

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA SORTIE D'EXPERIMENTATION DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

**Mai 2023**

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023**  
HORS VAGUE

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup>

Jean-Paul de Gaudemar, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

### a) L'établissement

- **Date de création** : 31 octobre 2019 (décret de création de l'UGA).
- **Regroupement** : l'établissement public Expérimental UGA s'est constitué à partir de la ComUE Université Grenoble Alpes, comprenant l'Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, Sciences Po Grenoble et l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble.
- **Typologie et organisation** : université expérimentale pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en 10 composantes et en 6 pôles de recherche.
  - o Il compte 6 composantes académiques (3 composantes sans personnalité morale - CSPM - 3 établissements-composantes) et quatre composantes élémentaires hors composante académique :
    - **Établissements-composantes** : Grenoble INP-UGA - Institut d'Ingénierie et de management (8 271 étudiants), Sciences Po-Grenoble-UGA (2 148 étudiants), Ensa Grenoble - UGA (906 étudiants).
    - **CSPM** : faculté H3S-UGA - Humanités, santé, sport et société (20 823 étudiants), faculté des sciences – UGA (6 536 étudiants), École universitaire de technologie -UGA (6 447 étudiants).
    - **Composantes élémentaires hors composante académique** : Institut d'urbanisme et de géographie alpine (976 étudiants), faculté de droit (4 270 étudiants), faculté d'économie (3 057 étudiants) et Inspe (1 279 étudiants).
  - o Les activités de recherche sont organisées en **6 pôles de recherche** qui constituent des structures transversales chargées de la coordination, de l'expertise et de l'animation de la recherche, en association avec les organismes nationaux de recherche :
    - CBS (Chimie, biologie, santé) ; MSTIC (Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication) ; PEM (Physique, Ingénierie, matériaux) ; PAGE (Physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie) ; SHS (Sciences humaines et sociales) ; PSS (Pôle Sciences Sociales).
- **Évolution du nombre d'étudiants** : au cours de la période d'expérimentation (2019-2022), 574 étudiants soit +0,95 %.
- **Répartition des effectifs étudiants en 2022** : 59 609 étudiants toutes formations confondues<sup>1</sup> :

	EPE UGA
Cycle 1 (L, L pro, DUT, cycle prépa ingénieur, Paces, autres diplômes)	36 000
Cycle 2 (master, diplôme d'ingénieur, autres diplômes)	18 300
Cycle 3 (santé, post-masters en architecture)	2 000
Doctorants	3 000
Nombre d'étudiants étrangers	10 000

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 30,7 % en 2020<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Données communiquées par l'établissement, chiffres clés de l'UGA à destination de la communication, février 2023, page 2.

<sup>2</sup> RAE p. 52 indicateur 11.

- **Ressources humaines**<sup>3</sup> : 7 800 personnels, dont 3 700 Biatss (47 % de la population totale) et 3 100 enseignants et enseignants-chercheurs (40 % de la population totale), 1 000 doctorants (13 % de la population totale)<sup>4</sup>.
- **Budget**<sup>5</sup> : 637 M€ dont 148 M€ de ressources propres<sup>6</sup>.
- **Patrimoine immobilier**<sup>7</sup> : 13 sites développant 690 000 m<sup>2</sup> SHOB sur 180 hectares de domaine universitaire à Saint-Martin-d'Hères.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 75 unités de recherche, dont 72 % sont des unités mixtes de recherche avec l'un des cinq organismes de recherche (CEA, CNRS, Inrae, Inria et Inserm)<sup>8</sup>.
- **Écoles doctorales** : un collège des études doctorales (2 879 étudiants).
- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France.**
- **Labellisation HRS4R.**

b) Contexte territorial<sup>9</sup>

- **Population de la Région Rhône-Alpes Auvergne + Dynamique démographique** : 8 090 442 habitants<sup>10</sup> + 0,5%<sup>11</sup>.
- Une répartition académique régionale autour de trois pôles : Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand.
- Un paysage universitaire ayant connu de profondes mutations et transformant profondément le paysage de l'ESRI en région Rhône-Alpes Auvergne : deux établissements expérimentaux (l'Université Grenoble Alpes et l'Université Clermont Auvergne), l'Université Savoie Mont-Blanc (anciennement membre de la ComUE Grenoble Alpes, avant sa dissolution) et l'Université de Lyon rassemblant 11 membres et 24 associés, et portant la coordination territoriale du site académique Lyon-Saint-Étienne (Comue), 16 sites universitaires et une quarantaine d'écoles publiques et privées,
- **Production scientifique** : 13,8 % des publications nationales en 2019<sup>12</sup> (24<sup>e</sup> rang européen) et 22,6% des dépôts de brevet (6<sup>e</sup> rang européen).
- **Montant du CPER 2021-2027 consacré à l'ESRI** : 386, 05 M€ répartis entre l'État (225,38 M€) et la région (160,665 M€)<sup>13</sup>.
- **Personnels de l'ESR de la région** : 11 205 enseignants et enseignants-chercheurs, 18 827 personnels administratifs<sup>14</sup>, près de 16 000 chercheurs effectuant leurs services auprès d'un opérateur de la recherche publique<sup>15</sup>.

## 2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

L'Université Grenoble-Alpes a souhaité bénéficier du régime expérimental permettant de nouvelles formes de rapprochement, regroupement ou fusion d'établissements, conformément à l'article 20 de l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018. Puis, au bout de trois ans, comme l'autorise ce texte, l'Université Grenoble-Alpes a souhaité sortir de l'expérimentation pour obtenir la qualification de Grand Établissement (GE) au sens de l'article L.717-1 du code de l'éducation.

Cette demande a été formulée en date du 25 novembre 2022 par le président de l'université après le vote favorable de son conseil d'administration. La Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion

<sup>3</sup> Données 2021-2022, consultable en ligne à l'adresse suivante :

[https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_av\\_ec\\_doubles\\_inscriptions\\_cpge\\_-\\_enseignement\\_superieur](https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_av_ec_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur).

<sup>4</sup> Données communiquées par l'établissement, chiffres clés de l'UGA à destination de la communication, février 2023, page 8.

<sup>5</sup> Données 2021-2022, consultable en ligne à l'adresse suivante :

[https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau\\_de\\_bord\\_de\\_l\\_enseignement\\_superieur\\_les\\_etudiants\\_par\\_etablissements\\_av\\_ec\\_doubles\\_inscriptions\\_cpge\\_-\\_enseignement\\_superieur](https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_av_ec_doubles_inscriptions_cpge_-_enseignement_superieur).

<sup>6</sup> Données communiquées par l'établissement, chiffres clés de l'UGA à destination de la communication, février 2023, page 9.

<sup>7</sup> Données communiquées par l'établissement, chiffres clés de l'UGA à destination de la communication, février 2023, page 9.

<sup>8</sup> Cf. RAE, page 4.

<sup>9</sup> Chiffre 2020, Cf. Strater, Diagnostic territorial Rhône-Alpes Auvergne, 2022, page 13.

<sup>10</sup> Estimation 2021, Diagnostic territorial Rhône-Alpes Auvergne, 2022, page 13.

<sup>11</sup> Évolution constatée de 2014 à 2020, soit + 43 000 habitants, Source : INSEE, recensements de la population 2014-2020.

<sup>12</sup> Chiffre 2020, Cf. Strater, Diagnostic territorial Rhône-Alpes Auvergne, 2022, page 13.

<sup>13</sup> Cf. Fiche thématique CPER, consultable en ligne à l'adresse suivante : [https://www.prefectures-regions.gouv.fr/content/download/103045/653963/version/1/file/02\\_Fiches\\_thematiques.pdf](https://www.prefectures-regions.gouv.fr/content/download/103045/653963/version/1/file/02_Fiches_thematiques.pdf).

<sup>14</sup> Il s'agit des effectifs de personnels administratifs par filières en 2020 (Source : DGRH C1-1), Cf. Strater, Diagnostic territorial Rhône-Alpes Auvergne, 2022, page 144.

<sup>15</sup> Cf. Strater, Diagnostic territorial Rhône-Alpes Auvergne, 2022, page 140.

professionnelle en a saisi le Hcéres le 12 décembre 2022 afin qu'il procède, conformément aux textes, à l'évaluation de cette sortie d'expérimentation.

Le présent rapport constitue le résultat des travaux du comité d'experts chargé par le Hcéres de cette évaluation. Le comité d'experts a apprécié les nombreux documents qui lui ont été fournis par l'UGA, la diligence avec laquelle il a été répondu à ses demandes, ainsi que la qualité de l'accueil lors de la visite sur place. Cette visite s'est déroulée sur deux jours et demi les 28 février, 1<sup>er</sup> et 2 mars. Elle a donné lieu à 42 entretiens les deux premiers jours et une séance de synthèse pour le seul comité le troisième jour.

# Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental

**Référence 1 : L'établissement public expérimental déploie une stratégie clairement définie, articulée à son positionnement et révélatrice d'un fort degré d'intégration institutionnelle des entités qui le composent.**

**SYNTHÈSE :** La stratégie affirmée par l'UGA et son positionnement volontaire dans le contexte international, national ou local paraissent convaincants. L'état réel de l'intégration institutionnelle paraît également en bonne voie dans sa dimension scientifique, mais cette intégration reste à poursuivre, et à enrichir, notamment dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales et sur le plan administratif et des moyens dans l'organisation de certaines composantes.

## 3 / Une stratégie à court et long terme claire et ambitieuse mais dont la singularité mériterait d'être davantage soulignée

À la lecture du rapport d'autoévaluation (RAE), le comité d'experts chargé de l'évaluation de la sortie d'expérimentation relève l'affirmation d'une stratégie déjà formulée par l'UGA dès l'attribution de l'Idex. On la retrouve de manière constante dans les autres documents stratégiques de l'établissement comme son « plan stratégique » ou sa déclinaison dans le contrat pluriannuel signé avec la tutelle du Mesr, tous deux adoptés en 2021. L'EPE se donne ainsi pour mission « de faire reculer les frontières de la connaissance et de former des citoyens éclairés, des leaders socialement responsables au sein d'une université internationale ancrée dans son territoire, valorisant les talents et promouvant l'accès aux savoirs et à l'emploi pour répondre aux enjeux des transitions de nos sociétés vers un monde durable et une prospérité partagée »<sup>16</sup>.

Le comité constate ainsi la volonté de l'UGA de s'affirmer comme une université d'excellence, à fort rayonnement international, notamment par l'excellence de sa recherche et de sa valorisation. Mais elle paraît également soucieuse d'un ancrage territorial lui permettant de développer toute la chaîne des formations susceptibles de répondre à une large gamme de besoins et d'assumer sa responsabilité économique et sociale, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle nationale. Le comité apprécie ce double souci d'universalité scientifique et d'ancrage territorial, ainsi que le rayonnement à différentes échelles qui en découle.

Il a toutefois été amené à s'interroger sur la singularité d'une telle ambition, qui pourrait être partagée par toute université d'une certaine importance. Mais lors de la visite sur site, cette singularité est apparue plus clairement, même si les interlocuteurs du comité ne la formulent pas toujours de façon synthétique. Elle tient en plusieurs points :

- un lien particulièrement fort avec les organismes nationaux de recherche (dont témoignent les conventions signées avec le CNRS, le CEA<sup>17</sup>, l'Inria<sup>18</sup> et prochainement l'Inserm, l'Inrae et l'IRD) ;
- une forte inter- et pluridisciplinarité, attractive pour les étudiants, se traduisant à la fois dans la carte des formations offertes et dans l'organisation même de l'établissement ;
- un ancrage territorial attesté dans le milieu économique<sup>19</sup> ;
- une culture étudiante de site facilitant l'intégration ;
- une culture commune déjà ancienne de l'aménagement immobilier et des sites<sup>20</sup>.

<sup>16</sup> Cf. RAE p. 2.

<sup>17</sup> L'implantation du CEA à Grenoble est singulière du fait de son importance. On peut citer comme une des nombreuses illustrations de cette implantation, le campus Minatec, dans le domaine des micro et nanotechnologies, disposant d'un budget annuel de 300 M€. Le CEA a désormais une forte *affectio societatis* non seulement avec certaines des composantes de l'UGA mais plus globalement avec l'établissement lui-même.

<sup>18</sup> Le texte de ces trois conventions a été fourni au comité (cf. Documents 3, 4, 7). Tous les documents ici référencés sont issus de la documentation fournie par l'UGA à l'appui de son RAE. Outre les aspects liés à la « signature unique », ces conventions correspondent à des avancées significatives en précisant explicitement – notamment pour les nombreuses unités mixtes de recherche avec le CNRS – les entités gestionnaires et « mandataires uniques », ainsi que les rôles ouverts aux personnels des ONR dans la vie de l'établissement expérimental (jury, recrutement, formation, etc.). Les directeurs des unités de recherche rencontrées au cours de la visite ont bien souligné les évolutions positives induites par ce nouveau cadre fourni par l'EPE.

<sup>19</sup> Notamment en s'appuyant sur l'expertise ancienne de l'établissement-composante INP-UGA, et du contexte propre au site de Valence Drôme-Ardèche.

<sup>20</sup> La référence 6 de ce rapport reviendra sur cette singularité. Mais l'existence de cette culture commune dans la gestion du site grenoblois est soulignée dans un grand nombre de documents. Elle s'explique notamment par la déjà longue histoire du

**Le comité n'émet donc pas de doutes ni sur l'intérêt de cette stratégie, ni sur sa singularité, ni sur la capacité des entités composant l'UGA de porter collectivement une telle ambition.**

## 4 / Positionnement des composantes : un alignement stratégique presque complet donc à poursuivre, notamment en matière de pluridisciplinarité

Le comité interprète le choix de l'UGA de devenir EPE comme traduisant la volonté de mieux intégrer des établissements-composantes à rayonnement propre et compétences affirmées dans des domaines mal couverts par l'UGA avant la création de l'EPE. Le positionnement des composantes tel qu'il apparaît dans l'organigramme<sup>21</sup> le traduit clairement, dans la structuration des composantes académiques tandis que les six pôles de recherche (cf. *supra*) sont transversaux aux composantes, ce qui permet de faire collaborer plusieurs composantes autour d'un même champ scientifique.

Les trois composantes académiques (sans personnalité morale [CSPM]), distinctes des trois établissements-composantes (ou composantes avec personnalité morale [CAPM]), correspondent en effet à un regroupement volontaire et significatif des composantes dites « élémentaires » qui correspondent aux UFR et aux IUT. La Faculté des sciences (Fds) regroupe toutes les anciennes UFR de sciences, l'École universitaire de technologie (EUT) regroupe les trois IUT existants dans le respect de la diversité de leurs départements, enfin une composante plus originale regroupe les domaines des Humanités, santé, sport et société (H3S).

Cette articulation paraît particulièrement forte pour les quatre composantes de sciences et de technologie. Elle est renforcée par la structuration de l'Institut d'ingénierie et de management, créé en 2020, placé sous la personnalité morale et juridique de l'INP, et rassemblant les compétences correspondantes de l'INP, du Polytech et de l'IAE. Ce nouvel ensemble original, bénéficiant à la fois de l'ancien et incontestable apport de l'INP dans la formation des ingénieurs, de sa confortation par Polytech et de l'apport complémentaire de l'IAE en matière de management est une réussite en termes d'intégration. L'UGA peut prétendre légitimement à un rôle national de leader en ce domaine.

Le comité apprécie également la volonté de développer la pluridisciplinarité, notamment en ce qui concerne le secteur Santé et celui des Sciences Humaines, un ensemble qui paraît fort original, voire inédit au sein de la composante académique H3S. En revanche, l'intégration semble plus fragile en ce qui concerne les deux établissements-composantes, l'IEP et l'Ensag. Le caractère récent de ce rapprochement en est la cause, tant les changements culturels nécessitent du temps. Mais ces deux composantes jouent le jeu de l'intégration comme l'ont bien démontré les visites sur place. Leur association aux pôles de recherche Sciences Sociales (PSS) et Sciences Humaines et Sociales (SHS) avec deux autres composantes académiques, EUT (École Universitaire de Technologie) et Faculté H3S (Humanités, Santé, Sport, Société), comme certaines formations croisées, en témoignent.

Le comité souhaite toutefois que l'EPE démontre encore davantage sa volonté de devenir un établissement à vocation pluridisciplinaire. La moindre articulation de quatre composantes dans ces domaines (Institut d'urbanisme et de géographie alpine, Faculté de droit, Faculté d'économie et de gestion, Inspé, représentant près de 20 % des étudiants) peut en effet entraîner le risque de laisser à la traîne une grosse partie des composantes en Sciences Sociales et Sciences Humaines et Société. Au stade actuel, en effet, ces quatre composantes essentielles en Sciences Sociales ou pour la formation des maîtres (Inspé) n'ont souhaité ni s'associer à des composantes académiques, ni participer aux six pôles de recherche transverses à ces composantes académiques, sinon sur des projets ponctuels<sup>22</sup>.

Les entretiens sur place, tant avec les responsables de l'EPE qu'avec ceux des composantes, ont toutefois permis au comité d'apprécier les efforts faits pour faire progresser l'intégration ainsi que le rôle important joué par le C3E, Commission Commune des composantes élémentaires, qui permet d'assurer la cohérence stratégique de ces quatre composantes et de poursuivre la réflexion sur l'évolution de leur intégration<sup>23</sup>. Le comité, après avoir pris note de l'historique de la constitution de l'EPE dans ce domaine, considère que le champ est bien ouvert pour une meilleure intégration de ces composantes.

---

rapprochement entre établissements, débutée dès 1992 par la création du GIP puis poursuivie par le PRES, puis la fusion des trois universités. Le RAE le rappelle dès sa première page. Le préambule des éventuels nouveaux statuts de Grand Établissement l'évoque également en ces termes p. 5 : « L'UGA s'inscrit dans une longue tradition de coordination, de coopération et de mutualisation dans différents domaines qui s'est construite depuis des décennies ».

<sup>21</sup> Cf. RAE p. 2 figure 1 schéma simplifié de l'organigramme.

<sup>22</sup> Cf. RAE p.2 qui montre très clairement que les quatre composantes élémentaires hors composantes académiques ne sont pas associées à travers leurs équipes de recherche, sinon sur des projets ponctuels, aux six pôles transversaux. Ces six pôles transversaux aux trois établissements-composantes et aux trois composantes académiques sont MSTIC, PAGE, PEM, CBS, PSS, SHS. (cf. *infra* glossaire)

<sup>23</sup> Cf. Article 74 des statuts de l'EPE-UGA et les Comptes rendus de la C3E communiqués par l'UGA.

En conséquence, le comité estime que l'effort d'alignement stratégique conduit par l'EPE reste certes à poursuivre, mais a déjà produit des résultats suffisamment appréciables pour croire à sa réussite.

## 5 / Cohérence et intégration du groupement : une vraie cohérence stratégique, mais encore un déséquilibre dans l'homologie structurelle des composantes ; une intégration qui doit laisser vivre un « système de marques »

Pour le comité, il ne fait donc pas de doute que l'EPE a renforcé la cohérence du groupement, son intégration stratégique et fonctionnelle et la complémentarité entre composantes.

Cette intégration stratégique vaut d'abord pour cette singularité de l'EPE soulignée déjà plus haut<sup>24</sup>, à savoir le considérable renforcement des liens avec les ONR. Même lorsque les conventions en cours d'élaboration ne sont pas encore finalisées (Inserm, Inrae, IRD), a fortiori quand elles le sont déjà (CNRS, CEA, Inria) **tous ces organismes se félicitent de leur association (sous des formes diverses *infra*) à la définition de la stratégie de l'UGA et à l'amélioration de la fluidité des relations qui en découle.**

L'organisation de l'UGA présentée dès le début du RAE<sup>25</sup> en témoigne également. Comme souligné plus haut, elle distingue les établissements-composantes (CAPM) des composantes académiques (CSPM). Une question demeure toutefois : les six entités qui constituent l'essentiel de l'UGA, d'une part les trois CAPM, d'autre part les trois CSPM, ont des structures qui ne sont pas encore homologues, non pas du fait de la personnalité morale qui leur est ou non attachée, mais du point de vue de leur opérationnalité. Toutes les six jouent pleinement leur rôle dans la définition et la construction de la stratégie. Mais à ce stade, seuls les trois établissements-composantes (INP, IEP, Ensag) paraissent pleinement opérationnels. Les trois autres entités (EUT, FdS, H3S) paraissent plus démunies, en termes de budget comme en termes de soutien et de support administratif, et dépendent de ce fait des composantes élémentaires qui les constituent (UFR ou IUT). **Il ressort des entretiens sur place qu'une plus grande homologie structurelle entre ces entités est souhaitée et probablement souhaitable dans la consolidation de l'édifice global.** L'article 7 du projet des statuts d'un éventuel futur Grand Établissement mériterait à ce titre d'être davantage anticipé<sup>26</sup>. Mais on peut en admettre une construction progressive que la sortie du statut expérimental peut accélérer.

Quant aux composantes élémentaires qui n'appartiennent pas à une composante académique, l'inquiétude qu'éprouvait le comité de les voir marginalisées dans l'EPE a été levée grâce aux entretiens. L'expression de leur volonté de participer à la construction de l'EPE et leur disponibilité à opérer des transformations est une réponse certes provisoire, car **elle traduit une intégration encore imparfaite de certaines composantes, mais elle laisse ouverte toute perspective dans cet établissement encore en construction.**

Parmi les éléments importants de cohérence du groupement et de sa bonne intégration figure la signature unique de tout document, sous le sigle UGA. À ce stade, les responsables de l'établissement insistent fortement sur **l'UGA comme « système de marques »** plutôt que comme marque unique. Cette conception permet aux établissements-composantes de voir leur identité respectée à travers une marque double « composante-UGA ». S'il est difficile de préjuger du devenir d'une telle conception, **il apparaît clairement au comité que cet équilibre est important dans la phase actuelle de construction de l'EPE ou de celle qui pourrait suivre à la suite de la transformation en Grand Établissement. Cette équilibre paraît également important au regard de la singularité stratégique de l'UGA dans son rapprochement conventionnel avec les organismes nationaux de recherche**<sup>27</sup>.

## 6 / Mutualisations des stratégies partenariales : une culture de la mutualisation déjà bien établie avec quelques faiblesses probables en sciences sociales

Dans le domaine de la recherche et de sa valorisation, le RAE fournit de nombreux éléments intéressants dont, d'une certaine façon, l'obtention de l'Idex fournissait déjà un puissant indice. Outre la constitution des six pôles de recherche transversaux qui figurent dans l'organisation de l'UGA, le comité souligne avec intérêt la création de nouvelles unités de services de valorisation comme l'ITO@UGA ou l'UGA Design Factory<sup>28</sup>. Ces entités

<sup>24</sup> Cf. supra a)

<sup>25</sup> Cf. RAE p. 2.

<sup>26</sup> Cf. article 7 du document de travail relatif aux statuts d'un éventuel Grand Établissement, en annexe de la lettre de saisine du Hcéres par la DGESIP p.11.

<sup>27</sup> Cf. supra a)

<sup>28</sup> Cf. Les documents sur ces entités remis lors de la visite. La création en 2022 de l'unité de services Design Factory témoigne de la volonté de l'UGA de poursuivre des formes de coopération préexistantes en rassemblant en un même lieu : l'Idex « Promising » développé de 2012 à 2021, le projet Disrupt Campus mis en œuvre de 2017 à 2021 ou le pôle entrepreneuriat-

nouvellement créées, qui constituent autant de valeurs ajoutées de l'EPE, démontrent aussi une volonté appréciable d'encourager la créativité et l'innovation pédagogique au-delà des seules activités de recherche.

**Tous ces éléments factuels témoignent bien de la façon dont les composantes de l'UGA-EPE ont mis en commun leurs stratégies partenariales**, du moins dans le domaine scientifique et médical, d'autant plus que l'environnement scientifique du site grenoblois et ses grands équipements ne peuvent qu'inciter à une telle mise en commun. **Le comité est en revanche un peu plus perplexe en ce qui concerne le pôle Sciences Sociales**, dont il semble, faute de précisions apportées, ni par le RAE ni par les entretiens sur place, que la mise en commun des stratégies partenariales ne soit pas aussi avancée. Comme cela a déjà été mentionné, le fait que quatre composantes élémentaires n'aient pas souhaité s'associer à une composante académique contribue à cette perplexité du comité. Toutefois, si en 2020, le rapport d'évaluation de la Comue par le Hcéres faisait état de la nécessité d'aller vers une politique de valorisation mieux intégrée<sup>29</sup>, il apparaît que l'EPE a fait progresser l'UGA en ce sens<sup>30</sup>.

Quant au lien avec l'environnement régional, ou national, le RAE fait état de nombreuses relations avec les entreprises. Le comité est convaincu de l'impact de ce que le RAE appelle « l'ADN » de l'INP-UGA<sup>31</sup> et de son excellente articulation avec le territoire et ses besoins économiques. Pour autant, plus généralement, le comité souhaitait savoir comment ont été prises en compte certaines recommandations de rapports d'évaluation antérieurs du Hcéres<sup>32</sup> comme celui de 2020 sur la coordination territoriale de la Comue. **Les entretiens sur site, ont levé les doutes à ce sujet** et montré à quel point non seulement les collectivités apportent de manière régulière leur soutien financier à l'UGA, mais la considèrent aussi comme un atout décisif de leur territoire, en termes d'impact économique<sup>33</sup>, de services rendus aux collectivités ou plus simplement encore d'employeur<sup>34</sup>.

Le comité a également apprécié, en conformité avec les affirmations du RAE, les éléments d'information fournis directement lors d'entretiens, sur le caractère dynamisant du campus de Valence, dans son rôle de « campus de proximité » jouant à la fois un rôle essentiel de démocratisation de l'enseignement supérieur et de promotion sociale et de renforcement d'un partenariat de proximité avec plusieurs entreprises locales<sup>35</sup>.

## 7 / Trajectoire parcourue au cours de l'expérimentation : une belle trajectoire, mais dans laquelle, faute d'outils adéquats, il n'est pas simple de faire le départ entre ce qui relève de l'expérimentation et ce qui l'a précédée

Il découle immédiatement du court calendrier d'expérimentation qu'il n'est guère aisé de distinguer ce qui était déjà en route, avant l'EPE, dans la trajectoire parcourue au cours de la période d'expérimentation. D'un côté, le comité considère que cette situation témoigne d'une culture commune déjà longue entre les établissements du site, dont témoignent largement la fusion préalable des trois universités, l'obtention de l'Idex, ou les nombreux succès obtenus dans les appels d'offres nationaux. Il apprécie donc cette absence de rupture dans la dynamique engagée, mais, d'un autre côté, il doit également constater qu'il est encore difficile à l'UGA de suivre sa stratégie à l'aide de tableaux de bord et de documents ou de systèmes d'information adaptés. **Le manque d'indicateurs de suivi, de pilotage ou de prospective, déjà souligné en 2020 par le rapport Hcéres sur l'UGA<sup>36</sup> et non encore corrigé, apparaît comme un handicap important.**

L'EPE ne s'est en effet mis en place qu'en 2020, et ne dispose au mieux que d'une appréciation très partielle de la valeur ajoutée apportée par cette expérimentation. Une appréciation certes importante en termes d'intégration stratégique, mais plus difficilement mesurable en termes d'indicateurs chiffrés et objectivables. En témoignent d'ailleurs les annexes fournies dans le RAE, notamment les indicateurs retenus pour le plan stratégique ou le contrat pluriannuel, qui ne fournissent au mieux que des données de 2021. Il est donc difficile de faire ici le départ entre la dynamique acquise avant l'EPE et celle qui est liée à sa constitution, même si cette dynamique est indéniable.

---

étudiant Pépite. Tous projets contribuant à la valorisation de la recherche dans le domaine de la formation (à l'image par exemple du CRI de l'université de Paris-Cité avec lequel il entretient des liens).

<sup>29</sup> Cf. document Hcéres Évaluation de la Comue UGA

<sup>30</sup> Cf. note 5 – De même la Satt (Linksiium) et ses interactions avec les ONR qui contribuent à cette progression de valorisations communes.

<sup>31</sup> Cf. RAE p. 6.

<sup>32</sup> Cf. note 5.

<sup>33</sup> Cf. l'étude conduite par le Cabinet britannique BIGGAR qui chiffre en 2021 à 2,4 milliards et 23 200 emplois la valeur ajoutée brute de l'UGA en Auvergne-Rhône-Alpes et à 3,6 milliards et 32 900 emplois au niveau national. RAE p.19. On notera toutefois que la brochure « L'UGA pour vous et avec vous » donne des chiffres légèrement différents (4 milliards et 36 800 emplois induits dans sa fiche sur la contribution économique et sociale de l'UGA).

<sup>34</sup> L'UGA a été cité comme le 2<sup>e</sup> employeur du département de l'Isère après le CHU, autre structure universitaire.

<sup>35</sup> Cf. RAE p. 6 et informations recueillies lors de la visite.

<sup>36</sup> Cf. Rapport Hcéres sur l'UGA – 2020.

De là, la grande importance qu'attache le comité à la construction de ces indispensables outils. La suite du rapport y revient<sup>37</sup> et le thème fera partie des recommandations qui concluront ce rapport.

## 8 / Stratégie immobilière : une culture de la mutualisation déjà ancienne ayant facilité la définition d'une stratégie immobilière adéquate à la stratégie choisie

Le RAE expose clairement les missions et le fonctionnement du « bureau patrimoine », dont le comité comprend qu'il est l'outil central de la coordination immobilière et patrimoniale de l'UGA. Cette coordination faite sous l'égide du vice-président « Patrimoine » paraît indispensable au comité, tant les dix dernières années ont apporté de changements successifs à la stratégie de l'UGA et ont été susceptibles d'avoir un impact sur son patrimoine immobilier et son utilisation. En effet, les Contrats de Plan État-Région, Opération Campus, Plan de relance ou autres supports de subventions en ce domaine ont été définis, voire réalisés au cours des périodes précédant parfois la fusion des trois universités, puis la Comue, puis l'intégration sous forme d'EPE, et donc avec des orientations qui pouvaient ne pas aller nécessairement dans le sens de l'intégration souhaitée. Il ressort des documents reçus comme des entretiens sur place que préexistait à ces transformations successives une culture de gestion commune du patrimoine qui a considérablement facilité le traitement de ces questions et même accru la mutualisation des opérations. Ainsi notamment de la création de la « Maison Universitaire des Services à l'Étudiant » ou Muse et de son installation dans un bâtiment libéré par l'INP. Le schéma immobilier adopté par le CA le 11 octobre 2021 peut ainsi être considéré comme bien adapté à l'EPE ou à un éventuel futur Grand Établissement. Le comité note que du fait de cette culture commune déjà ancienne, le schéma adopté a été concentré volontairement et sagement sur la question importante de la maîtrise de l'énergie dans des campus anciens et donc énergivores<sup>38</sup>.

**En conclusion**, le comité considère que l'insistance du RAE sur les statuts et les instances de l'établissement comme « garants » de la cohérence stratégique et de la vision partagée n'est en contradiction ni avec les autres documents reçus ni avec les observations recueillies lors de la visite. Certes, le comité sait bien que les statuts et les instances ont été conçus dans cette perspective, mais il sait aussi que des textes ne peuvent suffire à assurer cohérence et intégration. **Il ressort ainsi de la première partie de ce rapport consacrée à la stratégie et au degré d'intégration institutionnelle que l'EPE présente une intégration forcément encore partielle, mais suffisamment avancée pour démontrer qu'elle est en bonne voie dans le plus grand nombre de ses secteurs**, surtout si l'établissement poursuit la réflexion sur les contours et les moyens opérationnels des composantes académiques et parvient rapidement à élaborer les outils techniques nécessaires à son pilotage.

**Référence 2. La gouvernance de l'établissement public expérimental s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adapté à sa stratégie intégrative.**

**SYNTHÈSE** : La gouvernance mise en place par l'EPE est complexe et lourde de charges pour les élus, mais elle paraît bien adaptée aux ambitions de l'établissement et aux transitions en cours, et bien acceptée par les personnels. Elle doit toutefois s'attacher à mieux définir les délégations adéquates, s'interroger sur les moyens opérationnels donnés aux composantes académiques, conforter sa communication interne et se doter des outils de suivi et de pilotage dont elle ne dispose pas encore.

## 9 / Une gouvernance originale, déjà bien établie et acceptée, mais encore perfectible

a) Missions et compétences : une organisation originale conforme aux statuts

**L'EPE s'est doté d'un directoire dont la dimension stratégique est clairement posée<sup>39</sup>** : il prépare les propositions soumises ensuite aux conseils statutaires (CA, Cac). Il se réunit toutes les semaines avec une représentation des différentes entités (4 au plus des directeurs des établissements-composantes, 4 au plus des directeurs des composantes sans personnalité morale). Il s'élargit une fois par mois aux organismes de recherche (CEA, CNRS, Inria, Inserm). Les directeurs administratifs y sont présents. Les interlocuteurs du comité ont dit qu'ils étaient satisfaits de cette organisation, que ce dernier approuve également. Le comité a toutefois relevé que les

<sup>37</sup> Cf. notamment références 2, 3, 4.

<sup>38</sup> À titre d'exemples : le raccordement au réseau de chauffage urbain, l'obtention d'un mix énergétique composé de 77 % d'énergies renouvelables. Cf. RAE p. 7 et Schéma immobilier du 11 octobre 2021.

<sup>39</sup> Cf. Décret 2019-1123, article 38.

directeurs de composantes élémentaires hors composantes académiques (Faculté de Droit, Faculté d'Économie et de Gestion, Inspe et Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine) ne sont pas représentés au directoire, ce qui témoigne du moindre degré de leur intégration<sup>40</sup>.

La spécificité de l'EPE, conformément aux statuts, consiste en une organisation à double articulation : l'une horizontale réunit, par champ, ce qu'il a appelé les vice-présidences<sup>41</sup>, l'autre verticale avec des composantes avec ou sans personnalité morale<sup>42</sup> (CAPM et CSPM).

Les vice-présidences sont pilotées par des VP élus (VP CA, VP recherche, VP formation) et réunissent chaque semaine un représentant de chacune des 6 composantes<sup>43</sup> (hors composantes élémentaires sans rattachement). Ces groupes de travail traitent des dossiers, chacun dans leur domaine, et aboutissent à des propositions soumises ensuite aux instances de gouvernance (directoire, puis conseils statutaires). Ils produisent des documents<sup>44</sup> (chartes, feuilles de route, schémas directeurs, etc.) partagés au sein de tout l'EPE. Les responsables administratifs y sont présents. **Le comité n'a eu que des échos très favorables du fonctionnement de ces vice-présidences : il a pu constater combien elles favorisaient la participation des entités à la politique de l'établissement et encourageaient l'expression de la démocratie.**

L'autre volet de l'organisation consiste, outre les trois établissements-composantes (INP, IEP et Ensag), en la création de regroupements dénommés composantes académiques. Cette construction a fait l'objet de concertations avec les UFR ou autres entités comparables, réparties au sein de ces composantes, pour parvenir à l'état actuel, à savoir un équilibre entre les 3 composantes académiques sans personnalité morale (CSPM), et les 3 établissements-composantes (CAPM), dont rend compte le schéma simplifié<sup>45</sup> de l'organisation de l'UGA.

Ces CAPM et CSPM introduisent un niveau supplémentaire de gouvernance. Ils sont dotés de conseils avec une présence des élus des UFR, pilotés par un directeur, et ont en charge de diriger la politique de l'UGA à leur niveau et de faire valoir les conclusions de leurs travaux en directoire. Ils se font le relais des demandes des UFR en matière de RH notamment ; les dialogues de gestion étant menés directement avec les UFR, en présence de représentants de la composante.

**De la sorte, le comité a pu constater que les responsables « politiques » de l'établissement disposent de plusieurs lieux d'expression, et sont très impliqués dans le portage de sa stratégie comme de sa mise en œuvre opérationnelle.**

- b) Délégations de compétences : un positionnement à affiner entre les composantes de différents statuts et les UFR, des délégations et des subsidiarités à formaliser

Comme souligné plus haut<sup>46</sup>, le point d'équilibre est encore à trouver entre les CAPM auxquelles leur statut confère une grande liberté de manœuvre et les CSPM qui ont en charge l'organisation de leur stratégie, mais sans en avoir véritablement les moyens. Ce décalage dans la possibilité de décider fragilise le dispositif à 6 composantes et l'équilibre du « système de marques ». La réflexion est en cours à l'UGA pour pallier ces difficultés, ce qui n'est guère aisé tant que les moyens (Ressources Humaines, finances, immobiliers) sont encore gérés au niveau des UFR et IUT.

Cette réflexion doit inclure la façon dont sont définies les subsidiarités souhaitées pour les composantes (CAPM et CSPM) et les délégations de compétences requises. Bien que ces deux dimensions soient reprises, tant dans le RAE, que dans les statuts et dans les documents de présentation de l'UGA ou dans les entretiens, le comité a constaté que celles-ci étaient loin d'être formalisées, et que les attentes, en particulier des CAPM, étaient fortes. **Rapidement, l'UGA doit se saisir de ce sujet et aboutir à la mise en place de véritables délégations prévues dans les statuts<sup>47</sup>.**

<sup>40</sup> Déjà souligné en Référence 1.

<sup>41</sup> Décret 2019-1123, articles 27 et 32 à 36. Elles sont actuellement au nombre de 11 (Affaires Générales, Numérique, Ressources Humaines, Égalité et lutte contre les discriminations, RSE, Culture et Culture Scientifique et Technique, Campus Drôme Ardèche, Rayonnement et relations internationales, Formation, Vie étudiante et Recherche innovation, source : organigramme de l'UGA).

<sup>42</sup> Décret 2019-1123, articles 7 à 11 et 72 et 73.

<sup>43</sup> À noter la présence-moteur, dans ces groupes, de l'Ensag.

<sup>44</sup> Voir les références 3 et 4 pour davantage de détails sur leur contenu.

<sup>45</sup> Cf. RAE, p. 2.

<sup>46</sup> Cf. référence 1 C2, C3.

<sup>47</sup> Cf. Décret 2019-1123, préambule.

c) La signature unique<sup>48</sup>

**L'UGA considère que la signature des publications scientifiques est un des moyens de faire rayonner l'université<sup>49</sup>.** Les indicateurs propres au volet commun du contrat d'établissement (objectif 3.5) montrent un taux d'application de la charte « signature unique » des publications de 82 % et prévoient une amélioration du taux à 89 % en 2026. Le rapport du Hcéres<sup>50</sup> portant sur la Comue avait déjà fait le constat que la création du collège doctoral de site avait lancé la signature unique des publications scientifiques dès 2014. Si l'on ne peut pas attribuer la pleine responsabilité de la mise en place de cette signature unique à la création de l'EPE, on peut néanmoins constater qu'il en a conforté l'usage. Selon les cas, en matière de recherche, elle peut comporter plusieurs dimensions : l'UGA, l'organisme de recherche, la composante et le laboratoire ou l'UFR. Le contrat évoque également la perspective d'une signature « formation » (action 5.1.3) contribuant à conforter et à valoriser l'identité de l'UGA dans le domaine de la formation. **Le comité estime que cette poursuite est un succès à conforter comme il apprécie cette possible extension de la signature unique.**

d) La préparation des décisions fait l'objet d'un processus bien établi

Les UFR, composantes élémentaires, sur le périmètre de l'UGA avant la création de l'EPE, concentrent les fonctions de support (RH, finances, patrimoine) et les fonctions de soutien (formation, vie étudiante). Elles disposent de moyens en conséquence. Les propositions, notamment en matière de postes (Cf. *infra*, référence 4), sont expertisées dans le conseil de la composante élémentaire où siègent ses propres élus. Le conseil de la composante académique — dans lequel siègent des élus des composantes élémentaires — reçoit par ailleurs les propositions des laboratoires de recherche. Il revient ensuite au conseil de la composante académique de faire les choix et d'établir des équilibres entre les demandes des UFR de leur périmètre et celles des laboratoires pour les porter ensuite devant les instances centrales chaque fois que nécessaire. Le cheminement est clair pour tous les interlocuteurs rencontrés par le comité. **Ce processus bien établi soulève toutefois la question du rôle opérationnel susceptible d'être joué par les composantes académiques, au-delà de leur rôle stratégique.**

e) Mais le système reste perfectible

- **Demeurent certaines composantes élémentaires à qui échappe la participation à la gouvernance.**

Comme souligné plus haut<sup>51</sup>, quatre composantes élémentaires ne sont pas considérées comme des composantes académiques sans personnalité morale, non par opposition de principe, mais parce qu'aucun rattachement envisagé n'a abouti. À propos de ces composantes, le comité retient la formule entendue lors des entretiens : « ni isolées, ni isolationnistes ». Elles continuent à œuvrer avec les autres entités de l'UGA (notamment UFR) pour des parcours ou des formations communes, mais elles ne participent à aucune instance de direction. Elles sont toutefois regroupées dans une Commission des composantes élémentaires (C3E)<sup>52</sup>, mais n'ont pas, dans leur portefeuille de compétences, la coordination avec les pôles de recherche<sup>53</sup>. Dans les nouvelles dispositions prévues par les éventuels statuts à venir, le comité a relevé que le cas d'une composante élémentaire restée isolée sans rattachement à une composante académique<sup>54</sup> était prévu. Ce qui laisse augurer de la part de l'EPE une volonté de recombinaison des composantes académiques incluant les quatre encore hors rattachement et un effacement progressif encore possible de ces cas particuliers. Le comité a été convaincu de la volonté de l'EPE de poursuivre le travail de recombinaison des composantes académiques pour intégrer, pas forcément uniformément, les composantes élémentaires sans rattachement. Il encourage l'établissement à poursuivre les efforts nécessaires à cette réorganisation.

- **Demeure également la question des moyens affectés aux composantes académiques.**

Le comité a conscience de la délicatesse de l'exercice. D'un côté, l'architecture même de l'établissement et l'équilibre souhaité entre composantes impliquent que les composantes académiques ne soient pas seulement dotées d'un rôle stratégique, mais de l'autre, surtout pendant la période de transition, il ne serait pas souhaitable de bousculer un autre équilibre, celui qui existe entre composantes académiques et composantes élémentaires. Le comité apprécie la dynamique engagée pour trouver une bonne conciliation entre ces deux nécessités et encourage l'établissement à poursuivre en ce sens.

---

<sup>48</sup> Cf. référence 1 C3.

<sup>49</sup> Cf. RAE, p. 9.

<sup>50</sup> Cf. Rapport Hcéres de 2020 sur la Comue, p. 11.

<sup>51</sup> Cf. référence 1, notamment C2 et C3.

<sup>52</sup> Cf. article 74 des statuts de l'EPE en annexe du décret 2019-1123 du 31 octobre 2019, mais aussi article 75 du projet de décret de l'éventuel futur Grand Établissement.

<sup>53</sup> Cf. article 73 et 74 du même décret.

<sup>54</sup> Cf. article 75 des nouveaux statuts qui prévoit dans le domaine des RH la façon d'assurer les compétences suivantes : coordination avec les pôles de recherche pour les profils de poste ; recrutement des enseignants associés et des ATER ; recrutement des personnels invités ; attribution d'aménagement de service, etc.

f) Démocratie interne : une volonté claire d'impliquer l'ensemble de la communauté universitaire

Ces échanges à plusieurs niveaux favorisent à la fois une consultation de proximité et une représentation au niveau central de l'EPE, qui permet de porter au niveau adéquat les arguments et les choix validés par les instances de proximité.

Les interlocuteurs du comité ont largement fait part de leur satisfaction de ce fonctionnement qui permet, même dans un établissement de cette taille, de conserver un lien étroit avec les personnels « de base ». La volonté d'associer systématiquement, dans tous les domaines, des représentants des personnels en lien avec l'équipe présidentielle témoigne d'une réelle prise en compte d'un fonctionnement démocratique.

La participation des responsables à ces organes de consultation impose toutefois une forte charge de travail. Tous les acteurs consultés par le comité l'assument explicitement avec intérêt. Il sera important, dans le cas d'un éventuel passage au Grand Établissement, que l'UGA s'interroge sur la façon de conserver, voire d'alléger, une telle implication sans pour autant sacrifier ce fonctionnement démocratique.

Les instances de consultation des personnels sont réunies régulièrement. Les CHSCT devenus CSA sont saisis de toutes les questions, notamment celles qui sont relatives à la création de l'EPE. Subsiste encore un CSA par établissement doté de la personnalité morale, mais aucun n'est prévu pour les CSPM. La mise en place de la conférence sociale, au niveau de l'EPE, est certes un lieu de dialogue important, portant notamment les sujets de RH, mais elle ne peut pas se substituer à un CSA unique qui couvrirait l'ensemble de l'établissement. **Sans que ce soit une priorité absolue, le comité souligne l'intérêt que pourrait présenter l'engagement de l'EPE sur la voie d'un CSA unique qui concrétiserait la construction d'un Grand Établissement**<sup>55</sup>.

## 10 / Des modalités et des contenus de communication bien structurés, mais qui devront plus systématiquement inclure les établissements-composantes

a) Communication externe : des progrès à faire dans l'harmonisation et dans l'actualisation des documents.

Une équipe placée à l'échelon central de l'établissement<sup>56</sup> assure la communication externe. Elle prend en charge les différents champs et outils (coordination des composantes, communication numérique, contenus, événements, presse, images, aide à la mise en place d'un plan de communication, etc.) et met ses ressources à disposition des personnels et des étudiants. La communication externe est construite autour de l'identité de l'UGA qui perpétue la marque de l'université fusionnée et de la Comue en s'orientant systématiquement vers « un système de marques ». L'UGA dispose d'un site Internet<sup>57</sup>. Une grande partie de ce site est disponible en anglais. Le site fournit des informations sur toutes les composantes : des liens hypertextes renvoient aux informations de chaque structure. La communication s'appuie sur une charte graphique qui pour le moment n'est utilisée que par les composantes sans personnalité morale et qui n'inclut pas non plus les composantes élémentaires. Il reste à harmoniser les documents et l'organisation du site avec les composantes ayant une personnalité morale qui disposent chacune de leur propre site et de leur propre charte graphique, tout en présentant néanmoins des logos incluant explicitement UGA.

En revanche, les documents « grand public »<sup>58</sup> incluent les établissements-composantes. Il conviendra néanmoins de les actualiser plus rapidement<sup>59</sup> en les adaptant notamment à la signature unique présentée plus haut. L'intégration de la communication externe apparaît encore en deçà des ambitions de l'établissement et doit faire l'objet de décisions rapides pour assurer la visibilité de l'UGA.

b) Communication interne : un climat de confiance à conforter en période de forte évolution.

La communication interne peut s'appuyer sur l'adresse électronique UGA dont disposent tous les membres des CSPM, mais aussi des CAPM et des ONR tutelles des laboratoires rattachés à l'UGA. Elle passe également par l'intranet du site<sup>60</sup> sur lequel les personnels partagent les documents administratifs. Toutefois, ces derniers ne s'adressent qu'aux personnels de l'UGA dont la liste a été établie avant la création de l'EPE (université et Comue). Des « newsletters » de plusieurs ordres existent : entre autres, une lettre mensuelle à destination de tous

<sup>55</sup> Cf. Référence 4 C4.

<sup>56</sup> Cf. Document 10 : Organigramme des services centraux de l'UGA.

<sup>57</sup> Adresse pour les structures académiques : <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/universite/organisation/les-structures-academiques/les-structures-academiques-987732.kjsp?RH=1574167526749>

<sup>58</sup> Cf. Chiffres clés, annexe 1 ; l'UGA pour vous et avec vous, annexe 10.

<sup>59</sup> Le document 1 fournit des données 2020-2021.

<sup>60</sup> [https://intranet.univ-grenoble-alpes.fr/fonctions-d-appui/pilotage-qualite-gestion-de-projets/les-documents-uga/trouver-un-document-uga-105700.kjsp?RH=1519226696728#Processus\\_de\\_pilotage](https://intranet.univ-grenoble-alpes.fr/fonctions-d-appui/pilotage-qualite-gestion-de-projets/les-documents-uga/trouver-un-document-uga-105700.kjsp?RH=1519226696728#Processus_de_pilotage).

les personnels<sup>61</sup>, essentiellement orientée vers les informations en matière de RH ou d'autres, sectorielles<sup>62</sup> ; ou encore les lettres « InspirationS », qui permettent de connaître l'activité scientifique de l'UGA dans son intégralité. Ces lettres sont accessibles sur l'intranet.

Des réunions en présentiel sont parfois organisées à destination des personnels. Dans le contexte actuel d'évolutions importantes, cette modalité, déclinée localement et prise en charge par des relais institutionnels, est à développer pour rassurer les personnels en les accompagnant dans l'appropriation de ces changements et contribuer ainsi à conforter un climat de confiance.

**Le comité s'étonne toutefois qu'après deux ans d'expérience, les outils de la communication interne ne soient pas encore tous adaptés au périmètre de l'EPE. Le climat de confiance souhaité ne peut qu'y gagner.**

## 11 / Un SID en cours de construction, encore inadapté aux ambitions de l'établissement

### a) Un système intégré de pilotage

L'UGA fait reposer ses espoirs sur la mise en route d'un système d'information décisionnel (SID)<sup>63</sup>, dont les premières briques, Finances et Ressources Humaines, seront opérationnelles respectivement en 2023 et 2024. À cet effet, l'EPE a intégré le consortium Sirocco, porté par plusieurs universités, qui lui permettra de bénéficier de l'expérience acquise et de renforcer ses relations avec les organismes de recherche.

**L'outil est effectivement indispensable pour permettre à l'établissement un pilotage robuste de sa stratégie grâce à des choix outillés et, en ce sens, sa mise en œuvre doit être une priorité.**

Pour le moment, la vice-présidence Numérique (VPN) a fait un état des lieux très précis des domaines mutualisés et mutualisables<sup>64</sup>, tant dans les calendriers que dans les chantiers et les priorités à établir. Le constat de l'existant a été posé. Le périmètre couvert est celui de l'ensemble de l'UGA, établissements-composantes inclus, avec la participation de tous les VP informatique et numérique, auxquels se joignent les directeurs des services informatiques et les directeurs des systèmes d'information mutualisés.

**Le comité estime qu'il est indispensable que le futur SID permette le travail de projection sur plusieurs années dans tous les domaines couverts par le futur Grand Établissement : Finances et Ressources Humaines, mais aussi scolarité, immobilier, recherche, formation.**

**Référence 3. L'EPE pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnels partagés, sur une programmation budgétaire intégrée et sur un dialogue de gestion interne structuré.**

## 12 / Un mode de pilotage budgétaire très politique, mais un dialogue de gestion bien installé avec les composantes académiques et en harmonie avec les établissements-composantes

L'EPE a accordé une place singulière aux vice-présidences<sup>65</sup> qui ont permis d'impliquer systématiquement un représentant de chacune des composantes, CAPM et CSPM, sur tous les sujets : formation, recherche, RH, finances, vie étudiante et vie de campus, immobilier, informatique. Cette organisation de la gouvernance en vice-présidences affectées à ces compétences transversales a favorisé la réflexion commune, l'élaboration de pistes de travail et la rédaction de chartes et schémas directeurs. Aux groupes de travail ainsi mis en place sont associés les responsables administratifs, DGS, DGS adjoints et directeurs des services centraux. Ce pilotage politique est certainement nécessaire au stade de construction stratégique de l'EPE, mais le comité tient à souligner l'importance de la pleine association des services administratifs à ce pilotage.

Par ailleurs, pour revenir à un point déjà abordé<sup>66</sup>, les moyens administratifs actuellement consacrés au pilotage des CSPM ne sont constitués que de deux agents auprès du directeur de la composante, les fonctions administratives étant positionnées dans les UFR. Sans déposséder les UFR de la gestion de proximité, fort appréciée des personnels, le comité souligne l'intérêt qu'il y aurait à mettre en place des regroupements de

<sup>61</sup> <https://intranet.univ-grenoble-alpes.fr/fonctions-d-appui/communication/les-supports-de-communication/newsletter-mon-fil-pro-850965.kjsp?RH=1519227767048>.

<sup>62</sup> <https://intranet.univ-grenoble-alpes.fr/fonctions-d-appui/communication/les-supports-de-communication/newsletter-inspiration-s--851000.kjsp?RH=1519227767048>.

<sup>63</sup> Cf. Document 37 : projet SID UGA.

<sup>64</sup> Cf. Document 38 : L'ambition mutualisation numérique, portée par la vice-présidence numérique.

<sup>65</sup> Cf. référence 2.

<sup>66</sup> Cf. référence 1 C2 et C3, et référence 2.

forces, pour disposer de compétences mieux avérées dans bon nombre de domaines techniques, en particulier les finances et les RH, et à clarifier ainsi les délégations de compétences des CSPM.

Quant aux effets de la politique budgétaire, le comité confirme que la situation financière de l'établissement est encore peu solide. L'importance des contractuels recrutés au titre des appels à projets affectés aux missions administratives pérennes<sup>67</sup> participe de cette fragilité. Bien que le RAE revendique une très bonne connaissance de la masse salariale<sup>68</sup>, comme en témoignent, entre autres, les éléments du rapport social unique<sup>69</sup>, avec une vue précise a posteriori sur les facteurs de dépenses<sup>70</sup>, l'UGA est toutefois consciente que des pistes de progrès s'offrent encore à elle, notamment « en raison d'une chaîne budgétaire et financière insuffisamment efficiente ». Elle n'apporte néanmoins aucune précision à ce sujet. Le contrôle budgétaire du Recteur délégué à l'enseignement supérieur<sup>71</sup> fait état de plusieurs points de faiblesse : il prend acte, par exemple, de la position volontariste de l'UGA en matière de gestion de personnel (augmentation du nombre de contractuels liés aux contrats de recherche, constitution d'une carrière pour eux, CDIisation dans des délais raccourcis, etc.) comme dans le domaine immobilier<sup>72</sup>. Mais il alerte également sur la soutenabilité des dépenses induites par ces choix et sur une gestion insuffisamment maîtrisée des informations budgétaires et financières. **L'EPE doit porter une grande attention à ces sujets, au risque de ne disposer d'aucune marge pour mettre en œuvre, entre autres, l'axe 3 du plan stratégique<sup>73</sup> concernant « la politique d'employeur responsable, pour faire de l'UGA un lieu de partage, d'épanouissement, d'initiative et d'apprentissage pour les personnels ».**

Le comité fait ainsi siennes les recommandations du Recteur délégué et insiste sur la nécessité, pour l'UGA, de se doter d'outils prospectifs qui analysent les facteurs d'évolution de la masse salariale et les impacts des choix stratégiques opérés par l'université.

En ce qui concerne le dialogue de gestion, l'EPE dispose d'un grand nombre de documents, de descriptions de procédures et de processus qui cadrent efficacement l'action administrative. Il en a mis un certain nombre à disposition du comité et les rend disponibles à ses personnels sur l'intranet.

Le dialogue de gestion est bien installé dans des calendriers précis, avec des interlocuteurs identifiés sur des thématiques gestionnaires préparées en amont des rencontres<sup>74</sup>. Il est fondé sur des documents partagés et validés. Il se déroule avec les composantes élémentaires qui ont préparé leurs argumentaires relatifs à leurs bilans et à leurs besoins en supports (ressources humaines, budget et immobilier) et en soutien (offre de formation). Les CSPM, présents à ces rencontres, ont préalablement expertisé les demandes de l'UFR en relation avec les autres UFR de leur périmètre, et ont recueilli, en matière de postes, les demandes des laboratoires. Ce sont elles qui portent les résultats du dialogue auprès des instances de gouvernance (CAC).

Une lettre d'orientation budgétaire (LOB)<sup>75</sup> fait bien le départ entre les lignes directrices destinées à l'UGA hors établissements-composantes et les lignes directrices propres à l'UGA avec les CAPM. Il rappelle dans ce cas l'obligation pour les établissements-composantes de veiller au respect des orientations budgétaires décrites dans la lettre. C'est ce qu'ont fait également les CAPM<sup>76</sup> dans leur propre lettre d'orientation budgétaire, avec une attention toute particulière à porter à la maîtrise des dépenses et à l'accroissement des ressources propres. La cohérence de l'action de l'UGA passe par le respect des principes de la LOB.

**Telle qu'elle se déroule actuellement, la procédure satisfait les acteurs des CSPM et des composantes élémentaires dans la mesure où les compétences de chaque instance sont bien identifiées et qu'un dialogue de proximité permet d'explicitier aux personnels les raisons des choix. Le comité considère que l'équilibre ainsi trouvé fluidifie les relations, mais se pose toutefois la question des formes que prendrait ce dialogue de gestion dans la perspective d'un renforcement des compétences des CSPM.**

---

<sup>67</sup> Il serait intéressant de connaître les postes ITRF de la BAP J Administration et Pilotage pourvus par des contractuels, par rapport aux postes de soutien, ces derniers étant plus susceptibles d'être recrutés en lien avec la réussite aux appels à projets. Document 34-1 : la BAP J représente 55 % des ITRF.

<sup>68</sup> Cf. RAE, page 12.

<sup>69</sup> [https://rapport-social.univ-grenoble-alpes.fr/tableaux.aspx?vName=DRH\\_RSU\\_REMUNERATIONS](https://rapport-social.univ-grenoble-alpes.fr/tableaux.aspx?vName=DRH_RSU_REMUNERATIONS).

<sup>70</sup> On y apprend par exemple que parmi les 10 personnels qui perçoivent les rémunérations les plus élevées de l'UGA ne figure qu'une seule femme !

<sup>71</sup> Notamment, lettre en date du 20 décembre 2022 (Rectorat de la Région AURA, DAC 20221220-85).

<sup>72</sup> Il a été également fait mention de l'absence de projet annuel de performances, document pourtant obligatoire depuis la loi de finances de 2001.

<sup>73</sup> Cf. Document 35-2.

<sup>74</sup> Cf. Document 32 (7 documents).

<sup>75</sup> Cf. Document 17.

<sup>76</sup> Cf. Documents 18, 19 et 20.

### 13 / Prospective financière, mutualisation des moyens, ressources propres : de belles avancées en matière de gestion des RH et de mutualisations, des progrès plus timides en matière de ressources propres hors recherche, mais des difficultés dans la prospective financière, faute d'outils adéquats indispensables.

a) Des analyses prospectives encore partielles qu'il faudra systématiser

La direction « pilotage et projets transversaux, amélioration qualité » (Dippaq), fournit, sous la responsabilité des vice-présidences « Pilotage et amélioration continue » et « Finances et Patrimoine », un nombre important d'éléments chiffrés, à commencer par ceux du contrat pluriannuel 2021-2026<sup>77</sup> qui inclut les informations des établissements-composantes. On peut **noter cependant que si quelques cibles à 2026 sont évoquées, la grande majorité des indicateurs chiffrés ne vont pas au-delà de l'année 2022.**

La Dippaq produit également les « chiffres clés », retraçant l'activité de l'établissement dans tous ses champs (formation, recherche, vie de campus, international, documentation et ressources) sur 3 années, qui permettent de pointer des évolutions significatives<sup>78</sup>. Le rapport social produit chaque année comporte également une photographie de la situation.

Quant aux éléments de prospective, les documents relatifs aux Ressources Humaines préparatoires au dialogue de gestion comportent une partie prévisionnelle<sup>79</sup> dans laquelle l'UGA doit exprimer ses besoins en compétences et en personnes au regard des évolutions de structures qu'elle envisage.

Mais le comité n'a pas disposé de documents de synthèse, qui pourraient conduire à dire que l'UGA dispose de projections à moyen et court termes lui permettant d'établir des scénarios d'évolution et de mettre en regard les moyens qui devraient être mobilisés pour y parvenir au niveau de l'EPE. **Une cartographie des compétences et des emplois au sein de l'UGA pourrait servir de base à ce travail prospectif, qui mènerait à une carte cible, permettant d'ajuster plus finement les campagnes d'emplois et les besoins en formation des personnels, et d'établir des priorités.** À titre d'illustration, la réussite aux appels à projets apporte sa manne d'emplois sous le statut de contractuel, – emplois dont le devenir posera certainement un problème à l'UGA.

b) De belles avancées en matière de coordination des RH

L'EPE a bien avancé pour la mise en place d'une gestion coordonnée des Ressources Humaines : dès 2020, la vice-présidence RH a construit une feuille de route<sup>80</sup> qui déroule un plan de travail, et qui détermine les acteurs et les chantiers à venir. Ainsi ont été définis en commun (pour l'UGA d'avant l'EPE et les établissements-composantes) des principes de mobilité<sup>81</sup>, notamment internes à l'EPE, des règles relatives au recrutement et à la gestion des contractuels Biatss<sup>82</sup>. L'Ensag est associée aux travaux, mais la gestion des ressources humaines ne peut guère apporter de points de convergence, dans la mesure où l'école ne dispose pas des responsabilités et compétences élargies et que ses personnels sont gérés, comme ceux des autres écoles d'architecture, par le ministère de la Culture.

### 14 / Des mutualisations déjà bien engagées et une sensibilisation à la question des ressources propres établie

Parce qu'elle en fait un principe d'organisation<sup>83</sup>, l'UGA aurait pu faire valoir le bénéfice des mutualisations, récentes comme les unités de service déjà citées (dont celles liées à certaines vice-présidences<sup>84</sup>) ou plus anciennes comme les services du sport (SUAPS) ou de la santé étudiante (CSU) ou des personnels, ou d'informatique mutualisée (DSIM, CSU, ISSO), que l'EPE a pu renforcer par exemple à travers la Maison universitaire des services aux étudiants (Muse). L'EPE a su aussi mettre en place de nouveaux services mutualisés (ITO@UGA, UGA Design Factory, services mutualisés d'ingénierie de projet) auxquels concourent l'UGA et les établissements-composantes. Mais la création de ces unités de services prévues pour mutualiser des fonctions de soutien ne peut pas se satisfaire exclusivement d'emplois contractuels, limités dans le temps. **L'outil cartographique permettrait d'anticiper les décisions à prendre pour établir des équilibres bénéfiques.**

<sup>77</sup> Cf. document 2.

<sup>78</sup> En positif ou en négatif (par exemple, -28 % d'enseignants-chercheurs invités ou encore +27 % de distinctions honorifiques). On y constate également la progression du nombre de contractuels de +14 %.

<sup>79</sup> Cf. Document 32-2 RH-DG.

<sup>80</sup> Cf. Document 35.

<sup>81</sup> Cf. Document 36.

<sup>82</sup> Cf. Document 36-1.

<sup>83</sup> Cf. RAE page 12, « mutualiser tout ce qui est mutualisable » ou encore annexe 18-1 LOB de l'INP, « favoriser le commun ».

<sup>84</sup> Cf. *supra*.

Les lettres d'orientation budgétaire des quatre établissements à personnalité morale<sup>85</sup> se font toutes l'écho de la nécessité de trouver des financements qui ne dépendent pas de la subvention pour charges de service public. Un document récapitulatif<sup>86</sup> produit pour le comité montre, pour l'EPE (y compris les CAPM, si l'on compare les montants avec ceux du rapport de l'ordonnateur et du tableau de bord financier du Mesr), une évolution substantielle, de l'ordre de 40 % entre 2020 et 2022<sup>87</sup> des ressources propres<sup>88</sup>, alors que la subvention de charges pour services publics est passée de 452 M€ en 2020 à 460 M€ en 2021 et à 464 M€ en 2022, soit environ 2,5 %. C'est un résultat très honorable et l'UGA doit maintenir ses efforts sur le sujet. On notera toutefois que cet accroissement des ressources propres paraît dû aux moyens nouveaux tirés des activités de recherche ou de valorisation, bien plus qu'aux activités de formation. **En ce sens, un effort sensible en matière de formation continue et tout au long de la vie est à recommander à l'UGA**, d'autant qu'elle pourrait s'appuyer pour cela non seulement sur ses liens étroits avec les milieux socio-économiques régionaux, mais également sur son rayonnement national et international, notamment en matière d'ingénierie.

## 15 / Outils d'amélioration continue : une prise en compte de la démarche qualité trop modeste et pas encore suffisamment conçue comme fédératrice

Le RAE se présente lui-même comme un élément de la démarche qualité au sein de l'UGA en affirmant la place importante donnée à la démarche participative<sup>89</sup> qui a conduit à sa rédaction. Il met l'accent sur la coordination au niveau central, qui a été assurée par le VP en charge des affaires générales. Les contributions ont été produites et validées d'abord au niveau de l'établissement et des établissements-composantes, puis ont été mises en commun de façon collégiale. Le RAE a été ensuite présenté devant les différents conseils. Cependant, le RAE ne fait pas d'analyses critiques, fondées par exemple sur la méthode SWOT qui permet d'attribuer succès ou insatisfactions à des causes internes ou externes.

Au dire des interlocuteurs rencontrés par le comité, la mise en place d'une démarche qualité n'a pas fait partie des priorités de l'EPE. Pour autant, des prémices existent : un groupe de travail, soutenu par la Dippaq, a réalisé une cartographie des processus de l'UGA<sup>90</sup>. Un logigramme<sup>91</sup> décrit le processus et envisage sa mise en œuvre, mais le comité n'a pas disposé (hors contrôle budgétaire et comptable) de documents de synthèse sur les résultats de cette démarche. Dans les domaines où la démarche est obligatoire (labellisation HRS4R ; contrôle interne comptable et budgétaire<sup>92</sup> ; formations portées dans le cadre d'un diplôme d'université), les dispositifs sont activés et donnent lieu à des documents labellisés. Par ailleurs, le domaine de la formation continue peut être engagé dans une démarche qualité, encouragée par l'évaluation des formations continues par le Hcéres<sup>93</sup>. À noter que la mise en place de l'unité de services ITO@UGA, créée en 2021 pour la valorisation des résultats de l'UGA, s'accompagne de la conduite d'une démarche qualité dans le but d'obtenir la certification ISO 9001. Il s'agira de poursuivre dans ces voies en privilégiant, au regard de la liste des processus déjà formalisée, le travail sur la définition des priorités en matière de besoins avant la mise en place des outils d'observation et d'analyse. L'établissement peut s'appuyer sur l'expérience de l'INP ou de la Comue ; il bénéficie d'ailleurs pour ce faire de financements spécifiques<sup>94</sup>.

Le RAE<sup>95</sup> signale l'existence de groupes de travail et des comités d'usagers qui permettent une mise en place effective de cette démarche d'amélioration continue. Mais le comité n'a pas disposé de documents de synthèse qui relateraient et analyseraient les forces et faiblesses et surtout les leviers d'action à mettre en place en vue d'éventuelles remédiations.

**Le point le plus significatif à l'heure actuelle est la simple juxtaposition des informations dans ce domaine, chaque CAPM et l'UGA disposant chacune de son côté de ses propres outils.** Comme les vice-présidences l'ont fait dans d'autres domaines, il conviendrait d'agrèger les informations sur les méthodes, les champs d'application et les résultats des différentes structures de façon à tirer un parti commun des mesures à mettre en place au vu des constats partagés.

<sup>85</sup> Cf. Documents 17, 18, 19 et 20.

<sup>86</sup> Cf. Document 30, agrégation RP 2020-2021.

<sup>87</sup> Le montant des ressources propres est passé de 177 M€ en 2020, à 168 M€ en 2021 et 236 M€ en 2022.

<sup>88</sup> À savoir, toute ressource, quelle qu'en soit l'origine, à l'exception de la SCSP.

<sup>89</sup> Cf. RAE p. 1.

<sup>90</sup> Cf. Document 33, cartographie des processus UGA hors établissements-composantes.

<sup>91</sup> Cf. Document 33-3.

<sup>92</sup> Cf. Document 33.1, démarche réglementaire de contrôle interne budgétaire et comptable UGA hors établissements-composantes.

<sup>93</sup> Les nouvelles normes Qualité précisent désormais que le fait d'avoir une évaluation Hcéres des formations permet d'obtenir le label qualité « Qualiopi », à la fois pour les diplômes nationaux et pour les blocs de compétences. Cela rend la certification des formations par le Hcéres particulièrement importante.

<sup>94</sup> Cf. RAE p. 13 : financement IdÉEs sur 9 ans de 720 k€.

<sup>95</sup> Cf. RAE p. 13.

#### Référence 4. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie intégrative de l'EPE.

## 16 / Recrutement et emploi : l'EPE s'est bien engagé sur la voie de l'intégration grâce à la gestion des RH sur l'ensemble de son périmètre

Le volet RH a fait l'objet de toutes les attentions de l'EPE et l'organisation de la gouvernance en vice-présidences spécifiques a favorisé la réflexion commune, l'élaboration de pistes de travail et la rédaction de chartes et schémas directeurs. À ces groupes de travail sont associés les responsables administratifs, DGS, DGS adjoints et directeurs des services centraux. L'EPE a établi un Pacte social<sup>96</sup> qui décline les sujets qui seront traités en lien avec sa stratégie, notamment son axe 3, en trouvant des axes communs de politique des ressources humaines (contractuels et accompagnement des chercheurs et enseignants-chercheurs), des actions partagées en matière de qualité de vie au travail, des actions autour de la lutte contre les discriminations, grâce notamment à la création d'une conférence sociale qui réunit les représentants des différentes composantes.

La VP en charge des RH, dont les interlocuteurs du comité lors de la visite ont dit tout le bien qu'ils pensaient de son efficacité, a pris en charge beaucoup de sujets : politique indemnitaire, temps de travail, télétravail, lignes directrices de gestions, promotions, mobilité, etc. Ce travail s'est traduit par exemple par la rédaction de chartes sur la gestion des contractuels<sup>97</sup>, du plan d'action sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ou du schéma directeur RSE. Les directeurs des composantes académiques, comme les directrices et l'administrateur général des établissements-composantes y participent et permettent d'aboutir à une harmonisation des pratiques dans beaucoup de domaines. Les documents suivent ensuite le processus de validation dans les différentes instances de concertation. **Le comité considère que les travaux menés témoignent bien de la volonté de l'EPE de mieux harmoniser les pratiques en matière de ressources humaines et de rendre visible cette harmonisation.**

Le RAE mentionne la mise en place d'un **processus intégré pour le recrutement des enseignants-chercheurs** : analyse des expressions des besoins (formation et de recherche) par les pôles de recherche, puis par les composantes académiques ; ensuite, le Cac émet un avis sur la cohérence globale des qualifications des postes proposés<sup>98</sup>. Les entretiens ont permis de préciser les progrès induits, notamment en matière d'expression des besoins sur les profils de postes et de modalités de recrutement (diffusion de l'information sur les postes, composition des jurys et harmonisation des calendriers, etc.).

Le comité a également relevé la délibération prise par le CA de l'UGA le 15 mars 2022 en faveur du dispositif des Chaires de Professeur Junior (CPJ) destiné à renforcer les capacités de recherche. Plusieurs projets sont en cours d'élaboration avec les ONR, le plus avancé concernant l'Inserm.

L'obtention du label européen **Human Resources Strategy for Research (HRS4R)**<sup>99</sup> en avril 2021 apporte une reconnaissance significative au travail collaboratif mené au sein de l'UGA et des établissements-composantes. Le RAE le présente comme un catalyseur pour le développement d'actions concrètes en matière de recrutement, d'exercice des activités et de carrières pour les personnels de l'EPE. En particulier, la mise en place effective de plans d'action égalité (PAE) femmes-hommes, s'inscrit dans ce contexte. Il est important de noter les progrès observés en matière de mixité entre femmes et hommes dans les recrutements des enseignants-chercheurs (38 % en 2019, 46 % en 2021)<sup>100</sup>.

L'UGA ne fait pas de l'exorecruitment un principe de mutation des enseignants-chercheurs. En tout cas, le RAE ne s'en fait pas l'écho. En revanche les informations que fournissent les études du Mesr<sup>101</sup> permettent de voir que l'UGA a des taux d'endorecruitment plus bas que les moyennes dans les établissements de même typologie, aussi bien chez les professeurs des universités que chez les maîtres de conférences (respectivement 41,5 % et 21,2 % quand les moyennes de la typologie sont de 49 % et 25 %).

<sup>96</sup> Cf. Document 35-2.

<sup>97</sup> Cf. Document 36-1.

<sup>98</sup> Cf. RAE p. 12 – § II.3.1.2.

<sup>99</sup> Engagement à se conformer aux principes de la charte européenne du chercheur et au code de conduite pour le recrutement des chercheurs.

<sup>100</sup> Cf. RAE p. 15 – § II.4.3.1.

<sup>101</sup> Source : Mesr (DGRHA1 et DGRHC1).

**La question des mobilités est bien abordée.** Le travail mené dans ces groupes de travail insiste notamment sur la question de la mobilité des personnels au sein de l'EPE<sup>102</sup>. Des principes communs sont adoptés : durée d'occupation du poste, publication d'emploi et entretien de recrutement, reprise d'ancienneté, etc. Les campagnes d'emploi<sup>103</sup> font l'objet d'un document commun qui récapitule clairement les principes, les calendriers et les outils à utiliser. Mais l'EPE se heurte aux statuts, d'une part avec les différences de recrutement avec l'Ensag<sup>104</sup>, et d'autre part avec le principe de la mutation qu'impose l'affectation dans un établissement doté de la personnalité morale et juridique. Il serait **intéressant, pour renforcer le principe d'appartenance à l'EPE, de trouver la façon dont ces affectations internes pourraient être réalisées.**

## 17 / L'EPE doit consacrer davantage de forces à la mise en place rapide d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Comme on l'a vu en référence 3, l'EPE n'a pas encore consolidé les éléments dont il dispose pour établir un constat de la situation des emplois et des compétences sur la totalité de son périmètre. Dans cette période d'intenses changements, cette observation est d'autant plus nécessaire que des services nouveaux voient le jour, des organisations sont modifiées et des besoins naissent qui sont parfois difficiles à bien identifier. Une exploitation des comptes rendus des entretiens professionnels, notamment dans leur volet formation, des réunions de responsables hiérarchiques amenés à se prononcer sur les évolutions des compétences de leurs agents doivent contribuer à la construction d'une cartographie des emplois. Elle servira à une analyse des besoins. L'EPE ne part pas de rien, puisque le dialogue de gestion<sup>105</sup>, dans sa première partie, incite les UFR à faire des projections. Le tout est évidemment à corréliser aux axes stratégiques de l'EPE, pour qu'il se dote d'une feuille de route partagée par tous les acteurs. **Il s'agit d'un très lourd chantier, qu'il est indispensable de mener pour que les choix politiques de l'établissement bénéficient de supports administratifs solides.**

## 18 / Dialogue social interne : l'EPE a su instaurer un climat social apaisé

Chaque établissement à personnalité morale et juridique dispose de son propre comité social administratif (CSA), sans que des passerelles n'existent ni entre instances ni entre membres. Peut-être serait-il intéressant de voir si un rapprochement entre les différents établissements ou du moins des points de vigilance partagés pourraient contribuer à faire sens.

Celui de l'UGA hors établissements-composantes se réunit tous les mois : le rapport social unique<sup>106</sup> fait état de 31 réunions d'instances, dont 4 concernent le CHSCT.

Les interlocuteurs du comité ont tous fait part de leur satisfaction devant la façon dont est mené le dialogue social, même s'ils ont parfois insisté sur la charge de travail très lourde qu'imposait la construction de l'EPE et l'incertitude dans laquelle certains pouvaient se trouver, avec des échéances importantes, notamment pour les personnels de Polytech et de l'IAE censés changer potentiellement d'employeur.

L'EPE a travaillé sur les risques professionnels, sur la qualité de vie au travail, et même s'ils constatent parfois que la communication interne est insuffisante, les personnels ont un accès facile sur l'intranet à tout ce qui concerne la vie de l'EPE, y compris aux éléments qui concernent leur carrière.

**De l'avis du comité, dans ce contexte compliqué, le sentiment d'appartenance à l'EPE et l'envie souvent exprimée de sortir de l'expérimentation, parce que les personnels estiment avoir beaucoup avancé, peuvent être considérés comme des réussites.**

<sup>102</sup> Cf. Document 36.

<sup>103</sup> Cf. Document 34-1.

<sup>104</sup> Cf. supra : référence 3, partie 2b.

<sup>105</sup> Cf. Document 32-2.

<sup>106</sup> [https://rapport-social.univ-grenoble-alpes.fr/tableaux.aspx?vName=DRH\\_RSU\\_MOYENS-ACCORDES-OS](https://rapport-social.univ-grenoble-alpes.fr/tableaux.aspx?vName=DRH_RSU_MOYENS-ACCORDES-OS).

# LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS OBTENUS DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL

**Référence 5. L'établissement public expérimental qualifie précisément les principaux résultats obtenus grâce à l'expérimentation.**

**SYNTHÈSE :** L'établissement public expérimental a objectivement obtenu des résultats significatifs et à fort impact, à la fois sur le plan scientifique, de la formation et de la vie universitaire, ainsi que dans la structuration et la professionnalisation de ses activités, notamment en ce qui concerne les relations partenariales.

Le comité note que le regroupement au sein de l'EPE de la **plupart des forces vives universitaires du site** (au sens large, y compris le **campus de Valence Drôme-Ardèche**) en matière de formation, de recherche, d'innovation et de valorisation a fait de l'UGA un **acteur majeur et partenaire privilégié au niveau des autorités territoriales compétentes**<sup>107</sup>, **ainsi qu'auprès des entreprises et des acteurs culturels**. Il constitue objectivement un facteur déterminant pour asseoir et développer **son positionnement aux niveaux local et national, et sa reconnaissance à l'international**.

## 1 / Un rayonnement scientifique en plein essor

Un des chantiers bien identifiés dans le RAE concerne le souci d'établir une **plus forte collaboration avec les ONR**. Il faut cependant noter, qu'à l'exception de l'Inserm, de l'Inrae et de l'IRD, à ce stade, tous les autres ONR partenaires (CNRS, CEA, Inria) ont maintenant signé des conventions avec l'UGA. Plusieurs dispositifs structurels et actions partagées témoignent des **avancées majeures déjà réalisées en matière de concertation et de synergie**. A titre d'exemples, on peut citer pour rappel : le **Cospi pour la valorisation des résultats de recherche** et le **projet de PUI porté par l'UGA**, dont l'Inserm est aussi membre fondateur. Sous la houlette de l'unité de service ITO@UGA créée dans le cadre de l'EPE, les réunions du Cospi ont largement contribué à fluidifier les questions liées à la PI, notamment en amont des échanges avec la SATT Linksium. Cette évolution a été unanimement soulignée par les directeurs des unités mixtes de recherche rencontrées lors de la visite.

L'UGA met en avant l'amélioration de sa **position dans les classements internationaux**. Cela a effectivement été le cas en 2020 (**intégration du « top 100 » du classement ARWU**). Toutefois les classements suivants (2021 et 2022) ne consolident pas cette avancée. Il faut cependant noter les progressions enregistrées dans plusieurs thématiques scientifiques au cours des deux dernières années : le classement en **12<sup>e</sup> position en matière de Télédétection** est tout à fait remarquable. On peut également citer les thématiques suivantes : **Sciences de la Terre (24<sup>e</sup>)**, **Ingénierie métallurgique (39<sup>e</sup>)**, **Mathématiques (40<sup>e</sup>)**, **Sciences physiques (40<sup>e</sup>)**, ou **Géographie (50<sup>e</sup>)**<sup>108</sup>.

L'effet d'entraînement induit par le fait que l'UGA soit désormais le seul établissement identifié pour le site dans les classements est mis en avant pour expliquer ces progrès dans la reconnaissance internationale. La visite sur place a largement confirmé cette perception. Ces progrès sont indubitablement liés à la **charte de « signature unique » des publications**, engagée dès 2014, comme l'indique le RAE. Bien que préalable à la création de l'EPE et que son application soit encore à parfaire, cette charte est maintenant largement utilisée (87 %<sup>109</sup>) et participe pleinement à la trajectoire vertueuse prise par l'UGA pour améliorer la **visibilité de sa production scientifique**. Les entretiens ont confirmé cette forte appropriation au sein des laboratoires, y compris les unités mixtes de recherche.

La mise en place effective d'un **doctorat commun** et la création d'une **maison du doctorat**<sup>110</sup> englobant tous les membres de l'EPE, a pour résultat que toutes les thèses sont déposées sous le sceau de l'UGA. De plus, le fait que la grande majorité des publications soient associées à un projet doctoral devrait pouvoir **significativement contribuer à terme à la généralisation de la « signature unique »**.

<sup>107</sup> En particulier, avec 5 projets portés par l'EPE lauréats, l'UGA a eu l'un des plus beaux taux de réussite au niveau national dans le cadre du plan « Compétences et Métiers d'Avenir » ; c'est un point fort, tant en matière de formation initiale, que du lien avec les entreprises ; voir par exemple : <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/actualites/a-la-une/actualites-formation/france-2030-5-projets-portes-par-l-uga-laureats-de-l-appel-a-manifestation-d-interet-competences-et-metiers-d-avenir-1142149.kjsp>.

<sup>108</sup> <https://www.shanghairanking.com/institution/universit-grenoble-alpes>.

<sup>109</sup> Cf. RAE p. 9 – § II.2.1.3.

<sup>110</sup> Cf. *infra* C4

Une autre marque significative des progrès enregistrés sur le plan du rayonnement **scientifique** de l'UGA est constituée par l'accroissement du nombre des **publications référencées dans le Web of Science** et du nombre des **publications internationales**<sup>111</sup>.

L'UGA est impliquée dans un grand nombre de PEPR<sup>112</sup>. De plus, c'est la seule université à co-piloter **deux PEPR exploratoires** (collaboration et numérique, et gestion des risques et résilience)<sup>113</sup> parmi les 13 retenus en 2022. Ce succès a largement bénéficié de la mise en place par l'UGA des **Cross Disciplinary Projects** destinés à favoriser l'interdisciplinarité et qui ont aussi contribué au décloisonnement entre pôles et laboratoires d'une part, et formation et recherche d'autre part<sup>114</sup>.

- La participation (**grâce à Grenoble INP – UGA**), au projet d'Université européenne **Unite ! (University Network for Innovation, Technology and Engineering)** avec six autres universités européennes majeures (dès la première sélection de 2019 et sa reconduction en 2022), constitue un atout important pour le positionnement de l'EPE au niveau européen et son essor à ce niveau<sup>115</sup>. Bien que le projet ait été initialement porté par Grenoble INP, les actions de formation développées s'étendent progressivement à l'ensemble de l'UGA, et notamment les SHS, à travers la composante académique H3S<sup>116</sup>.
- Toujours au niveau international, la visite a permis d'identifier les **6 partenariats stratégiques** – *University of Oxford (GB), University of Tsukuba (JP), National Taiwan University (TW), Karlsruhe Institute of Technology (DE), McMaster University (Canada), Swansea University (GB)* – sur lesquels l'UGA a récemment décidé de focaliser son action parmi les très nombreuses actions de coopération et d'échanges<sup>117</sup>. À noter, la signature en juin 2022, par l'UGA et le CNRS, d'un accord de création d'un **laboratoire de recherche international** avec l'université de Tsukuba (Japon) : le *Japanese – French Laboratory for Semiconductor Physics and Technology (J-FAST)*.

La participation de l'EPE (en tant que membre fondateur) à l'**association Udice**<sup>118</sup>, créée en 2020 et regroupant 10 universités majeures, est une indication de la reconnaissance du positionnement de l'UGA au niveau national.

La politique de l'UGA en faveur de la science ouverte s'est fortement développée dans le cadre de l'EPE. C'est un autre facteur contribuant significativement à son attractivité et à son rayonnement :

- L'édition la plus récente (2021) du baromètre de la science ouverte indique un taux d'accès ouvert des publications scientifiques de 71 %<sup>119</sup>.
- L'UGA est impliquée dans toutes les **instances nationales et internationales de la science ouverte** et est signataire, depuis 2021, de la **San Francisco Declaration on Research Assessment (Dora)**<sup>120</sup>.
- L'UGA participe à l'**Open Science Task Force** au sein l'**European University Association (EUA)** et aux activités développées dans ce domaine au sein de projet UE Unite !.
- L'UGA est une cheville ouvrière de la plateforme fédérée des données de **Recherche Data Gouv**<sup>121</sup>.

<sup>111</sup> Cf. RAE p.16 – § III.1.1.1.

<sup>112</sup> Elle est partenaire de 19 PEPR Stratégies nationales d'accélération et 11 PEPR exploratoires – cf. RAE p. 3 – § II.1.1.2.

<sup>113</sup> <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/actualites/a-la-une/actualites-recherche/france-2030-deux-projets-co-pilotes-par-l-uga-laureats-des-programmes-et-equipements-prioritaires-de-recherche-exploratoires-pepr-1108685.kjsp?RH=1592487901635>.

<sup>114</sup> Sept nouveaux projets, labélisés en 2022 par le directoire Idex en 2022 sont venus renforcer les 14 autres déjà lancés. À noter qu'ils offrent une place prépondérante aux sciences humaines, politiques et sociales et s'étendent à plusieurs domaines stratégiques (ingénierie quantique, intelligence artificielle, sécurité informatique, médecine personnalisée, etc.), positionnant ainsi l'UGA comme un acteur majeur, au niveau national et international, sur ces domaines.

<sup>115</sup> Un colloque d'Unite ! se tenait justement à Grenoble le second jour des entretiens ; cela a permis au comité de rencontrer plusieurs des partenaires internationaux de l'UGA.

<sup>116</sup> Humanités, Santé, Sport, Sociétés ; cf. RAE p. 5 – § II.1.1.4.

<sup>117</sup> <https://international.univ-grenoble-alpes.fr/partenariats/universites-partenaires/universites-partenaires-740963.kjsp>. Le RAE (p. 9 – § II.1.1.4.) faisait état des 10 partenariats majeurs.

<sup>118</sup> <https://www.udice.org>.

<sup>119</sup> Ce taux concerne les publications de l'UGA parues en 2020. Il est de 62 % au niveau national.

<sup>120</sup> <https://sfdora.org/>.

<sup>121</sup> <https://recherche.data.gouv.fr>. L'UGA y héberge sa collection ; elle a été parmi les cinq premières universités labellisées sur cette plateforme (juin 2022) pour son atelier de la donnée Cellule Data Grenoble Alpes (CDGA).

## 2 / Une attractivité nationale et internationale en progression, principalement vis-à-vis des étudiants

Le pourcentage **d'étudiants étrangers** engagés dans les différents niveaux de formation (licence, master et doctorat) est certes supérieur à la moyenne nationale, mais les années couvertes par le RAE et les derniers chiffres communiqués n'ont pas mis en évidence de progression significative. L'impact de la pandémie au cours de la période évaluée peut expliquer cette relative stagnation.

Lancée en 2021, la **Graduate School Université Grenoble Alpes (GS@UGA)** a pour objectif de favoriser l'attractivité d'étudiants étrangers par le développement de formations scientifiques interdisciplinaires transversales au sein de l'EPE. Bien que son déploiement complet ne soit prévu qu'en 2023, 15 programmes thématiques (niveau *Master*) ont déjà été mis en place en 2022<sup>122</sup>.

À la suite de la décision du CA de l'UGA d'adopter le dispositif de création de chaires de Professeur Junior, les projets en cours avec les ONR<sup>123</sup> devraient contribuer à permettre une attractivité renforcée de jeunes chercheurs vers le site grenoblois.

La création de plusieurs unités de service (9 actuellement), impliquant aussi les ONR, notamment l'**Innovation and Transfer Office de l'Université Grenoble Alpes (ITO@UGA)** en 2021 et **UGA Design Factory** en 2022 d'une part, et l'excellence des formations rassemblées au sein de l'EPE et des unités de recherche associées d'autre part, sont des atouts majeurs pour l'établissement d'une masse critique afin de favoriser le développement de la relation partenariale avec les entreprises et l'essaimage de jeunes pousses. Ces deux structures étant de création récente, il est encore trop tôt pour disposer de résultats chiffrables.

**ITO@UGA** regroupe les forces vives de quatre services préexistants : les deux services Valorisation, et les filiales Floralis et INPG Entreprise SA de l'UGA et de Grenoble INP-UGA. En particulier, un groupe projet, avec la nomination d'une référente « Indicateurs », activité transversale à ITO@UGA, a aussi été créé pour l'harmonisation des indicateurs de suivi de la valorisation de la recherche utilisés historiquement par l'UGA et Grenoble INP-UGA. Cette création a permis de converger sur une nomenclature structurée comportant 6 classes d'indicateurs. Le service est structuré en quatre pôles d'expertise (contrats, propriété intellectuelle, valorisation et jeunes pousses) qui sont opérationnels depuis deux ans et il compte aujourd'hui plus de 30 personnes. ITO@UGA assure notamment **l'interface avec la SATT Linksium** grâce aux réunions mensuelles du **Cospi**, incluant notamment les ONR du site. Il assure aussi la coordination de la réponse de l'UGA à l'appel des **PUI** de l'initiative France 2030<sup>124</sup>. Le comité souligne également l'organisation à Grenoble du 16 au 18 janvier 2023 de la **2<sup>e</sup> édition de l'École d'hiver en innovation et valorisation (Inovalo360)**<sup>125</sup>, en partenariat avec les ONR du site, la Satt Linksium et Bpifrance et la mise en réseau européen avec les partenaires de Unite !)<sup>126</sup>.

Plus particulièrement **axée sur les SHS** et citée à plusieurs reprises lors des entretiens, la **Maison de la Création et de l'Innovation (MACI)**<sup>127</sup>, est aujourd'hui dotée d'une identité juridique (depuis janvier 2022), d'une mission, d'une gouvernance et d'un budget, et est destinée à gérer **6 plateformes technologiques** consacrées au développement de nouvelles pratiques de recherche, de pédagogie et de coopération en arts, humanités et sciences humaines et sociales. L'aboutissement du projet est là aussi trop récent (janvier 2022) pour que des résultats tangibles témoignent de la plus-value attendue.

Après y avoir fait son entrée en 2020 à la 37<sup>e</sup> place du **classement de l'Inpi**<sup>128</sup> avec 40 demandes de brevets, l'UGA se hisse à la **29<sup>e</sup> place en 2021 avec 56 demandes** et se situe **ainsi en tête des universités françaises**. À noter qu'aucun des deux principaux établissements universitaires grenoblois (UGA et INP) n'apparaissait dans le « top 50 » de ce classement jusqu'en 2019. Ces établissements ne totalisaient que 39 demandes (20 + 19).

Sur le plan régional, l'annonce en 2022 de **l'ouverture par ATOS de son 2<sup>e</sup> plus grand centre de R&D sur le site grenoblois** est révélateur de l'attrait procuré par le panel des compétences du site, mais aussi, comme l'a explicitement révélé la visite, par la simplification des interactions avec la sphère d'enseignement supérieur,

<sup>122</sup> <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/about/ambition-and-strategy/graduate-school/graduate-school-gs-uga-900388.kjsp?RH=1626700883222>.

<sup>123</sup> Cf. supra référence 4 §8

<sup>124</sup> Une telle initiative exige un niveau d'intégration fort entre les différents acteurs ; à noter également la participation de l'Insem à ce projet, en tant que membre fondateur.

<sup>125</sup> <https://ito.univ-grenoble-alpes.fr/fr/formation/inovalo360-ecole-dhiver-en-innovation-et-valorisation>.

<sup>126</sup> Cette école a compté plus de 300 participants et des facilités ont été accordées aux étudiants pour y participer.

<sup>127</sup> Le statut de la MACI comme Unité Universitaire d'Appui à la Recherche (UUAR), voté par les instances, est effectif depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

<sup>128</sup> <https://www.inpi.fr/palmares-2021-des-principaux-deposants-de-brevets-l-inpi>.

recherche et innovation locale, résultant des regroupements et synergies induits par le développement de l'EPE-UGA.

Toujours sur le plan régional, Le **campus de Valence Drôme-Ardèche** constitue un emplacement stratégique pour l'EPE. En tant que principal site universitaire délocalisé en France, il joue un rôle essentiel de démocratisation de l'enseignement supérieur et de promotion sociale<sup>129</sup>. Son impact et son attractivité sont reflétés par le nombre important des étudiants en formation sur ce campus et son accroissement au cours de la période (4 297 en 2019, 4 425 en 2021)<sup>130</sup>. Les derniers chiffres communiqués au comité par l'EPE à l'occasion de la visite<sup>131</sup>, font état de 5 441 étudiants. La mise en place d'une nouvelle gouvernance et d'une nouvelle organisation pour le campus, en lien avec le **Groupement d'Intérêt Public Agence de Développement Universitaire Drôme Ardèche (Aduda)**, concrétisent l'impact et le rôle moteur de l'EPE en lien avec les collectivités territoriales au-delà de la métropole grenobloise. L'évolution de l'UGA et cette coopération constituent de bons atouts pour renforcer le développement du campus.

### 3 / Une implication significative en matière de diffusion de la culture scientifique, en étroite coopération avec les collectivités territoriales

UGA a innové en la matière avec la création en 2021 du **premier établissement public de coopération culturelle (EPCC)**<sup>132</sup> de culture scientifique avec Grenoble Alpes Métropole, la Région Auvergne-Rhône-Alpes (Aur), le Département de l'Isère et le Rectorat. Cet équipement de création récente propose notamment des expositions, des ateliers à destination du grand public et des écoliers, et anime la fête de la science. L'UGA en est membre fondateur, en assure la vice-présidence, et anime son conseil scientifique. L'UGA avait déjà coopéré avec **les collectivités territoriales du site valentinois** pour y créer un **Centre de culture scientifique, Les Clévos-Cité des savoirs**<sup>133</sup>, labellisé en 2020 par la Région, et dont l'UGA est membre du CA.

La cellule allouée au **patrimoine scientifique**, créée par l'UGA en 2018 a été consolidée et pérennisée à partir de 2020 afin d'être au service de tous les laboratoires sous tutelle de l'UGA et des ONR partenaires. De mai 2021 à mars 2022, une exposition « **Histoires de savoir(s)** »<sup>134</sup> conçue et réalisée en partenariat avec le Musée de l'Ancien Évêché (Département de l'Isère), qui est un des hauts lieux historiques de l'UGA, a présenté l'histoire de l'université et ses liens avec les territoires à une large audience (22 000 visiteurs).

Forte de ces résultats marquants, l'UGA a été lauréate de la première vague de l'attribution du label « **Sciences Avec et Pour la Société** » (SAPS) délivré par le Mesr en novembre 2021. Ce label, délivré pour 3 ans, est assorti d'un **budget de 442 k€**.

### 4 / Les actions en faveur de la vie étudiante et de la vie de campus

Même si les différentes composantes de l'UGA conservent un rôle important dans la gestion des étudiants, **tous les étudiants sont inscrits à l'UGA**. Même s'il peut aussi être inscrit au niveau d'une composante académique, **tout étudiant est ainsi considéré comme étudiant de l'UGA. Tous les diplômes sont co-signés par le président de l'UGA**, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et la visibilité de l'UGA, notamment auprès des employeurs<sup>135</sup>.

L'UGA a mis en place en 2020 une **direction de la Vie étudiante (VE) sous la responsabilité de la vice-présidence VE et handicap**. Un **schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale (SDVE 2022- 2025)** a été rédigé en collaboration avec le **Crous Grenoble Alpes** et a été voté par le CA de l'UGA en 2021. Il s'articule autour de quatre axes : **pilotage, inclusion, expérience et services**. Le plan d'actions déployé sur 3 ans s'appuie sur un **budget de 1,5 M€** pour des projets de vie, sport et bien-être des étudiants et s'insère dans la **démarche HRS4R**. À ce titre, il faut également souligner l'ouverture prévue à la rentrée 2023 de **la Maison universitaire des services aux étudiants (Muse)**. Cette action permettra notamment de regrouper l'ensemble des services de l'UGA et du Crous Grenoble Alpes dans un même lieu. Elle apportera également son soutien aux initiatives associatives ou entrepreneuriales des étudiants<sup>136</sup>.

<sup>129</sup> Valence a été classée en tête des 11 agglomérations de taille moyenne dans le baromètre 2020 « **Attractivité des métropoles françaises** » publié par Arthur Loyd, notamment en raison « du meilleur appareil de formation et d'enseignement supérieur de sa catégorie ».

<sup>130</sup> Cf. RAE – Annexe 9 : Le bilan du contrat Mesr et du plan stratégique (janvier 2021 – avril 2022) – p. 9.

<sup>131</sup> Cf. Chiffres clés de l'UGA à l'usage de la communication – février 2023.

<sup>132</sup> Cf. RAE p. 17 – § III.1.1.3.

<sup>133</sup> <https://www.lesclevos.com>.

<sup>134</sup> <https://musees.isere.fr/expo/musee-de-lancien-veche-histoire-de-savoirs-luniversite-grenoble-alpes-1339-2021>.

<sup>135</sup> Cf. RAE p. 18 – § III.1.1.4.

<sup>136</sup> Cf. RAE – Annexe 10 : L'UGA pour vous et avec vous – p. 7 – Cette initiative et les bénéfices attendus ont été maintes fois soulignés lors de la visite du comité.

Outre les actions liées à la facilitation des interactions entre l'étudiant et l'université (notamment, en ce qui concerne **les aménagements handicap** [1624 étudiants concernés]) **et le soutien aux sportifs de haut niveau** (602), il faut souligner les initiatives relatives à la **restauration** (plus de 30 cafétérias et restaurants universitaires du Crous répartis sur les sites grenoblois et valençois), au **logement** (34 espaces et lieux de vie destinés aux étudiants)<sup>137</sup> et au **transport** (établissement de conventions de partenariat sur les transports en 2023)<sup>138</sup>.

A cet égard, le campus de Valence, certes de taille plus modeste que celui de Grenoble, mais dépassant déjà les 5 000 étudiants paraît bien traité en matière de services aux étudiants.

L'unité de service (**International Students and Scholars Office**, ISSO) consacrée à l'accueil international a été consolidée en termes financiers et de pilotage. Elle bénéficie à tous les publics internationaux de l'UGA : étudiants, doctorants, chercheurs et familles accompagnantes (les derniers chiffres fournis font état de 68 chercheurs invités en 2022)<sup>139</sup>.

Un dispositif de **signalement et de prise en charge commune** (avec Grenoble INP-UGA et Ensag-UGA)<sup>140</sup> a été déployé afin de lutter contre les **violences sexistes et sexuelles (VSS) et les discriminations**. Ce dispositif est destiné non seulement aux étudiants, mais aussi aux personnels de l'UGA. Les **conventions établies par l'UGA**, d'une part avec les associations **France Victime 38** et **Remaid-France Victime 26**, et d'autre part avec les tribunaux de grande instance de Grenoble et de Valence sont également à noter.

Le RAE met en avant la politique de **valorisation et d'accueil au niveau du doctorat** qui est portée par le **Collège des Études Doctorales (CED)** de l'UGA dont le **Règlement Intérieur (RI)** a été voté le 8 juin 2021. Le RI s'insère dans la **démarche HRS4R** et s'appuie sur les valeurs du texte fondateur de l'UGA. Il définit le statut de jeune chercheur des doctorants et fixe un cadre leur assurant un environnement propice à un travail scientifique gratifiant, avec notamment des règles en matière de financement, de taux d'encadrement et de comité de suivi individuel<sup>141</sup>.

La **maison du doctorat Jean Kuntzmann (MJK)**<sup>142</sup> a été créée en septembre 2020. Elle **réunit les 13 écoles doctorales et l'ensemble de l'offre de services du Collège doctoral** (organisation d'événements, de visioconférences et de soutenances de thèse). En son sein, **l'espace doctorant** propose un lieu de travail et de convivialité et dispose d'une documentation en lien avec le développement du projet professionnel. Il accueille aussi des permanences du Crous Grenoble Alpes et des dispositifs d'écoute. La MJK constitue objectivement **un lieu de croisement entre disciplines, de rencontres et d'échanges**. Le RAE insiste sur son rôle en tant que **vecteur du sentiment d'appartenance à l'UGA** pour l'ensemble de ses usagers (doctorants, encadrants, personnels, alumni)<sup>143</sup>.

#### Référence 6. L'établissement public expérimental s'est donné les moyens de répondre aux objectifs singuliers ayant justifié sa création.

**SYNTHÈSE** : Un établissement expérimental avec une ambition affirmée, celle de devenir une université de rang mondial, une vision claire de sa trajectoire et qui devrait être en mesure de la suivre grâce aux moyens dont il s'est doté.

## 5 / Des objectifs singuliers non explicités, mais réels

De façon presque étonnante, l'Université Grenoble Alpes revendique de ne pas avoir d'objectifs singuliers, mais de chercher à être pionnière dans chacune de ses dimensions simultanément, avec des objectifs à long terme<sup>144</sup>, définis dans le préambule de ses statuts. Ses objectifs pourraient être ceux de toute université de recherche de rang mondial, actrice de son territoire, attractive, visible et reconnue à l'international.

**Mais même à admettre que l'ambition et les objectifs à long terme de l'UGA ne sont pas singuliers, la trajectoire l'est, au moins à l'échelle française.** La vision holistique de ses objectifs à long terme n'a pas empêché l'UGA

<sup>137</sup> Cf. Chiffres clés de l'UGA à l'usage de la communication – février 2023.

<sup>138</sup> Cf. RAE – Annexe 5 : Schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale (2022-2025) – p. 10.

<sup>139</sup> Cf. Chiffres clés de l'UGA à l'usage de la communication – février 2023.

<sup>140</sup> Sciences Po Grenoble-UGA a renforcé ses dispositifs de lutte contre les VSS en réseau avec les autres IEP, en coordination avec ce dispositif (cf. RAE – Annexe 9 : Le bilan du contrat MESR et du plan stratégique [janvier 2021 – avril 2022] – p. 5).

<sup>141</sup> Cf. RAE p. 18 – § III.1.1.5.

<sup>142</sup> <https://doctorat.univ-grenoble-alpes.fr/maison-du-doctorat-jean-kuntzmann/maison-du-doctorat-jean-kuntzmann-660106.kisp>.

<sup>143</sup> Ce point a aussi été mis en avant lors de plusieurs entretiens.

<sup>144</sup> Cf. RAE, p. 18.

de mettre en place une organisation et des modalités de pilotage lui permettant de répondre précisément aux objectifs de transformation qui lui sont spécifiques<sup>145</sup>. Si le RAE est peu explicite sur les verrous que le cadre de l'EPE permet de lever, les entretiens lors de la visite ont pleinement répondu à cette question et ont aussi permis de préciser où se situent les spécificités de l'UGA et comment elles sont prises en compte dans les axes stratégiques de l'EPE.

L'UGA peut déjà revendiquer des avancées sur cette trajectoire et des résultats visibles et importants<sup>146</sup>. Les objectifs à long terme et la stratégie associée<sup>147</sup> ont été clairement énoncés dans les différents entretiens avec les responsables de l'établissement et paraissent très largement partagés par la communauté de l'UGA, jusqu'aux représentants des étudiants.

C'est principalement pour répondre au 3<sup>e</sup> objectif « *Regrouper les forces de l'ESR du site dans le respect de la diversité et des différences pour répondre efficacement à ces enjeux dans un contexte de compétition internationale toujours plus intense* » que la création d'un EPE était nécessaire. Sur ce plan, l'UGA présente des singularités réelles au niveau national,<sup>148</sup> principalement sur 3 plans :

- Une volonté historique de rapprochement des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche du site, et une collaboration durable de ces acteurs et des collectivités territoriales, qui permet de construire une nouvelle université en s'appuyant sur une identité grenobloise et une communauté académique déjà vivantes ;
- L'importance des forces des organismes de recherche sur le site grenoblois et la présence de grandes infrastructures de recherche internationales<sup>149 150</sup> ;
- Le regroupement, inédit et en cours de réussite, entre université et grandes écoles, qui constitue déjà un objectif singulier, mais avec des spécificités, comme le fait que l'université est elle-même le produit d'une fusion récente ou que l'une des grandes écoles, Grenoble INP, est elle-même un regroupement d'écoles.

L'objectif de regroupement des forces de l'ESR du site n'est toutefois pas complètement atteint et la place d'une partie des forces du site (l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine [IUGA], la Faculté de droit, la Faculté d'Économie de Grenoble [FEG] et l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation [INSPE]) reste à trouver dans un ensemble qui demande, de ce fait, de conserver des capacités d'évolution et de transformation<sup>151</sup>.

## 6 / Une gouvernance adaptée aux spécificités de l'UGA, qui respecte la diversité des modèles dans un système cohérent d'identités, mais au prix d'efforts de coordination importants

Le RAE précise que la **gouvernance repose sur 5 principes**<sup>152</sup>, **centralité** (définition des orientations et de la stratégie d'ensemble, cohérence et unité d'action), **diversité et pluralisme** (diversité des modèles), **subsidiarité et délégation**, **collégialité** des décisions qui engagent les différentes parties prenantes, et un **suivi de l'action** basé sur la confiance a priori et l'évaluation a posteriori.

Si ces principes de gouvernance et cette organisation ont démontré, à travers les résultats qui sont analysés<sup>153</sup>, leur efficacité et leur capacité à assurer la gouvernance à la fois collégiale et cohérente du regroupement en intégrant la diversité des modèles, cette évolution favorable se fait au prix d'efforts très importants pour assurer la coordination des différents niveaux stratégiques.

Par exemple, les vice-présidences collégiales permettent à l'UGA de définir ses orientations et de construire sa stratégie, sur un axe donné, en intégrant celle de ses CSPM et de ses établissements-composantes et réciproquement. Les CSPM ont également à assurer la cohérence avec les composantes élémentaires qu'elles regroupent. Le RAE reste assez discret sur la répartition et les éventuels recouvrements de compétences entre niveaux (par exemple entre les CSPM et les composantes élémentaires) et sur les conséquences en termes de besoin de coordination. Les entretiens ont permis de comprendre que cette répartition n'était ni uniforme, ni figée et avait vocation à évoluer, par exemple pour réduire le besoin de coordination dans l'objectif d'assurer

<sup>145</sup> Cf. les références 1 à 4 du présent rapport.

<sup>146</sup> L'essentiel de ces résultats est présenté dans la référence 5 du présent rapport.

<sup>147</sup> Cf. RAE, p. 2.

<sup>148</sup> Cf. référence 1.1)

<sup>149</sup> Cf. RAE, p. 181 Annexe 7.

<sup>150</sup> *European synchrotron radiation facility (ESRF), Institut Laue-Langevin (ILL), Institut de radioastronomie millimétrique (IRAM), European molecular biology laboratory (EMBL), European magnetic field laboratory (EMFL), European organization for nuclear research (CERN).*

<sup>151</sup> Cf. Référence 1 du présent rapport.

<sup>152</sup> Cf. RAE, p. 19. Principes repris dans le projet de statuts de l'éventuel futur Grand Établissement.

<sup>153</sup> Cf. Référence 5 du présent rapport et infra C3 pour un rappel plus synthétique.

la cohérence stratégique entre niveaux. **Le comité encourage l'UGA à poursuivre ces efforts dans le sens des principes énoncés, notamment en matière de diversité, de subsidiarité et de délégations correspondantes.**

## 7 / Des résultats importants qui témoignent de la réussite de l'expérimentation<sup>154</sup>

La réussite de l'UGA à plusieurs appels à projets structurants récents constitue un succès majeur de l'EPE et atteste l'efficacité de sa gouvernance et de sa capacité à mettre en œuvre une stratégie commune et cohérente. La preuve de la valeur ajoutée de l'alignement stratégique se manifeste à travers les classements internationaux et la place qu'a prise l'UGA au niveau national dans les programmes de France 2030, avec des succès remarquables sur le programme CMA et les PEPR exploratoires et nationaux<sup>155</sup>.

L'université Grenoble Alpes s'est attachée à analyser ses résultats et son impact économique, social, culturel et sociétal. Mais la durée courte de la période de l'expérimentation ne permet pas encore d'objectiver précisément l'évolution de cet impact ni de distinguer ce qui résulte de l'EPE de ce qui avait été engagé dans les étapes antérieures de la construction.

Plus largement, c'est dans l'Idex que l'objectif de **réponse de l'UGA aux transformations majeures de la société** est inscrit, avec **quatre axes** : **Planète et développement durable, Transition numérique, Santé et bien-être et Innovation** qui sont déclinés en **formation**, avec des parcours de formation de la **GS@UGA** et **EUR** et en **recherche**, avec des programmes interdisciplinaires de recherche « **Cross Disciplinary Programs** » (CDP) soutenus par les moyens de l'Idex. L'UGA a également mis en place une **vice-présidence Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)**.

L'UGA dispose également de plusieurs travaux lui permettant d'objectiver ses résultats académiques et son impact économique, social, culturel et sociétal :

- En premier lieu, l'EPE met en avant son **positionnement dans les classements internationaux** et la **visibilité nationale et internationale** incontestable qu'a acquise l'UGA, ainsi que sa **1re place parmi les universités dans le classement de l'Inpi** des déposants de brevets ;
- Elle peut également s'appuyer sur **deux études**, celle du **cabinet britannique BIGGAR** déjà citée<sup>156</sup> ou celle réalisée par la **Fnege** portant sur la dynamique socio-économique et culturelle dans les territoires de Drôme et d'Ardèche ;
- Elle illustre aussi cet **impact socio-économique**, par un exemple significatif, le choix d'**ATOS** d'installer son centre de recherche en proximité du centre **Multidisciplinary Institute in Artificial Intelligence (MIAI)** de l'UGA et dans un environnement lui permettant d'accéder à de jeunes diplômés de très bon niveau dans son secteur. C'est effectivement une belle réussite qui illustre bien le poids et l'impact de l'EPE (masse critique et évolution vers un interlocuteur académique/universitaire unique) et qui peut être rapprochée des bénéfices obtenus au niveau des interactions avec les collectivités territoriales, par exemple :
  - o **Pacte Économique Local** piloté par Grenoble-Alpes Métropole ;
  - o **Partenariats** avec la Métropole, Région Auvergne-Rhône-Alpes, le département de l'Isère et le rectorat d'académie régionale, pour la création d'un EPCC consacré à la diffusion de la CSTI Grenoble – Alpes.

<sup>154</sup> Ces résultats ont déjà été bien exposés dans la référence 5 du présent rapport. On en reprend ici quelques-uns de manière plus synthétique.

<sup>155</sup> Cf. RAE, p. 6.

<sup>156</sup> Cf. supra note 15.

## Avis du comité

Après avoir consulté les nombreux documents de toutes natures fournis par l'établissement public expérimental, ainsi que les références réglementaires relatives à l'expérimentation, après avoir auditionné plusieurs dizaines d'acteurs de l'établissement, de son environnement proche et ses partenaires internationaux, et après avoir recueilli encore d'autres documents au cours de cette visite, **le comité d'experts émet un avis unanimement favorable à la sortie de l'UGA du statut d'établissement public expérimental en vue de sa transformation en Grand Établissement.**

**De l'avis du comité, le projet de statuts proposé par l'UGA pour ce Grand Établissement est bien adapté à cette transformation. De ce fait, cette sortie pourrait s'effectuer dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024.**

**Cet avis n'exclut pas pour autant la nécessité pour l'UGA de poursuivre avec détermination et ténacité les évolutions en cours pour consolider l'intégration de ses composantes et se donner la gamme d'outils prospectifs et projectifs indispensables à son pilotage et à l'aboutissement de ses ambitions.** C'est pourquoi le comité d'experts souhaite formuler des recommandations pouvant permettre à l'UGA d'œuvrer dans cette direction.

Avant de se rendre sur le site de Grenoble et après avoir lu nombre de documents concernant l'EPE-UGA, dont le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par la présidence de l'établissement au Hcéres, le comité avait déjà constaté l'ampleur de l'entreprise engagée, la formidable ambition qui l'animait et, corrélativement, la lourdeur des tâches correspondantes. Mais il avait aussi en tête plusieurs questions auxquelles le RAE ne semblait pas répondre directement. Il est vrai que la structure mise en place à travers l'EPE, les multiples ramifications qu'elle entretient avec ses nombreux partenaires locaux, nationaux ou internationaux, ou la complexité même de sa gouvernance rendaient difficiles cet exercice d'auto-évaluation et sa traduction en un rapport synthétique global.

Sur fond du succès déjà indéniable, voire spectaculaire, de l'établissement, notamment en matière de recherche ou de réussites aux nombreux appels d'offres locaux, nationaux ou internationaux, trois questions importantes préoccupaient les membres du comité : les raisons qui avaient incité l'UGA à entrer dans l'expérimentation, le degré réel d'intégration des diverses composantes, la difficulté à saisir la plus-value réelle apportée par l'EPE tant sa constitution s'inscrivait dans un processus, historiquement complexe voire parfois conflictuel, mais bien engagé depuis plusieurs années.

**La première des conclusions du comité tient à ce que, sur l'essentiel, il a obtenu des réponses à ces questions. Ces réponses démontrent que, même si l'UGA reste encore en construction, tant l'entreprise est de longue haleine, l'EPE lui a permis d'avancer suffisamment pour avoir la capacité de franchir une nouvelle étape.**

Si l'on reprend en effet les références qui ont jalonné ce rapport, elles convergent toutes vers un même constat :

1. L'EPE a trouvé sa raison d'être dans le fait qu'une telle ambition de l'UGA exigeait qu'elle s'adjoignît des compétences dont elle ne disposait pas déjà, selon un modèle permettant à ces compétences et aux établissements qui les portent d'y trouver leur propre intérêt, mais aussi une valeur ajoutée à leurs actions propres. Un tel regroupement n'aurait pas été possible sans l'EPE. Inversement, l'EPE a permis de rendre crédible sur le plan organisationnel et opérationnel l'ambition stratégique d'installer durablement une université d'excellence d'envergure internationale, solidement liée aux organismes nationaux de recherche, et en même temps ancrée dans son territoire à plusieurs échelles. Malgré la dispersion initiale des structures, l'EPE a su en outre utiliser intelligemment et conforter une culture commune de coopération, de concertation et de mutualisation acquise progressivement, notamment au cours de cette dernière décennie, à travers la constitution d'une histoire commune. En quelques années, les acteurs grenoblois ont en effet dû gérer (et digérer) la fusion des trois universités, le label Idex et tous les autres succès obtenus dans les Investissements d'avenir, les intégrations plus progressives de Grenoble INP, de l'IEP, et de l'Ensag, et ainsi repenser chaque fois à une échelle différente leurs projets stratégiques. **Mais de ce qui aurait pu être une difficulté pour construire une stratégie partagée, ils ont su faire une force. Le comité ne peut qu'apprécier et saluer le travail considérable ainsi effectué.**
2. Certes, l'édifice est encore en construction, ce qui est plutôt sain dans un chantier de cette ampleur. Les six composantes retenues dans la construction, les trois établissements-composantes (INP, IEP, Ensag) et les trois composantes académiques sans personnalité morale (FdS, EUT, H3S) témoignent d'une réelle volonté stratégique partagée avec une architecture nouvelle permettant un redéploiement, mais aussi un renforcement des compétences des sites grenoblois et valençois. Certes ces six composantes ne sont pas encore homogènes dans la mesure où trois d'entre elles bénéficient à la fois d'une personnalité morale et d'une « marque », mais aussi d'une opérationnalité depuis longtemps déjà affirmée. Les trois autres sont plus neuves, mais leur mode de constitution, est à la fois sensé et original, comme leur engagement délibéré dans cette stratégie nouvelle. Dans cette évolution, il importe que l'UGA sache respecter le « système de marques » déjà construit ou en train de se construire. Notamment en ce qui concerne l'INP et les autres établissements-composantes, la principale fragilité apparente pourrait venir de ce non-respect. Mais les nombreux entretiens sur place comme les

documents statutaires **ont convaincu le comité à la fois de la conscience partagée de ces risques, de l'apport de l'EPE dans cette dynamique et de sa capacité à atteindre l'opérationnalité attendue.**

3. Dans cette construction encore imparfaite, le comité a relevé que quatre composantes élémentaires, représentant près d'un cinquième de la population étudiante de l'EPE, n'ont, à ce stade, pas souhaité jouer pleinement le jeu de l'intégration préconisée et ont préféré garder un statut de composantes « élémentaires », hors composantes académiques. Hormis l'Inspé à vocation pluridisciplinaire, les trois autres (Droit, Sciences Économiques et Gestion, Urbanisme et Géographie Alpine) relèvent du secteur des sciences sociales. Leur intégration imparfaite peut apparaître comme un handicap pour les compétences consolidées de l'UGA dans ce secteur et a logiquement alerté le comité sur de telles conséquences. **Mais le constat fait sur place à l'écoute des responsables concernés de tous niveaux a clairement montré que là aussi le chemin restait ouvert pour une meilleure intégration, sans doute plus lente à définir entité par entité, mais plus souhaitée que rejetée par les entités concernées. Le comité considère donc que cette évolution possible ne peut faire obstacle à la sortie de l'expérimentation.**
4. Du fait de la relative brièveté de l'expérimentation, le comité s'est interrogé sur la plus-value réelle apportée par l'EPE, tant il pouvait percevoir une continuité de rythme dans la construction de l'UGA plutôt qu'une rupture liée au statut expérimental. En effet, les données existantes ne facilitent pas l'exercice. Elles résultent davantage d'une compilation de données plus ou moins éparses que de systèmes d'information rigoureusement établis et déjà testés. Il a été ainsi difficile pour le comité d'obtenir (sauf à de rares exceptions) des données objectives au-delà de la rentrée universitaire 2021, soit à peine plus d'un an après le lancement de l'EPE. **Ce constat amène le comité à encourager fortement l'UGA à accélérer la mise en œuvre de tels systèmes.** Mais en même temps, tant sur le plan organisationnel qu'en ce qui concerne les nombreux succès remportés dans les réponses faites aux appels d'offres nationaux ou internationaux, **le comité a pu constater par de multiples indicateurs que le statut d'EPE et l'architecture nouvelle qu'il avait permise, avaient renforcé le dynamisme et la crédibilité scientifique de l'UGA.**
5. **Les résultats sont en effet là,** comme l'illustre notamment la référence 5. **Le domaine de la recherche fournit un bilan impressionnant,** conforme à la fois à la réputation du site grenoblois, comme en témoignent par exemple son excellent rang en matière de dépôts de brevet ou le fait d'être la seule université à piloter deux PEPR. Il en va de même pour sa reconnaissance officielle à travers les nombreux labels décernés ou certains classements internationaux. **Les deux singularités de la stratégie de l'UGA déjà abondamment soulignées, à savoir le rapprochement avec les ONR et l'intégration Université-grandes écoles sont en effet en passe de réussir.** Pour les ONR, cela se traduit par la teneur et la mise en œuvre des conventions déjà établies (CNRS, CEA, Inria) ou en cours d'élaboration (Inserm, Inrae, IRD). Pour l'INP, sous réserve du respect par l'UGA des principes rappelés plus haut notamment en matière de « système de marques » et de délégations explicites, l'intégration paraît en voie de réussite et capable de mettre ainsi fin à des années de relations plus complexes.

Il serait toutefois dommage que les efforts faits par l'EPE pour susciter de façon très pertinente la création de pôles de recherche interdisciplinaires, clés fréquentes de l'innovation, soient par ailleurs affaiblis par les réticences de certaines composantes à s'intégrer davantage. **C'est pourquoi le comité renouvelle ses encouragements à l'UGA pour renforcer l'intégration organisationnelle du secteur des sciences sociales, tant en formation qu'en recherche et en valorisation.** Le comité a également été très sensible à la capacité ainsi renforcée de l'UGA dans les réponses aux demandes de ses partenaires régionaux, nationaux et internationaux. Le rapport du Hcéres sur la Comue de 2020 avait soulevé cette question. **Le comité estime désormais qu'une réponse lui a été apportée.**

6. **En résumé,** donner aux trois composantes académiques sans personnalité morale (CSPM) les outils d'un fonctionnement conforme à leur rôle stratégique, poursuivre et approfondir l'intégration des quatre composantes élémentaires hors composantes académiques, respecter le « système de marques » patiemment construit par les établissements-composantes, en tirer les bonnes conséquences en matière de subsidiarité et de délégations formalisées, finaliser les conventions non encore conclues avec certains ONR, construire plus systématiquement les outils techniques et systèmes d'information correspondants, **tels apparaissent aux yeux du comité les jalons du futur chemin de l'UGA. Ce chemin peut être encore long, mais il est clairement tracé et rend possible le passage à une nouvelle étape.**

## Recommandations

### En matière de stratégie :

- **La stratégie formulée par l'UGA, ambitieuse et volontaire, mériterait d'être plus clairement explicitée et exposée publiquement dans sa singularité.** Le rapport du comité a fait quelques suggestions en ce sens. Cet effort de précision permettrait à l'UGA de mieux se distinguer d'autres sites universitaires aux ambitions comparables et de renforcer son attractivité et son rayonnement aux différentes échelles, en particulier par un partenariat de type nouveau avec les organismes de recherche que la nouvelle configuration en grand établissement permettra désormais.
- **Le partenariat approfondi et stratégique avec les organismes nationaux de recherche** (CNRS, Inria, CEA) constitue le support d'une coopération efficace qui doit s'étendre aux questions de propriété industrielle et d'association renforcée des chercheurs aux enseignements, notamment aux niveaux master et doctorat. Par ailleurs, il serait souhaitable que les conventions avec l'Inserm, l'Inrae et l'IRD soient rapidement finalisées.

### En matière d'organisation et de gouvernance :

- Dans son organisation interne, l'UGA met en avant trois établissements-composantes et trois composantes académiques sans personnalité morale (CSPM). Autant cette organisation fait clairement apparaître une homologie stratégique entre ces six composantes, autant **l'opérationnalité des CSPM n'apparaît pas encore suffisamment et cela risque à terme de déséquilibrer l'ensemble.**
- Le comité suggère donc à cet effet et conformément aux articles 7 et 74 du projet de futurs statuts du Grand Établissement, de **donner aux CSPM les moyens financiers et humains leur permettant de jouer pleinement leur rôle opérationnel sans déroger aux compétences des composantes élémentaires. La question de la pertinence d'instances de dialogue social propres aux CSPM mérite aussi d'être posée.**
- Le comité apprécie et soutient l'idée de développer autour de la marque UGA un système de marques permettant de respecter l'identité construite depuis longtemps par ses établissements-composantes et depuis plus récemment par ses CSPM. Ce respect du système de marques est essentiel pour la consolidation de l'édifice. **Mais à ce système de marques devrait être associé un système de délégations de compétences qui n'a pas jusqu'ici été formalisé, mais qui devrait logiquement l'être,** conformément au projet de statuts du futur Grand Établissement, notamment en son préambule<sup>157</sup>.
- **La réflexion sur une meilleure intégration des composantes élémentaires hors composantes académiques doit être poursuivie activement au sein de la C3E** et déboucher dans les meilleurs délais de façon à ne pas affaiblir durablement l'UGA dans sa compétence en sciences sociales.
- La « Conférence sociale » qui actuellement rassemble les conseils sociaux des différentes composantes est interrogée dans sa capacité à devenir une instance de dialogue social commune à toutes les composantes de l'établissement, établissements ou composantes académiques. **Ce point qui préoccupe les partenaires sociaux devra être traité rapidement.**

### En matière de pilotage :

- **L'UGA doit absolument intensifier son effort pour se doter le plus rapidement possible d'outils de pilotage et de prospective encore trop manquants.** Ainsi du Système d'Information Décisionnel (SID), en cours de préparation pour la partie financière, mais qui doit être rapidement complété, notamment pour la partie Ressources Humaines, puis à terme le plus rapproché possible, pour les autres domaines.
- **L'UGA doit veiller à diversifier ses outils de communication interne** en associant tous les acteurs au sein des composantes, mais aussi au sein de ses partenaires les plus proches comme les organismes nationaux de recherche étroitement associés à ses composantes. L'UGA ne peut ainsi se satisfaire d'outils centralisés comme une lettre émanant des hautes instances, mais elle doit disposer de bases-relais permettant de diffuser l'information plus en profondeur en son propre sein.

---

<sup>157</sup> Le document de travail sur le projet de futurs statuts énonce clairement dans son préambule un principe de subsidiarité et de délégation ainsi que des modalités de fonctionnement par délégation. Cf. p.6 et 7 dans l'annexe de la lettre de saisine du Hcéres par la Dgesip.

## Table des matières

Présentation de l'établissement .....	3
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire .....	3
a) L'établissement .....	3
b) Contexte territorial.....	4
2 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement .....	4
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement public expérimental.....	6
3 / Une stratégie à court et long terme claire et ambitieuse mais dont la singularité mériterait d'être davantage soulignée.....	6
4 / Positionnement des composantes : un alignement stratégique presque complet donc à poursuivre, notamment en matière de pluridisciplinarité.....	7
5 / Cohérence et intégration du groupement : une vraie cohérence stratégique, mais encore un déséquilibre dans l'homologie structurelle des composantes ; une intégration qui doit laisser vivre un « système de marques ».....	8
6 / Mutualisations des stratégies partenariales : une culture de la mutualisation déjà bien établie avec quelques faiblesses probables en sciences sociales.....	8
7 / Trajectoire parcourue au cours de l'expérimentation : une belle trajectoire, mais dans laquelle, faute d'outils adéquats, il n'est pas simple de faire le départ entre ce qui relève de l'expérimentation et ce qui l'a précédée.....	9
8 / Stratégie immobilière : une culture de la mutualisation déjà ancienne ayant facilité la définition d'une stratégie immobilière adéquate à la stratégie choisie .....	10
9 / Une gouvernance originale, déjà bien établie et acceptée, mais encore perfectible .....	10
a) Missions et compétences : une organisation originale conforme aux statuts .....	10
b) Délégations de compétences : un positionnement à affiner entre les composantes de différents statuts et les UFR, des délégations et des subsidiarités à formaliser .....	11
c) La signature unique.....	12
d) La préparation des décisions fait l'objet d'un processus bien établi .....	12
e) Mais le système reste perfectible .....	12
f) Démocratie interne : une volonté claire d'impliquer l'ensemble de la communauté universitaire .....	13
10 / Des modalités et des contenus de communication bien structurés, mais qui devront plus systématiquement inclure les établissements-composantes .....	13
a) Communication externe : des progrès à faire dans l'harmonisation et dans l'actualisation des documents. ....	13
b) Communication interne : un climat de confiance à conforter en période de forte évolution. ....	13
11 / Un SID en cours de construction, encore inadapté aux ambitions de l'établissement .....	14
a) Un système intégré de pilotage.....	14
12 / Un mode de pilotage budgétaire très politique, mais un dialogue de gestion bien installé avec les composantes académiques et en harmonie avec les établissements-composantes.....	14
13 / Prospective financière, mutualisation des moyens, ressources propres : de belles avancées en matière de gestion des RH et de mutualisations, des progrès plus timides en matière de ressources propres hors recherche, mais des difficultés dans la prospective financière, faute d'outils adéquats indispensables. ....	16
a) Des analyses prospectives encore partielles qu'il faudra systématiser.....	16
b) De belles avancées en matière de coordination des RH.....	16
14 / Des mutualisations déjà bien engagées et une sensibilisation à la question des ressources propres établie .....	16
15 / Outils d'amélioration continue : une prise en compte de la démarche qualité trop modeste et pas encore suffisamment conçue comme fédératrice .....	17

16 / Recrutement et emploi : l'EPE s'est bien engagé sur la voie de l'intégration grâce à la gestion des RH sur l'ensemble de son périmètre .....	18
17 / L'EPE doit consacrer davantage de forces à la mise en place rapide d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .....	19
18 / Dialogue social interne : l'EPE a su instaurer un climat social apaisé .....	19
<b>LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS OBTENUS DEPUIS LA CRÉATION DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC EXPÉRIMENTAL .....</b>	<b>20</b>
1 / Un rayonnement scientifique en plein essor .....	20
2 / Une attractivité nationale et internationale en progression, principalement vis-à-vis des étudiants.....	22
3 / Une implication significative en matière de diffusion de la culture scientifique, en étroite coopération avec les collectivités territoriales.....	23
4 / Les actions en faveur de la vie étudiante et de la vie de campus .....	23
5 / Des objectifs singuliers non explicités, mais réels .....	24
6 / Une gouvernance adaptée aux spécificités de l'UGA, qui respecte la diversité des modèles dans un système cohérent d'identités, mais au prix d'efforts de coordination importants .....	25
7 / Des résultats importants qui témoignent de la réussite de l'expérimentation .....	26
Avis du comité .....	27
Recommandations.....	29
Table des matières .....	30
Liste des sigles.....	32
Observations du président de l'université Grenoble Alpes .....	35
Organisation de l'évaluation .....	36

## Liste des sigles

### A

Aduda	Agence de Développement Universitaire Drôme Ardèche
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
Aura	Région Auvergne-Rhône-Alpes

### B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
Bpifrance	Banque Publique d'Investissement

### C

C3E	Comité de Coordination des Composantes élémentaires
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAPM	Composantes à personnalité morale ou établissements-composantes
CBS	Pôle Chimie, Biologie, Santé
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDGA	Cellule Data Grenoble Alpes
CDP	<i>Cross Disciplinary Programs</i>
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CED	Collège des Études Doctorales
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CMA	Compétences et Métiers d'Avenir
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Cospi	Comité de Suivi de la Propriété Intellectuelle du site Grenoble-Alpes
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSA	Comité social d'administration
CSPM	Composantes sans personnalité morale
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CSU	Centre de santé universitaire

### D

DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
Dippaq	Direction du pilotage et des projets transversaux, amélioration qualité
Dora	<i>San Francisco Declaration on Research Assessment</i>
DRH	Direction des ressources humaines
DSIM	Direction des Systèmes d'Informations Mutualisés de l'Université Grenoble-Alpes
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologies

### E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
Ensag	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
EPE	Établissement Public Expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European Research Council</i>
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation

ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUA	<i>European University Association</i>
EUR	École universitaire de recherche
EUT	École universitaire de technologie, regroupant les trois IUT des sites grenoblois et valençois

## F

FaS	Facultés des Sciences, composante académique regroupant plusieurs entités scientifiques dont des UFR
Feder	Fonds européen de développement régional
Fnege	Fédération nationale des éducteurs.-trices de jeunes enfants

## G

GE	Grand Établissement
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GS@UGA	Graduate School Université Grenoble Alpes

## H

H3S	Humanités, Santé, Sport et Société, composante académique regroupant les entités de santé, de sport et de sciences humaines
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	<i>Human resources strategy for researchers</i>

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises de Grenoble
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'Études politiques de Grenoble
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
INP ou INPG	Institut National Polytechnique de Grenoble
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inrae	Institut national de recherche agronomique et sur l'environnement
Inria	Institut national d'informatique et d'automatique
Inserm	Institut national supérieur de recherche médicale
Inspe	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
ISSO	<i>International Students and Scholars Office</i>
ITO@UGA	Innovation and Transfer Office de l'Université Grenoble Alpes
IUF	Institut Universitaire de France
IUGA	Institut d'Urbanisme et de géographie alpine
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

J-FAST	<i>Japanese - French Laboratory for Semiconductor Physics and Technology</i>
--------	--

## L

LOB	Lettre d'orientation budgétaire
-----	---------------------------------

## M

MACI	Maison de la Créativité et de l'Innovation
MJK	Maison du doctorat Jean Kuntzmann
Mesr	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche
MIAI	<i>Multidisciplinary Institute in Artificial Intelligence</i>
MSTIC	Pôle Mathématiques, Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication
Muse	Maison universitaire des services aux étudiants

## O

ONR	Organismes Nationaux de Recherche
-----	-----------------------------------

## P

PAGE	Pôle Physique des particules, Astrophysique, Géosciences, Environnement et écologie
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PEM	Pôle Physique, Ingénierie et Matériaux
PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PSS	Pôle Sciences Sociales
PUI	Pôle universitaire d'innovation

## Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources humaines
RI	Règlement intérieur
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RSE	Responsabilité sociétale et environnementale

## S

SAPS	Sciences Avec et Pour la Société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SHS	Sciences humaines et sociales et désignation du pôle de recherche associé
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SVDE	schéma directeur d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale

## U

UFR	Unité de Formation et de recherche
UGA	Université Grenoble Alpes
UMR	Unité mixte de recherche
Unite !	University Network for Innovation, Technology and Engineering
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VE	Vie étudiante
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VPN	Vice-présidence Numérique
VSS	Violences sexistes et sexuelles

# Observations du président de l'université Grenoble Alpes



Saint-Martin-d'Hères, le 12 mai 2023

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

Chrono : CAB/YL/MO/2023-02

Affaire suivie par :  
Martin OUDART  
+33 (0)651651902  
martin.oudart@univ-grenoble-alpes.fr

**Monsieur Pierre GLAUDES**  
Directeur du département d'évaluation des établissements  
Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et  
l'Enseignement Supérieur  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris

Monsieur le Directeur,

Je vous remercie pour l'envoi de ce rapport.  
Ce rapport d'évaluation présente une analyse approfondie et fidèle de l'Université Grenoble Alpes. Les recommandations formulées sont pertinentes et témoignent du sérieux de l'évaluation, elles seront prises en compte.

Je tiens à remercier le Président Jean-Paul DE GAUDEMAR et les membres du comité Jean ARLAT, Françoise MONTI et Sylvie POMMIER ainsi que les collaborateurs du HCERES mobilisés.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleures salutations,

Le Président de l'Université Grenoble Alpes

Yassine LAKHNECH



## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de sortie d'expérimentation de l'université Grenoble Alpes a eu lieu du 28 février au 02 mars 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Jean-Paul DE GAUDEMAR**, professeur honoraire à l'université d'Aix-Marseille et recteur honoraire d'académie et de l'AUF.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur Jean ARLAT, ancien directeur de recherche au CNRS, ancien directeur du LAAS-CNRS ;
- Madame Françoise MONTI, inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche honoraire ;
- Madame Sylvie POMMIER, professeure à l'ENS de Paris-Saclay, vice-présidente chargée du doctorat de l'université Paris-Saclay.

Claire SOTINEL, conseillère scientifique, et Mathilde LE LUYER, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



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

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

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

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