'aval au sein de laboratoires mutualisés ;
- Un dialogue de gestion bien construit, la mise en place de schémas directeurs dans les fonctions de pilotage pour une vision pluriannuelle.

2 / Les points faibles

- L'absence de Gpeec ;
- La sous-évaluation du potentiel de l'établissement à partir d'une analyse prospective des risques et des opportunités ;
- Pas de stratégie de diversification des ressources propres ;
- La recherche insuffisamment considérée comme un effet de levier dans la stratégie et dans un pilotage institutionnel priorisé via la formation ;
- Des conseils d'école sous-utilisés dans leur capacité d'orientation, bien que réglementairement installés.

3 / Les recommandations

- Mettre en place une démarche Gpeec pour soutenir la stratégie et les ambitions de l'établissement ;
- Déployer l'accompagnement à la conduite du changement impliquant tous les personnels et développant le dialogue social ; assurer les moyens humains et financiers pour réussir l'intégration de Polytech Grenoble et Grenoble IAE au sein de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management ;
- Mettre en place un modèle économique pour une croissance soutenable ;
- Poursuivre et affirmer la stratégie d'acteur différenciant au sein de l'établissement public expérimental UGA en cohérence avec les valeurs de la marque et l'identité Grenoble INP ;
- Élaborer une politique internationale au niveau de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management et contribuer à l'internationalisation au niveau de l'établissement public expérimental UGA.

Liste des sigles

A

Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AuRa	Région Auvergne-Rhône-Alpes

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRV	Bureau recherche et valorisation de Grenoble INP

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
Comue	Communauté d'universités et établissements
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CS	Conseil scientifique
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle

D

DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
Defi	Direction entreprises, formation, international de Grenoble INP
DET	Département des enseignements transverses de Grenoble INP
DFC	Département formation continue de Grenoble INP
DGS	Direction générale des services
Drive	Direction recherche innovation valorisation Europe de Grenoble INP

E

Ecomarch	Projet « Écoconception des matériaux architecturés »
EETAS	École doctorale « Electronique, électrotechnique, automatique et traitement du signal »
Ensad	École supérieure d'art et design
Ensag	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
Ense3	École nationale supérieure de l'énergie, l'eau et l'environnement
Ensimag	École nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées (école de Grenoble INP)
Eisar	École nationale supérieure en systèmes avancés et réseaux, localisée à Valence
EPE	Établissement public expérimental, tel que défini par l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
ESR	Enseignement supérieur et recherche
EUR	Écoles universitaires de recherche

F

FSDIE	Fonds de soutien et de développement des initiatives étudiantes
-------	---

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip Aduda	Groupement d'intérêt public : Agence de développement universitaire Drôme- Ardèche
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences
Grenoble EM	Grenoble école de management
Grenoble INP	Institut polytechnique de Grenoble

H

Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
I-Mep2	École doctorale « Ingénierie - matériaux, mécanique, environnement, énergétique, procédés, production »
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Irstea	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isite	Initiative science, innovation, territoires, économie

M

MAI	<i>Multidisciplinary institute in artificial intelligence</i>
Mosig	<i>Master of science in informatics at Grenoble</i>
Msiam	<i>Master of science in industrial and applied mathematics</i>

O

OST	Observatoire des sciences et techniques (Département du Hcéres)
-----	---

P

Pagora	École internationale du papier, de la communication imprimée et des biomatériaux
Phelma	École nationale supérieure de physique, électronique, matériaux
PIA	Programme investissements d'avenir

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologie
SHS	Sciences humaines et sociales
SID	Service inter-établissement de documentation

T

TPE / PME	Très petites entreprises / Petites et moyennes entreprises
-----------	--

U

UC2A	Université Clermont Auvergne & associés
UCA	Université Clermont Auvergne
UGA	Université Grenoble Alpes
UI	Université intégrée
USMB	Université Savoie Mont Blanc

V

VP	Vice-président
----	----------------

Observations de l'administrateur général de Grenoble INP



Administrateur général
presidence@grenoble-inp.fr
dossier suivi par : Clémentine LAFORET

Monsieur ROBERT
Directeur du Département
d'évaluation des établissements
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 Paris

Grenoble,
Le 1^{er} juillet 2020

Objet : Rapport final de l'évaluation HCERES

Monsieur le Directeur,

Nous accusons réception du rapport final de l'évaluation réalisée par le comité qui a suivi l'établissement. Avant tout, je tiens à remercier le comité d'évaluation que vous avez réuni, ainsi que les équipes du HCERES pour le travail qui a été accompli. Comme nous avons expliqué, cette étape d'évaluation est importante et s'inscrit pleinement dans la réflexion stratégique de l'établissement. Depuis la rédaction du rapport d'auto-évaluation en 2019, l'équipe politique nouvellement élue a pu progresser dans sa réflexion en s'appuyant notamment sur l'analyse des 5 dernières années présentée dans le rapport.

L'évaluation de l'établissement a été conduite par l'équipe du mandat précédent, de 2016 à 2020. Cette équipe, conduite par Mme Brigitte Plateau jusqu'en 2017, puis par moi-même, a rendu possible cette démarche par sa forte implication. Je tiens à remercier cette équipe qui a su initier une démarche originale avec la cartographie des macroprocessus et la transmettre aux équipes de terrain au sein des composantes. Je remercie également les responsables des composantes de l'établissement, et des services d'établissement, qui ont contribué à l'élaboration du rapport d'auto-évaluation et ont accueilli le comité d'évaluation pour répondre à ses questions. Cet engagement est la preuve de l'implication de tous à Grenoble INP et c'est une grande fierté pour l'établissement.

Le rapport final a été lu avec beaucoup d'attention car cet instantané de l'établissement est une opportunité de connaître la vision que l'on peut avoir de l'extérieur. Le rapport final d'évaluation est également un document lu et analysé par de nombreux partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est pourquoi nous avons lu attentivement le rapport et fait état des erreurs factuelles les plus importantes à corriger. Certains éléments n'ont pas été pris en compte dans nos retours concernant le rapport provisoire. Peut-être qu'à l'avenir, un échange de vive voix pourrait être intéressant à cette étape. Ainsi, je souligne quelques points qui me semblent essentiels pour la compréhension de l'établissement :

- La remarque concernant l'absence de données précises (page 5) est étonnante au vu du nombre de documents remis en annexe du rapport d'auto-évaluation. Les documents demandés lors d'une demande complémentaire ont également été remis et l'équipe s'est toujours tenue à la disposition du Comité pour répondre aux questions.

- Concernant la remarque portant sur le déséquilibre entre Formation et Recherche lors de la construction de Grenoble INP Institut d'ingénierie et de management (IIM) (page 8), je tiens à préciser que le nombre de laboratoires dont Grenoble INP est tutelle est supérieur à la période précédente. Cette organisation a été pensée pour tenir compte du nouveau périmètre ingénierie et management de l'établissement.

Il n'y a aucune baisse de l'implication de l'établissement au cours de la création de Grenoble INP institut d'ingénierie et de management. L'équipe dirigeante entend continuer à construire une politique recherche et organise d'ores et déjà la rencontre avec les nouvelles unités de son périmètre.

Cependant, la construction de l'IIM se réalise sur plusieurs années et si la formation a été le point de départ avec les 2 écoles qui ont rejoint les 6 écoles de Grenoble INP, les étapes suivantes de construction vont permettre de se concentrer sur les activités de recherche.

- A ce propos et concernant les moyens de la recherche, je tiens à rappeler que l'intégralité des moyens par les activités liées à la recherche sont reversés aux unités de recherche afin de soutenir la dynamique de leur activité (page 9).
- La remarque (page 11) concernant la complexité de la comitologie de l'établissement est en désaccord avec le fait que l'établissement respecte scrupuleusement les exigences de ses statuts et de son règlement intérieur. Les délibérations prévues aux instances sont systématiquement soumises à l'approbation du contrôle de gestion de la conformité du Rectorat.
- Concernant notre budget (page 16), je tiens à souligner que les activités de valorisation de la recherche dégagent un excédent NET de 400 k€. Quant aux contrats, nous regrettons que le montant de 6 M€ soit retenu car il ne s'agit que des contrats institutionnels et que le montant total de tous les contrats de recherche de l'établissement est d'environ 18 M€ en 2014 et 10 M€ en 2018.
- Concernant la recherche, je tiens à préciser que la signature unique des publications est bien une démarche de site et non uniquement de Grenoble INP. Il s'agit bien d'un effort collectif.
- Enfin, la recommandation rédigée page 21 suggérant la création de chaires de recherche et d'enseignement semble ignorer la présentation de la Fondation de Grenoble INP, qui porte et anime 9 chaires pour l'établissement.

Nous avons bien pris connaissance des points forts et des points faibles que cette évaluation relève, ceux-ci, ainsi que les recommandations du comité, seront utiles pour les prochaines étapes de la construction de la stratégie de l'établissement. C'est pourquoi les recommandations ont été intégrées aux lettres de mission des Vice-présidents et chargés de mission de l'établissement.

Au cours des années à venir, nous avons identifié plusieurs enjeux, à la lumière de cette évaluation :

- L'enjeu particulier de la construction du site, notamment l'année où nous arrivons à la fin de la période probatoire de l'IdEx et avons créé l'Etablissement Public Expérimental Université Grenoble Alpes. Nous sommes particulièrement attentifs à notre position dans ces phases de construction, et nous conduisons actuellement un travail de mise à jour de notre identité visuelle.

- L'enjeu du modèle économique, pour lequel nous avons commencé à travailler dès le début du mandat, et plus largement l'enjeu de la santé financière de l'établissement qui reste une préoccupation très forte. Cette bonne santé a été rendue possible par la rigueur de la gestion de l'établissement, mais aussi par le développement d'un modèle budgétaire qui laisse plus d'autonomie aux projets des composantes. Ainsi le modèle budgétaire distingue désormais une partie moyens récurrents et une partie liée aux ambitions de développement des composantes et des services pour lesquelles l'établissement abonde par des moyens complémentaires.
- Enfin, l'enjeu de l'internationalisation est également clairement identifié car l'établissement est engagé depuis 2019, pour le site, dans un projet structurant d'Université Européenne (UNITE!) dont les impacts seront visibles et pérennes.

Nous aurons l'occasion de revenir sur ces enjeux lors du point d'étape qui est prévu au cours de la période qui s'ouvre.

Dans l'attente, mes collaborateurs se tiennent à la disposition du HCERES pour répondre à ses questions,

Je vous adresse, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations.



Pierre Benech
Administrateur général
Grenoble INP - UGA

Organisation de l'évaluation

La visite de Grenoble INP a eu lieu les 15, 16 et 17 octobre 2019. Le comité était présidé par Mme Françoise PRÊTEUX, professeure des universités, directrice de la recherche de l'École des Ponts ParisTech.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Tarak BEN ZINEB, professeur des universités, ancien directeur des études de Polytech Nancy (Université de Lorraine) ;
- M. Flavio CANAVERO, professeur des universités, ancien vice-président de l'École polytechnique de Turin (*Politecnico di Torino*) ;
- Mme Corinne FARACE, déléguée générale du pôle de compétitivité Techtera ;
- Mme Rachel FRACZ-VITANI, directrice général des services de l'Institut Mines-Télécom ;
- M. Julien MAROLLEAU, ingénieur diplômé de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM), ancien élu étudiant au conseil d'administration de l'UTBM.

Christine POIRIER, conseillère scientifique, Aude ANTOINE et Amaury BARTHET, chargés 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 <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : 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

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

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