


HCERES

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

Évaluation des établissements



Rapport d'évaluation externe
de la stratégie de coordination
territoriale du site de l'académie
de Grenoble

Mars 2015

HCERES

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

Évaluation des établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Pascale Briand, présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Préambule	6
Présentation	7
I - Caractérisation du territoire	7
II - Du PRES à la Comue	8
III - Le projet, les missions et les activités de la Comue	10
IV - Contexte législatif et périmètre de l'évaluation	10
V - Problématiques	11
Positionnement et stratégie de la coordination territoriale	12
I - Présentation du positionnement de la coordination territoriale portée par la Comue	12
1 ● Une ambition partagée : conforter l'excellence scientifique et le rayonnement international du site « Université Grenoble Alpes »	12
2 ● Des principes fondateurs ambitieux et des objectifs prioritaires à court terme opérationnels	13
3 ● La Comue poursuit des objectifs lisibles qui restent à préciser à moyen terme notamment au regard de la fusion des universités grenobloises et de l'historique des formes de coopération	14
II - Articulation des objectifs de positionnement de l'UGA avec ceux de chacun des établissements	14
1 ● Des membres très engagés dans la définition d'une stratégie de recherche commune comme condition de développement du site et de son rayonnement international	14
2 ● Des ambitions en matière d'innovation pédagogique et de diversification des formations qui ne se traduisent pas clairement, de manière opérationnelle, dans la feuille de route de l'UGA	15
3 ● Des objectifs de positionnement différents des membres associés renforcés à l'égard de la Comue, qui traduisent la plasticité et le caractère évolutif de sa construction	15
4 ● Les membres associés simples ont des attentes pragmatiques à l'égard de la Comue	16
III - Structures de pilotage des activités en fonction des positionnements des acteurs et de l'historique du site	16
1 ● Des modes de pilotage des activités entre Comue et établissements à construire	16
2 ● Le projet Idex comme révélateur de la capacité de coordination	17
IV - Partenariats et stratégies d'alliances aux niveaux local, national, international en lien avec les objectifs de positionnement	17
1 ● Des ambitions qui s'expriment de manière congruente entre les acteurs de la Comue, les collectivités territoriales et les acteurs socioéconomiques mais qui ne s'inscrivent pas dans des gouvernances et contractualisations partagées	17
2 ● Le potentiel des territoires du site de l'académie de Grenoble à valoriser et des attentes des acteurs à mieux prendre en compte	18
3 ● Des alliances nationales avec les organismes et les TGIR, et internationales ambitieuses, en cours de structuration pour une meilleure lisibilité du site	19

V – Modèle économique au service de la stratégie	19
1 ● Un diagnostic à élaborer pour stabiliser un modèle économique	19
2 ● Des enjeux spécifiques et des priorités à définir	20
La gouvernance de la Comue et l'exercice de la coordination territoriale	21
I – Organisation de la gouvernance de la Comue	21
1 ● Une gouvernance de l'établissement UGA originale qui tient compte des degrés d'intégration différents des établissements et prévoit son évolution	21
2 ● Une gouvernance adaptée à la phase de mise en place de la Comue qui aura à gagner en lisibilité et capacité opérationnelle dans certains domaines	21
II – Formes de coopération pour les activités : délégation, subsidiarité, mutualisation	22
1 ● Des dispositifs de coopération variés en phase de renouvellement, d'adaptation et d'extension	22
2 ● Une avancée remarquable de la coopération dans le domaine de la recherche et un modèle à construire dans le champ de la formation	22
III - Mutualisation en matière de gestion des ressources humaines et concertation avec les personnels	23
1 ● La gestion des ressources humaines au niveau du site : la Comue comme vecteur de coopération, voire de mutualisation de modes opératoires	23
2 ● Un sentiment d'appartenance au projet de construction de site par les communautés encore peu développé	23
IV - Une politique de communication à développer	24
Les champs d'activités : organisation et pilotage	25
I – Formation doctorale ; liens recherche-formation	25
1 ● La formation doctorale : une dynamique bien enclenchée mais un processus de transfert de compétences perfectible	25
2 ● L'interface recherche-formation : rechercher une meilleure coordination	26
II - Recherche	26
1 ● Un potentiel de recherche d'une grande richesse	27
2 ● La structuration en question : les pôles de l'UGA, les établissements et les organismes	27
3 ● Des interrogations sur la prise en compte de la dimension régionale de la recherche	27
III – Vie étudiante	28
1 ● Une vie étudiante riche dans une organisation complexe héritée de l'histoire	28
2 ● La Comue, pôle fédérateur potentiel de la vie étudiante	28
IV – Valorisation	29
1 ● Une architecture complexe en voie de réorganisation	29
2 ● Valorisation et structuration de la recherche et de l'offre de formation : une articulation à approfondir	30
V - Relations internationales	30
1 ● Deux axes majeurs pour une visibilité mondiale : des partenariats stratégiques et des recrutements d'étudiants étrangers de haut niveau	30
2 ● Des transferts de compétence à définir plus clairement	31
VI – Numérique	31
1 ● Une organisation originale au service d'une dynamique territoriale	31

2 ● Une gouvernance qui mériterait d'être étendue à d'autres domaines	32
VII – Documentation : un réseau dense qui appelle une structuration convergente	32
VIII - Patrimoine	33
1 ● L'opération Campus : un projet ambitieux et une gestion performante	33
2 ● L'aménagement du site : une coopération réussie au service de la promotion des campus	33
3 ● La mise en place d'un portage politique commun des orientations stratégiques au sein de la Comue	34
L'agence de développement universitaire Drôme-Ardèche	35
Introduction	35
I – Gouvernance de l'établissement : instances et circuits de décision	36
1 ● Des instances de gouvernance aux potentialités encore mal exploitées	36
2 ● Des difficultés pour déterminer une stratégie et pour maîtriser les circuits de décision	36
II – Partenariats et stratégies d'alliance, lien avec le site et la Comue	37
1 ● Une stratégie partenariale qui va au-delà du cœur de mission de l'ADUDA	37
2 ● Améliorer la prise en compte de l'originalité de l'ADUDA par la Comue	38
III - Périmètre et définition des missions : activités formation et vie étudiante portées par l'établissement	39
1 ● Une offre de formation marquée par l'histoire, dont l'évolution aura à répondre par une stratégie mieux affirmée	39
2 ● Une offre de services en net progrès en cours de contrat	40
IV – Pilotage et gestion	41
1 ● Une gestion financière porteuse de la politique du site	41
2 ● Des personnels d'origine et de statuts divers	41
3 ● L'observatoire de l'enseignement supérieur et de la recherche en sud Rhône-Alpes : un outil de pilotage encore sous-utilisé	42
Conclusion	43
Conclusions et recommandations	44
Liste des sigles	48
Observations du président	50
Organisation de l'évaluation	51

Préambule

La loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 donne une importance particulière aux politiques de site dans la définition des stratégies des établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans leurs relations contractuelles avec l'État.

Ainsi, la loi prévoit que ceux-ci doivent se regrouper sur un territoire académique ou inter-académique, en partenariat avec les organismes de recherche, en vue de coordonner, dans le cadre d'un projet partagé, leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert des résultats de la recherche. Cette obligation législative ne concerne que les établissements relevant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) mais des établissements relevant d'autres ministères pourront s'associer au projet partagé. Ces regroupements peuvent s'effectuer selon des modalités différentes, la fusion, la communauté d'universités et établissements (Comue), l'association.

Pour répondre à cette évolution institutionnelle majeure dans la structuration territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), devenue - depuis la publication du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 - Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), a élaboré une méthodologie d'évaluation des politiques de site portées par les structures de coordination territoriale issues de ces regroupements.

L'AERES a ainsi été amenée à concevoir, en dialogue avec les structures de coordination concernées, un référentiel d'évaluation externe qui, à ce jour, a été mis en œuvre afin d'évaluer la politique de site portée par les Comue « Université Paris-Est » (UPE) et « Université Grenoble-Alpes » (UGA).

La présente évaluation s'est effectuée en octobre 2014, en amont de l'évaluation des formations, des unités de recherche et de l'évaluation institutionnelle des établissements du site. Elle a préalablement fait l'objet de nombreuses discussions entre l'AERES et les représentants de la Comue et des établissements membres pour tenir compte de leurs attentes tant sur la composition du comité d'experts que sur l'évaluation elle-même. Cette évaluation intègre celle de l'agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA).

Présentation

I - Caractérisation du territoire

L'académie de Grenoble se situe dans la région Rhône-Alpes qui englobe également l'académie de Lyon. Elle est la deuxième région française par sa superficie (après la région Midi-Pyrénées) et par sa population (après la région Île-de-France). Au 1^{er} janvier 2012, la région Rhône-Alpes comptait 6 342 000 habitants et regroupait près de 10 % de la population française métropolitaine³. Elle se plaçait en 2011 au cinquième rang des régions européennes en termes de produit intérieur brut (PIB) avec 193 Mds €⁴. L'académie grenobloise regroupe plus de 50 % de la population de cette région.

L'enseignement supérieur en région Rhône-Alpes rassemblait, pour l'année universitaire 2012-2013, 255 130 étudiants⁵ répartis sur 45 sites, dont environ 30 % dans l'académie de Grenoble et 70 % dans l'académie de Lyon. Avec un taux de réussite au bac (88,7 %) et un taux de mention au bac (51,1 %) supérieurs en 2012 aux moyennes nationales (84,8 % et 46,4 %), le taux de poursuite d'études concernant les étudiants de l'académie de Grenoble est toutefois inférieur (63,8 %) à la moyenne nationale (69,4 %)⁶.

Cette académie couvre cinq départements que sont l'Ardèche (1 407 étudiants⁷), la Drôme (6 755 étudiants), l'Isère (56 668 étudiants), la Savoie (10 729 étudiants) et la Haute-Savoie (9 011 étudiants) ; elle est frontalière des régions italiennes du Val d'Aoste et du Piémont, ainsi que des cantons suisses de Vaud, du Valais et de Genève. Elle côtoie l'académie de Lyon avec les départements de l'Ain, la Loire, et le Rhône.

Le territoire de l'académie de Grenoble réunit un très important potentiel de formation, de recherche, de transfert et d'ouverture à l'international, représenté principalement par :

- sept établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche : quatre universités [Joseph Fourier (UJF), Pierre-Mendès-France (UPMF), Stendhal (U. Stendhal), et Savoie Mont Blanc (USMB)], un grand établissement (institut polytechnique de Grenoble, Grenoble INP), et deux écoles [institut d'études politiques de Grenoble (Sciences Po Grenoble), école nationale supérieure d'architecture de Grenoble (ENSAG)] ;
- des écoles d'art : école supérieure d'art et de design (Esad) ; école supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy (ESAAA) ; etc.
- des écoles de commerce et de gestion : école de gestion et de commerce Drôme-Ardèche (EGC) - Valence ; école supérieure de commerce de Chambéry Savoie (ESC Chambéry Savoie), Grenoble École de management ; institut de recherche et d'action commerciale (Idrac), etc. ;
- cinq organismes de recherche y développent des activités avec 2 550 enseignants-chercheurs (EC) et 2 900 chercheurs⁸ : commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA ; plus de 2 000 personnes⁹), centre national de la recherche scientifique (CNRS ; environ 2 200 personnes¹⁰), institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria ; environ 616 personnes¹¹), institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea ; plus de 160 personnes), institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm, plus de 160 personnes).
- quatre structures internationales : ESRF (*European Synchrotron Radiation Facility*), EMBL (*European molecular biology laboratory*), ILL (Institut Laue-Langevin), et le CERN (Organisation européenne pour la recherche nucléaire).

³ « Sa croissance démographique est nettement plus rapide que celle du pays : + 0,9 % par an sur la période 2006-2011 contre + 0,5 % ». Source : site internet Insee.

⁴ Source : site internet Insee, mise à jour août 2013.

⁵ Deuxième rang national après la région Île-de-France.

⁶ Source : diagnostic territorial : focus sur les formations post-bac Rhône-Alpes 2014.

⁷ Source : atlas régional des effectifs étudiants 2012-2013, édition avril 2014.

⁸ Source : rapport d'autoévaluation, page 7.

⁹ Source : rapport d'autoévaluation, page 7.

¹⁰ Source : projet stratégique du site de l'académie de Grenoble.

¹¹ Source : projet stratégique du site de l'académie de Grenoble.

- un centre hospitalier universitaire (CHU) avec plus de 400 personnels hospitalo-universitaires qui portent la recherche clinique sur le site grenoblois.

Il s'agit d'un ensemble d'établissements qui accueillent environ 65 000 étudiants dont près de 3 600 doctorants et 7 200 étudiants étrangers dans un environnement de recherche et formation comportant au total près de 8 000 enseignants et/ou chercheurs. Ces communautés se regroupent sur les sites de :

- Grenoble avec ses implantations sur le domaine universitaire de Gières-Saint-Martin d'Hères, sur le polygone scientifique, au centre-ville sur le site Viallet et en plusieurs autres localisations urbaines dans la métropole grenobloise ;
- Valence avec des antennes des trois universités grenobloises et l'école Esisar de Grenoble INP, ainsi qu'une partie de l'Esad. Un groupement d'intérêt public (GIP), l'Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA), pilote et gère les dispositifs interuniversitaires sur ce site ;
- l'ensemble Chambéry, Bourget-du-lac, Annecy-le-Vieux où se situent les implantations de l'université Savoie Mont Blanc.

L'activité et le potentiel dans le domaine de la recherche, de la valorisation et de l'innovation s'illustrent également par 87 unités de recherche dont 64 mixtes avec un organisme de recherche national¹² et par le nombre significatif de projets, notamment ceux du programme d'investissements d'avenir (PIA), dans lesquels les acteurs scientifiques et universitaires du site sont investis : 21 laboratoires d'excellence (Labex), 19 équipements d'excellence (Equipex), 6 initiatives d'excellence en formation innovante (Idefi), 2 projets « Santé et biotechnologies », 1 institut de recherche technologique (IRT NanoElec), 2 projets de valorisation de la recherche « Institut Carnot PME », 1 projet « culture scientifique et technique », 3 projets « logiciel embarqué », 2 instituts sur les énergies décarbonées, 1 projet Action Espace¹³.

Le CEA et, aujourd'hui, la société d'accélération de transfert de technologies (SATT) *Grenoble Alpes Innovation Fast Track* (GIFT) jouent un rôle très porteur dans et pour le développement de ces activités de recherche et de valorisation du site.

Les établissements de cette académie ont une longue tradition de coopération et de mutualisation interuniversitaire prenant appui sur les divers instruments proposés au fil du temps qui ont associé des partenaires en nombre et typologie variés selon la nature juridique et la vocation des instruments, mais aussi en fonction des objectifs prioritaires partagés que s'étaient fixés les acteurs :

- groupement d'intérêt public (GIP) « Grenoble Pôle européen universitaire et scientifique » en 1993 (15 membres) ;
- GIP « Grenoble universités » en 2005 (4 membres fondateurs) ;
- pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « Université de Grenoble » en 2009 (5 puis 6 membres fondateurs) ;
- Comue « Université Grenoble Alpes » (UGA) en 2014 (6 membres et 4 membres associés renforcés)¹⁴.

La dynamique engendrée par ces différents regroupements a été soutenue par des collectivités territoriales menant avec constance une politique volontariste d'appui à la recherche et au transfert vers les mondes socioéconomiques du territoire, attentives à en promouvoir l'excellence à l'international.

II - Du PRES à la Comue

Le PRES « Université de Grenoble » a fait l'objet d'un contrat pluriannuel avec l'État sur la période 2011-2015 qui s'inscrit dans une double dynamique d'approfondissement des compétences déjà exercées par le PRES et des coopérations interuniversitaires existantes d'une part, et de préfiguration d'un nouvel établissement universitaire et scientifique d'autre part. Il est invité à accroître le rayonnement du site en promouvant son excellence scientifique, en contribuant à la réussite et à l'insertion professionnelle des étudiants, en développant l'accès au savoir et à la culture, en améliorant la performance du PRES et en contribuant à l'efficacité des coopérations interuniversitaires¹⁵.

¹² Source : rapport d'autoévaluation.

¹³ Source : site internet de l'UGA.

¹⁴ Source : présentation du président de la Comue UGA, 15 octobre 2014.

¹⁵ Source : contrat pluriannuel 2011-2015 PRES-MESR.

Le PRES s'est engagé sur un certain nombre d'actions phare. Le contrat passé avec le ministère de l'enseignement supérieur et de recherche pour la période 2011-2015 est assorti d'indicateurs spécifiques relatifs à : l'harmonisation des thèses et l'insertion des docteurs¹⁶, la promotion et l'attractivité du doctorat à l'international¹⁷, les mobilités internationales¹⁸, l'insertion professionnelle¹⁹, la formation continue²⁰, la feuille de route du projet de création du nouvel établissement d'enseignement.

En 2010, le PRES comportait 6 membres fondateurs (UJF, UPMF, U. Stendhal, Université de Savoie²¹, Grenoble INP, Sciences Po Grenoble) et 6 membres associés (ENSAG, Esad, CROUS, Région Rhône-Alpes, communauté d'agglomérations Grenoble-Alpes métropole, Ville de Grenoble).

L'ambition des membres du PRES, traduite dans les missions décrites dans ses statuts, était d'en faire un établissement public de coopération scientifique (EPCS) en capacité de mettre en œuvre des missions statutaires et de préfigurer un nouvel établissement universitaire et scientifique. Cette ambition s'est progressivement heurtée à des visions divergentes des membres faisant craindre dès 2011 un repli du PRES vers un sous-ensemble de missions de nature administrative, l'option confédérale où chacun des établissements conserverait la maîtrise de sa stratégie et sa visibilité nationale et internationale l'ayant progressivement emporté sur l'ambition initiale plus intégrative.

Grâce à une approche pragmatique, centrée sur des projets prioritaires auxquels il convenait de donner force dans des calendriers serrés, les membres du PRES ont su, en partie, dépasser l'écueil d'une confédération lâche. Ainsi, le PRES a porté avec succès un ensemble de projets dont l'élaboration a été particulièrement structurante pour l'EPCS, permettant à ses membres de véritables co-constructions, mutualisations et évolutions majeures : la mise en œuvre de l'opération Campus « Grenoble Université de l'Innovation » (GUI), la création d'un collège doctoral unique, la mise en place d'une identité portée par une signature unique des articles, l'organisation des services de la vie étudiante, la réponse à certains des appels à projets du PIA.

Le projet d'Initiative d'excellence (Idex), en revanche, dont la réussite était conditionnée par des propositions de gouvernance innovante et renforcée, n'a pas su convaincre le jury du Commissariat général à l'investissement (CGI). Le PRES n'a pas surmonté non plus les visions divergentes, initialement exprimées par ses membres, quant au regroupement des structures de valorisation en un projet de SATT, lequel a pris un temps important pour se matérialiser. L'amélioration de la visibilité internationale du site grâce à l'élaboration d'une stratégie politique unique s'est aussi heurtée à la crainte qu'elle ne vienne masquer la visibilité acquise par chacun des acteurs.

La période 2012-2014 atteste la volonté des acteurs du site de contribuer à, et d'intégrer en temps réel, les orientations dessinées pendant les « Assises de la Recherche » et traduites dans le texte législatif en préparation. Ainsi, dès le second semestre 2012, la décision de lancement d'une « Université Grenoble-Alpes » est prise.

La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche dispose que « Sur un territoire donné, sur la base d'un projet partagé, les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert » et donne le choix entre divers types d'organisations possibles²².

Six mois plus tard, à la fin de l'année 2013, les acteurs grenoblois optent pour le regroupement sous la forme de Comue, établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), selon une organisation originale de la coordination territoriale, qui n'est ni complètement fusionnelle, ni confédérale, mais fédérale, comportant trois cercles : les membres, dont le sous-ensemble universitaire qui se prépare à fusionner (UJF, UPMF, U. Stendhal), les associés renforcés et les associés simples.

Par nature transitoire, ce choix a imposé à la Comue d'inclure dans ses statuts une clause de révision après fusion, moment qui pourrait être aussi l'occasion pour les associés (renforcés ou simples²³), d'opérer un choix entre le statut de membre et celui d'associé. La Comue UGA, dont le périmètre a été stabilisé en juin 2014, a en effet vu l'université Savoie Mont Blanc et Sciences Po Grenoble sortir du cercle des membres du PRES, sans que cela ne change

¹⁶ Indicateur N° 1 - Durée des thèses ; Indicateur N° 2 - Taux de réponse à l'enquête d'insertion des docteurs.

¹⁷ Indicateur N° 3 - Taux de doctorants étrangers ; Indicateur N° 4 - Nombre de thèses en co-tutelle ; Indicateur N° 5 - Niveau d'engagement dans des PhD Erasmus Mundus.

¹⁸ Indicateur N° 6 - Nombre et nature des mobilités internationales.

¹⁹ Indicateur N° 7 - Convergence et/ou harmonisation des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle.

²⁰ Indicateur N° 8 - Convergence et/ou harmonisation de l'offre de formation continue du site.

²¹ L'université de Savoie, initialement membre associé du PRES, est devenue membre fondateur en 2010.

²² La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013, chapitre VIII BIS « Coopération et regroupements des établissements ».

²³ Source : article 3 des statuts de la Comue UGA.

l'effectif des membres de cette première, en raison de l'entrée de deux organismes de recherche. L'université Savoie Mont Blanc et Sciences Po Grenoble ont, quant à eux, rejoint le cercle des associés renforcés.

Ainsi, la Comue UGA comprend les membres suivants :

Établissements d'enseignement supérieur :

- université Joseph Fourier;
- université Pierre-Mendès-France;
- université Stendhal;
- Institut polytechnique de Grenoble (Grenoble INP) ;

Organismes de recherche :

- Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria).

Dans le préambule des statuts, il est « proposé de conclure des conventions d'association ou de partenariat renforcé avec les autres établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche du site, en réservant notamment un statut d'associé en partenariat renforcé à certains acteurs publics que sont l'université Savoie Mont Blanc, Sciences Po Grenoble, l'ENSAG et le CEA ».

III - Le projet, les missions et les activités de la Comue

« Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche de l'académie de Grenoble et les organismes nationaux partenaires poursuivent un projet commun dont les objectifs sont de cinq ordres »²⁴ : la construction d'un établissement de rang mondial en recherche et innovation, en forte synergie avec les organismes de recherche (1), le développement d'une offre ambitieuse de formation pluridisciplinaire (2), la conduite d'une politique volontariste de développement durable (3), la poursuite du développement des activités culturelles et de vie étudiante sur tous les campus (4), l'amélioration de la qualité du service et du développement en commun des ressources et des compétences (5).

Les missions de la Comue sont mentionnées dans l'article 5 des statuts qui dessine à grands traits, pour certaines d'entre elles, l'articulation avec les objectifs spécifiques des établissements :

- la coordination de l'offre de formation, de la stratégie de recherche, de transfert et de valorisation, des questions et ressources numériques dans le cadre du projet partagé ;
- l'élaboration du projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale, en lien avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires et en associant l'ensemble des établissements partenaires, partant d'une vision consolidée de leurs besoins en matière de logements étudiants, transports, politique sociale et de santé, activités culturelles, sportives, sociales et associatives ;
- les problématiques relatives à la responsabilité vis-à-vis des générations futures, qui constituent le troisième objectif, ne sont, quant à elles, pas accompagnées d'un descriptif des articulations.

Les champs d'activités découlant des compétences dévolues à la Comue sont : la communication, les relations internationales, la vie étudiante (dont la santé, la culture, la politique en matière de handicap), l'entrepreneuriat, la stratégie patrimoniale, l'élaboration d'un schéma directeur numérique et le collège doctoral. C'est également la Comue qui gère la mise en œuvre de l'opération Campus, opération dont le lancement avait favorisé la constitution du PRES en 2009²⁵. Un certain nombre de services interuniversitaires, comme le service interuniversitaire des activités physiques et sportives (Siuaps) ou le service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU), sont gérés par un établissement de la Comue sans que la compétence soit repertoriée comme étant celle de la Comue..

IV - Contexte législatif et périmètre de l'évaluation

La cohérence globale de la stratégie de coordination territoriale est analysée ici en regard du contexte législatif et réglementaire auquel se doit de répondre une coordination territoriale mise en place sous forme de Comue. À ce titre, l'évaluation porte en premier lieu sur la coordination proposée pour mettre en œuvre le « projet

²⁴ Source : statuts.

²⁵ Source : statuts, article 6, compétences de la Comue.

partagé » dans les domaines prévus par la loi, à savoir l'offre de formation, la stratégie de recherche, la stratégie de transfert, mais aussi pour élaborer, d'une part, le projet d'amélioration de la qualité de vie et de promotion sociale sur le territoire (Art L.718-4) et, d'autre part, le document d'orientation unique (Art. L.718-5) faisant état des stratégies des collectivités territoriales et du contrat pluriannuel d'établissement. L'évaluation intègre celle de l'ADUDA, en accord avec les établissements parties prenantes et en miroir du rapport d'autoévaluation remis au comité.

La gouvernance est évaluée au regard des missions de coordination opérationnelle et les compétences transférées analysées à l'aulne des actions de gestion directe que les acteurs prévoient de confier à la Comue. Les instruments de pilotage et de suivi déjà mis en place, ou prévus à court ou moyen termes, sont mis en regard des objectifs et calendriers annoncés.

Pour ce faire, le comité a eu recours à la documentation fournie par la Comue et par l'ADUDA, dont le rapport d'autoévaluation qui atteste une analyse approfondie de l'état des lieux. L'analyse critique opérée contribue à donner force à l'organisation en cours de structuration, les chantiers à venir se trouvant éclairés tant par les concertations et méthodologies utilisées au cours des dernières années pour répondre aux cadres législatifs successifs, que par les avancées qu'elles ont déjà permis d'opérer.

V - Problématiques

L'évaluation de la stratégie de la coordination territoriale grenobloise, dont l'établissement porteur est constitué sous forme de Comue, est concomitante, pour les premières étapes, de la période d'approbation des statuts par les conseils d'administration (CA) des établissements qui la composent et s'achève moins de six mois après cette adoption²⁶. Elle a donc pour objet d'apprécier en premier lieu une dynamique et d'apporter aux acteurs du site des éléments utiles à la structuration en cours.

Le comité d'évaluation s'est ainsi attaché à observer et analyser le mode d'élaboration de la stratégie d'UGA ainsi que les moyens mis à son service, les outils de pilotage et de gestion de suivi de ses activités, les degrés et modalités d'appropriation du projet UGA par la communauté universitaire et ses partenaires, ainsi que la plus-value attendue pour l'exercice de ses missions des choix stratégiques effectués

Chacune des problématiques a été analysée selon la même logique en tenant compte des adaptations nécessaires aux secteurs abordés, les modalités de coordination comme de gestion pouvant être différentes selon l'objet : offre de formation, stratégie de recherche, stratégie de transfert, politique à l'international, projet d'amélioration de la qualité de vie étudiante, etc.

²⁶ La période de vote des statuts dans les établissements s'est étendue du mois de juillet au mois d'octobre 2014 inclus.

Positionnement et stratégie de la coordination territoriale

Les missions décrites dans les statuts (article 5) sont de trois ordres : la coordination qui porte sur l'offre de formation, la stratégie de recherche, le transfert et valorisation, le numérique ; la qualité de la vie étudiante ; le respect des générations futures *via* le respect de l'environnement.

Le projet commun présenté dans le préambule des statuts comporte cinq axes : construire un établissement de rang mondial, développer l'offre de formation, conduire une politique de développement durable, poursuivre le développement des activités culturelles et de vie étudiante sur tous les campus, améliorer la qualité de service, développer en commun des ressources et compétences.

Enfin, huit valeurs auxquelles sont attachés les acteurs sont aussi précisées dans le préambule des statuts : promotion des savoirs, accessibilité du plus grand nombre à une formation de qualité tout au long de la vie favorisant l'insertion professionnelle et permettant la promotion sociale, respect de l'environnement, conditions de vie et de travail attractives pour l'ensemble des personnels et des étudiants, promotion de la recherche scientifique technologique et en sciences humaines et sociales (SHS) visible à l'international, valorisation du transfert et de l'innovation au service du développement économique, connexions avec les entreprises et, de manière plus générale, avec le monde économique, social et culturel, progrès social pour tous les personnels.

Dans ces deux textes (projet commun et statuts) de portée globale, missions, projet commun et valeurs s'entremêlent, leur degré de généralité en faisant des éléments aisément partagés par l'ensemble des établissements impliqués dans les trois cercles (membres, associés renforcés, associés simples) de la coordination territoriale.

En revanche, l'énumération des compétences de la Comue (article 6), qui fait entrer dans un descriptif plus précis du type d'intervention, permet de percevoir la distinction qui va s'opérer entre les niveaux d'implication des membres, des associés renforcés et des simples associés. Le transfert à la Comue de compétences dévolues précédemment au PRES lui confère une capacité d'action immédiate reposant sur des équipes déjà constituées et le chapitre 3 illustrera les avancées qui en résultent. Pour autant, parce que les périmètres des acteurs, des missions, des ambitions, diffèrent entre le PRES et la Comue, l'appui sur les dispositifs du passé pour faciliter la mise en œuvre de l'ambition présente est un réel défi.

I - Présentation du positionnement de la coordination territoriale portée par la Comue

- 1 ● Une ambition partagée : conforter l'excellence scientifique et le rayonnement international du site « Université Grenoble Alpes »

La Comue UGA se définit comme un établissement porteur d'une coordination territoriale à caractère fédéral²⁷ ayant vocation, sur le territoire de l'académie de Grenoble, à regrouper progressivement le plus grand nombre d'établissements de recherche et d'enseignement du territoire au service d'une grande ambition qui fait consensus : la reconnaissance d'une recherche et d'une innovation de rang mondial.

La création d'un collège doctoral de site en 2009, acte fondateur du PRES, et la délivrance des premiers doctorats de l'université de Grenoble en janvier 2010, diplôme commun aux 13 écoles doctorales du site de l'académie de Grenoble et à une école doctorale co-accréditée avec l'université de Lyon 3, témoignent de cette volonté de rayonner à l'international²⁸ à travers des dispositifs simples et repérables²⁹. L'existence d'un service formation du collège doctorale propre à la Comue constitue un acquis, même si l'on peut s'interroger sur les conséquences du maintien de cinq structures gestionnaires dans les établissements.

²⁷ Source : statuts : « Conformément à la déclaration du 19 octobre 2013, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du site de l'académie de Grenoble et les organismes nationaux de recherche partenaires ont l'ambition de construire une université de nature fédérale ».

²⁸ Le site de l'académie de Grenoble accueille déjà 45 % de doctorants étrangers, ce qui illustre cette forte attractivité à l'international qu'il est souhaité de renforcer (cf. chapitre 3).

²⁹ Source : rapport d'autoévaluation, page 17.

De la même façon, la généralisation, à partir de 2014, de la signature unique « Université Grenoble Alpes » pour l'ensemble des publications scientifiques, y compris pour celles émanant des laboratoires des organismes nationaux présents sur le site comme le CNRS, Inria ou le CEA, manifeste une authentique adhésion au potentiel de rayonnement de la Comue. Le rôle reconnu à la Comue en matière internationale constitue d'ailleurs l'un des éléments clés de l'adhésion du CNRS et d'Inria comme membres et du CEA comme associé renforcé, quand bien même cette appartenance aura, pour chacun de ces organismes nationaux, à se concilier avec leurs stratégies respectives à l'international (cf. chapitre 3).

La Comue est bien identifiée comme l'acteur devant définir et porter une stratégie internationale de site, nouer et entretenir des partenariats, coordonner les actions d'accueil et d'intégration des chercheurs et étudiants étrangers même si des progrès sont à faire dans ces domaines (cf. chapitre 3).

2 ● Des principes fondateurs ambitieux et des objectifs prioritaires à court terme opérationnels

La construction de la Comue est guidée à court terme par deux priorités : l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de recherche partagée et l'élaboration, puis le portage, de la réponse au nouvel appel à projets Idex.

Concernant la recherche, l'ambition de tous les acteurs du site, très fortement affichée, est de dépasser les rapprochements suscités par les appels à projet de type « plan Campus » ou « programme d'investissements d'avenir » au profit de l'élaboration d'une stratégie scientifique partagée et de la mise en commun de moyens *ad hoc*³⁰. La constitution, au sein de la Comue, de six pôles de recherche, certes sans personnalité morale mais très structurés, avec, pour chacun d'entre eux, des objectifs, des missions et une gouvernance clairement affirmée et détaillée, illustre cette volonté qui dépasse les seuls membres de la Comue et concerne également la plupart des membres associés. « Les pôles de recherche sont le cadre du pilotage partagé de la recherche entre tous les acteurs institutionnels du site. Chaque pôle est construit autour d'un ensemble de laboratoires (avec possibilité de bi-rattachements) dont la stratégie et les moyens sont ainsi préparés et discutés »³¹. La présence de grands établissements de recherche, CNRS et Inria, comme membres de la Comue devrait permettre de penser l'articulation entre leur politique de recherche et celle des pôles selon des modalités adaptées au site et probablement transposables à d'autres sites ayant des forces de recherche comparables.

La cohérence entre les ambitions et les attentes en matière de recherche de la Comue et la structuration des pôles de recherche constitue une force pour le site. Cette structuration sera un point d'appui essentiel pour atteindre l'objectif de reconnaissance mondiale et de lisibilité à l'échelle du territoire académique, tout en tenant compte des possibles développements de synergie transfrontalière.

La réponse à l'appel à projets Idex constitue la seconde priorité de la Comue. Le périmètre dépassant le cercle des membres de la Comue, il est prévu de constituer une instance dirigeante particulière sous la forme d'un conseil des membres élargi aux associés d'UGA impliqués dans l'Idex (cf. chapitre 2). Plus précisément, pour la partie recherche, la mise en œuvre opérationnelle sera effectuée par les membres et « composantes » d'UGA déjà opérationnels, à savoir les pôles de recherche et le collège doctoral, tandis que pour la formation, le transfert et la valorisation, des comités de pilotage seront instaurés sous la responsabilité du conseil des membres élargi d'UGA³².

Pour ce qui concerne la formation, la Comue n'a pas un schéma organisationnel aussi élaboré qu'il ne l'est pour la recherche. Si les principes fondateurs de la politique à mener d'ici 2016 sont affichés- la coordination de l'offre de formation, le renforcement de la transdisciplinarité, l'affichage commun de l'offre de formation, l'innovation pédagogique et la transformation par le numérique³³ -, les groupes de travail qui seront en charge de les faire vivre restent à définir. Ces groupes ne bénéficient pas du même portage politique que les pôles de recherche, la question de la formation relevant encore principalement des composantes habituelles dans l'élaboration des formations propres à chaque établissement (cf. chapitres 2 et 3).

Hormis les formations doctorales, l'ambition en matière de formation est limitée et les articulations non précisées. Le rapport d'autoévaluation est d'ailleurs explicite à cet égard : la formation n'est pas définie comme une compétence de la Comue³⁴. Il est nécessaire de poursuivre le travail de cartographie engagé avec les établissements pour valoriser l'offre de formation pluridisciplinaire et riche des complémentarités du site. Cette réflexion permettra

³⁰ Source : rapport d'autoévaluation, page 8.

³¹ Source : rapport d'autoévaluation, page 5.

³² Source : rapport d'autoévaluation, page 6.

³³ Source : statuts de la Comue, pages 10 et 11.

³⁴ Source : rapport d'autoévaluation, page 26.

de mettre en cohérence l'ensemble de l'offre du site dans sa dimension territoriale et de penser l'articulation entre les champs de formation et les pôles de recherche. Cette articulation est essentielle pour faire adhérer la communauté des acteurs à l'ensemble du dispositif et faciliter le développement de l'innovation pédagogique.

- 3 ● La Comue poursuit des objectifs lisibles qui restent à préciser à moyen terme notamment au regard de la fusion des universités grenobloises et de l'historique des formes de coopération

La préoccupation des membres de la Comue est de parvenir à une affirmation concrète et rapide de leur ambition commune avec une double exigence : permettre aux trois universités grenobloises de fusionner le plus rapidement possible et conforter une dynamique qui tienne compte du rythme de chacun. Il s'agit à la fois d'enclencher un processus de rapprochement des stratégies et moyens du plus grand nombre, membres comme associés, tout en poussant plus loin les logiques d'intégration, héritées des travaux de convergence initiés depuis plusieurs décennies dans un cadre interuniversitaire et présentes dans les différents GIP (constitués en 1992 et 2005) ou plus récemment dans le PRES (2009).

La Comue reprend ainsi un certain nombre de missions réalisées par le PRES mais, compte tenu de la non concordance stricte des périmètres, se trouve aussi confrontée à la nécessité de revisiter, au moins partiellement, le contenu des missions mutualisées, d'autant que parallèlement se dessine en son sein la fusion des universités grenobloises. L'actuelle Comue peut donc être vue comme un objet encore en évolution, héritière des structures de mutualisation qui l'ont précédée, qui ne pourra déployer son véritable potentiel qu'après réussite de la mise en œuvre des priorités de court terme communes à l'ensemble des parties prenantes.

L'importance du chantier de fusion et l'impact attendu sur l'équilibre des forces entre les membres induisent une démarche plus progressive et plus lente des autres chantiers susceptibles d'être portés par la Comue. Le risque encouru est qu'au terme du processus, les attentes des trois universités fusionnées vis-à-vis de la Comue soient en décalage par rapport à celles des autres membres de cette entité et, en particulier, avec celles portées par les établissements d'enseignement actuellement associés renforcés.

Il serait souhaitable que des rapports réguliers soient effectués devant les instances de la Comue quant au degré d'avancement du processus de fusion des universités grenobloises pour que l'UGA puisse analyser en temps réel les conséquences dudit chantier de fusion vis-à-vis de sa propre évolution.

II - Articulation des objectifs de positionnement de l'UGA avec ceux de chacun des établissements

Variable selon la nature des établissements (établissements d'enseignement et de recherche ou organismes de recherche) et selon leur degré d'implication dans la Comue (membre, associé renforcé, associé simple), l'articulation des missions entre la Comue et les établissements ou organismes est tracée en termes très généraux, même si se dégagent selon les secteurs et les partenaires des schémas plus précis.

- 1 ● Des membres très engagés dans la définition d'une stratégie de recherche commune comme condition de développement du site et de son rayonnement international

Les six membres de la Comue partagent la conviction que l'élaboration commune de stratégies de recherche et la mutualisation de moyens sont sources de fertilisation croisée et d'innovations bénéfiques à chacun.

L'UJF, Grenoble INP, Inria et le CNRS insistent sur la valeur ajoutée attendue de ces mises en commun pour identifier de nouveaux axes de recherche pluridisciplinaires et transformants, susceptibles d'avoir des impacts très positifs pour lever des verrous technologiques, répondre aux attentes sociétales, prolonger la dynamique endogène de l'écosystème d'innovation grenoblois qui se caractérise par une forte symbiose entre industriels, laboratoires, grands instruments scientifiques, doublée du soutien des collectivités territoriales.

L'UPMF et l'U. Stendhal voient dans cette entreprise un moyen d'affirmer leurs capacités de recherche et de conforter la place des sciences humaines et sociales dans les axes de recherche transversaux, comme au sein d'axes propres.

La volonté partagée des membres de la Comue d'élaborer une stratégie de recherche commune a conduit chacun d'entre eux à un travail de clarification, voire de rationalisation, de ses propres priorités stratégiques et des moyens affectés, à une analyse objective des points forts et des points à améliorer et à une réflexion portant à la fois sur les gains attendus de la mutualisation et sur les contributions possibles à l'entreprise collective. Ce résultat

remarquable traduit bien la capacité des acteurs à vouloir mettre en cohérence leurs actions avec l'ambition de construire une UGA reconnue internationalement pour la qualité de sa recherche.

2 ● Des ambitions en matière d'innovation pédagogique et de diversification des formations qui ne se traduisent pas clairement, de manière opérationnelle, dans la feuille de route de l'UGA

Les membres de la Comue souhaitent faire émerger de nouveaux parcours de formation liés aux évolutions en matière de recherche ainsi qu'aux besoins économiques du territoire, promouvoir de nouvelles méthodes pédagogiques tenant compte des potentiels liés à l'utilisation des outils numériques, et renforcer le lien recherche - formation.

A l'instar du projet d'Idex, la manière dont la Comue se saisit de la question de la formation est à la fois moins ambitieuse et moins formalisée qu'elle ne l'est pour la recherche (cf. chapitre 3). L'engagement pour la mise en place et de l'affichage commun d'une offre de formation³⁵ constitue un socle d'ambition relativement modeste. La méthode déployée pour coordonner l'offre de formation, la faire évoluer dans le temps avec les travaux réalisés dans le cadre des pôles de recherche ou des axes transversaux transformants mériterait d'être précisée dans des délais courts si des résultats rapides sont attendus dans ce domaine.

Les initiatives propres à chacun des membres, le souhait manifesté par l'université Stendhal, par exemple, de développer une culture de l'innovation pédagogique³⁶, l'appui possible sur les trois Idefi du site, constituent autant de leviers qui pourraient être activés au niveau de la Comue afin de concrétiser les ambitions affichées concernant la formation (cf. chapitre 3).

3 ● Des objectifs de positionnement différents des membres associés renforcés à l'égard de la Comue, qui traduisent la plasticité et le caractère évolutif de sa construction

La construction de la Comue a demandé l'invention d'une organisation plastique, avec la notion de membre associé renforcé et la mise en place de structures particulières élargies à tous les acteurs intéressés, pour mener tel ou tel projet et notamment les projets prioritaires du moment (cf. chapitre 2). Cette organisation est apparue nécessaire pour pouvoir enclencher le travail de structuration de la Comue. Le cercle des membres associés renforcés rassemble en effet des établissements d'importance majeure : l'université Savoie Mont Blanc, Sciences Po Grenoble, l'ENSAG, le CEA.

Des conventions entre la Comue et chacun des associés viendront préciser ce à quoi chacun s'engage et ce à quoi il pourra prétendre. Elles sont d'une particulière importance pour faire vivre de façon harmonieuse et précise cette architecture complexe et permettre des avancées concrètes, tant en termes de coordination que d'action, mais sont encore, pour la plupart, au stade de l'élaboration.

Cet équilibre est volontairement figé dans les statuts jusqu'en 2016 afin que les questions institutionnelles ne perturbent pas l'avancée des chantiers prioritaires, à savoir l'élaboration et le soutien du dossier de candidature Idex et la fusion des trois universités grenobloises.

Sciences Po Grenoble et l'ENSAG partagent sans restriction le projet défini par la Comue et ont manifesté la volonté de s'engager pleinement dans les actions qu'elle conduit. Pour ces deux écoles, le statut de membre associé renforcé, davantage subi que choisi, est une position appelée à évoluer à partir de 2016, en attente d'une refonte des statuts pour notamment tenir compte du poids de chaque établissement pour l'attribution du nombre de voix dans les instances de gouvernance. L'identification d'un pôle SHS fort sera également un élément déterminant.

L'université Savoie Mont Blanc a finalement choisi le statut de membre associé renforcé, n'ayant pas pu faire valoir auprès du MENESR sa préférence pour d'autres choix possibles, notamment celui d'une structuration transfrontalière. Son implication dans les actions de la Comue semble variable et surtout dictée par la volonté de préserver son identité, dans la crainte qu'elle ne soit diluée dans des actions mutualisées, en réaction à la fusion en cours des trois universités grenobloises. Cette position ne semble pas à terme tenable et pourrait à la fois marginaliser cet établissement et affaiblir la dynamique globale de la Comue. La période à venir pourrait être mise à profit par l'USMB, via la négociation de la convention d'association renforcée, pour mieux faire respecter ses choix stratégiques, la manière dont elle peut enrichir le projet de l'UGA, les attentes légitimes qu'elle peut en escompter.

³⁵ Source : projet stratégique, page 5.

³⁶ Source : projet stratégique, page 25.

Le choix de cet établissement révèle également le caractère du projet de la Comue sans doute insuffisamment territorialisé et inscrit dans une dynamique de développement régional.

Le positionnement du CEA comme membre associé renforcé témoigne quant à lui d'une stratégie assumée de participation progressive et différenciée à la constitution de l'UGA, afin de préserver les spécificités de fonctionnement de sa Direction Recherche Technologique (DRT) CEA. L'organisation du volet valorisation/transfert de la Comue, encore non précisée, sera probablement déterminante pour le CEA dans la possibilité de devenir membre à part entière.

Les objectifs seront atteints si l'implication de la communauté est forte et si la dynamique de site permet la valorisation et la reconnaissance de l'implication de chacune des forces vives. Le travail effectué dans le cadre de la fusion des établissements grenoblois devrait trouver un prolongement au niveau de la Comue en respectant les spécificités et l'ambition collective.

4 ● Les membres associés simples ont des attentes pragmatiques à l'égard de la Comue

L'UGA est perçue par les très grands instruments de recherche (TGIR) ou par les instituts Carnot comme un potentiel interlocuteur, unique, en capacité de simplifier leurs démarches de contractualisation et de coopération avec l'ensemble des membres de la Comue. L'UGA, dans sa dimension de mutualisation, pourrait être le lieu de délégations de gestion en capacité de simplifier les démarches administratives quotidiennes des chercheurs.

III - Structures de pilotage des activités en fonction des positionnements des acteurs et de l'historique du site

La philosophie retenue pour construire les articulations Comue/établissements est décrite dans le préambule des statuts : la Comue prend en compte les « différentes spécificités et sensibilités », « il existe (...) une volonté de mettre en place un projet respectueux de ces différences, ambitieux et évolutif. La simplicité et la fluidité des structures de gouvernance, de même que le respect de la collégialité dans la prise de décision et la définition de la meilleure subsidiarité sont des éléments essentiels du projet ».

1 ● Des modes de pilotage des activités entre Comue et établissements à construire

Au stade actuel, le pragmatisme, qui fait prendre en compte des spécificités et sensibilités diverses, l'emporte manifestement sur l'ambition d'organiser une gouvernance simple et fluide. Les statuts, qui prévoient un nombre impressionnant de conseils et comités (Art 23. des statuts), auxquels certains des acteurs éloignés peinent déjà à participer, disposent en outre qu'il en sera créé autant que nécessaire, de façon permanente ou temporaire. La prise en compte de l'ensemble des activités risque ainsi d'entraîner une multiplication de structures *ad hoc* (cf. chapitre 2). On ne peut qu'espérer que la complexité actuelle, en partie liée à la richesse et à la diversité des actions antérieures ayant bénéficié d'instruments de pilotage variés (GIP, PRES, simple concertation entre acteurs, etc.), a vocation à s'estomper.

Plus précisément, à chacune des compétences de la Comue (Art 6. des statuts) est associée l'un des termes ou l'une des formules suivants : « élaboration d'une politique associée ou non à sa mise en œuvre », « coordination des politiques partagées », « coordination des politiques des membres », « stratégie coordonnée avec celle des membres », « pilotage », « portage », « stratégie », « gestion », « définition d'une politique », etc. Cette efflorescence sémantique reflète la diversité des situations sans qu'il soit aisé de trouver le lien entre typologie d'action et type de gouvernance associée. Pour la seule action de coordination, les formes en sont très variées :

- pour la formation est évoquée une coordination de l'affichage de l'offre de formation³⁷, amélioration se situant dans le droit fil de l'existant ;
- pour la recherche, il est question d'élaboration d'une politique de recherche partagée³⁸, d'élaboration d'une stratégie scientifique³⁹, avec comme élément central une structuration déjà opérationnelle, les six pôles de recherche, « composantes » de l'UGA. La notion de stratégie scientifique, employée au singulier, est d'une telle portée qu'elle apparaît comme le résultat abouti d'une coordination efficace déjà opérée ;

³⁷ Source : rapport d'autoévaluation, page 27.

³⁸ Source : rapport d'autoévaluation, page 12.

³⁹ Source : rapport d'autoévaluation, page 11.

- pour la vie étudiante, il est mentionné que l'organisation de la coordination reste « à déterminer dans un contexte de fusion » en cours, des universités⁴⁰, alors même que la coordination interuniversitaire était à l'œuvre depuis très longtemps.

D'une manière générale, et au-delà de la coordination, subsiste une place importante dévolue aux établissements et à leurs structures (UFR, services, etc.), y compris dans les secteurs où l'action est clairement portée par la Comue (Recherche, formation doctorale, certains domaines gestionnaires, etc.).

2 ● Le projet Idex comme révélateur de la capacité de coordination

Le projet Idex est un champ d'expérimentation, révélateur de la capacité à proposer une gouvernance idoine pour un projet qui ne se limite pas à la recherche mais qui se doit d'intégrer une articulation recherche et enseignement supérieur. Son montage permettra aux acteurs d'apprécier en quoi l'organisation actuelle de la Comue, avec l'implication du conseil des membres élargi aux associés impliqués dans l'Idex, est efficiente pour mener à bien de tels projets. Sa gouvernance opérationnelle sera mise en œuvre par les composantes de l'UGA (établissements membres via les pôles de recherche et le collège doctoral) dans leur domaine de compétences et par des comités de pilotage en matière de formation, de transfert et valorisation⁴¹.

IV -Partenariats et stratégies d'alliances aux niveaux local, national, international en lien avec les objectifs de positionnement

- 1 ● Des ambitions qui s'expriment de manière congruente entre les acteurs de la Comue, les collectivités territoriales et les acteurs socioéconomiques mais qui ne s'inscrivent pas dans des gouvernances et contractualisations partagées

La Comue, qui se définit comme un acteur naturel de son écosystème local et régional, aurait avantage à épouser de manière détaillée et contractualisée les préoccupations majeures portées par les territoires et les acteurs socioéconomiques.

Il appartiendra aux organes de gouvernance de l'UGA, et en particulier à son conseil d'administration (CA) où sont représentés les collectivités, les entreprises et les acteurs socioculturels (9 sièges sur 47), de concrétiser la volonté affichée d'ancrage territorial de l'UGA comme condition de son rayonnement national et international⁴². Nul doute également que les termes de la contractualisation, que souhaitera mettre à l'agenda de la Comue la Région Rhône-Alpes, contribueront à enrichir la réflexion dans ce domaine.

L'exercice de négociation du contrat de projet État-Région (CPER) sera l'occasion de mieux coordonner les priorités et les investissements de l'ensemble des acteurs publics intervenant dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche dans un cadre régional. Cela peut être une occasion pour la Comue de mieux afficher ses priorités.

La participation de l'UGA aux instances de pilotage de la stratégie régionale d'innovation, spécialisation intelligente (SRI-SI) rhône-alpine, au même titre que la Comue de Lyon, devrait lui permettre de partager et compléter son projet stratégique en matière d'innovation et de valorisation avec les principaux représentants du territoire et le monde socioéconomique⁴³.

En effet, le conseil régional Rhône-Alpes est un interlocuteur naturel qui peut contribuer à mieux asseoir le rôle de coordination territoriale de la Comue dans le domaine, par exemple, de l'offre de formation continue, de la définition de formations moins disciplinaires et plus en phase avec les aspirations des entreprises, dans l'émergence de continuums de formation plus cohérents entre le lycée et l'enseignement supérieur (en articulation avec le rectorat) et, bien évidemment, dans la recherche de complémentarités entre les sites de l'académie de Grenoble et de l'académie de Lyon.

A ce stade, malgré leur tradition ancienne de coopération avec les acteurs économiques et les collectivités locales, les membres de la Comue ne semblent pas avoir, pour autant, assis leur stratégie de développement sur un diagnostic formalisé des caractéristiques et attentes des acteurs du site et encore moins de ceux relevant de son environnement immédiat, à savoir le territoire rhône-alpin hors académie de Grenoble et l'espace transfrontalier.

⁴⁰ Source : rapport d'auto-évaluation, page 52.

⁴¹ Source : projet stratégique, page 9.

⁴² Source : statuts de la Comue, page 5.

⁴³ Source : stratégie d'innovation de la Région Rhône-Alpes, page 172.

Chaque établissement noue des partenariats avec les différentes collectivités territoriales sur des objectifs ciblés (immobilier, vie culturelle, etc.), mais ces coopérations ne débouchent pas sur un travail de mise en cohérence et d'articulation. Le dialogue bilatéral entre chaque établissement et ses partenaires institutionnels mériterait d'être capitalisé au sein de la Comue.

Cette absence de cadre n'est pas un frein à l'insertion professionnelle des diplômés, supérieure ou égale à la moyenne dans tous les secteurs⁴⁴, ni à un dynamisme réel en transfert de technologies, mais elle ne permet pas une appropriation par le territoire de l'ensemble des ressources que l'UGA serait susceptible de lui offrir. Ainsi, le taux de poursuite d'études dans l'enseignement supérieur qui est de 70,9 % dans l'académie contre 75 % en moyenne nationale⁴⁵ apparaît plus faible qu'ailleurs en raison d'une insuffisante valorisation auprès des populations de l'offre de formation pourtant très riche du site et peut-être aussi par l'absence de politique spécifique, hormis celle portée par l'ADUDA, en faveur d'un accès à l'enseignement supérieur des jeunes les plus socialement défavorisés.

De la même façon, la participation des établissements de l'académie de Grenoble et de celle de Lyon à « l'Alliance pour l'Université Rhône - Alpes » (AURA), instance de concertation mise en place par la Région⁴⁶, est mentionnée dans le rapport d'autoévaluation sans que soit apportée de précision sur le rôle de la Comue dans cette alliance, ni sur de quelconques coopérations, synergies, rapprochements avec le site de Lyon, pourtant vivement encouragés par la Région.

2 ● Le potentiel des territoires du site de l'académie de Grenoble à valoriser et des attentes des acteurs à mieux prendre en compte

L'UGA affirme son ancrage dans son territoire⁴⁷ sans que son périmètre et les enjeux propres à celui-ci soient clairement précisés ni le rôle particulier que la Comue pourrait y jouer, en dehors de sa mission de « production, de transmission, d'application et de préservation du savoir scientifique et technologique pour le bénéfice de la société »⁴⁸.

Il est évoqué dans le rapport d'autoévaluation, sans plus de précision, l'inscription des champs de recherche dans les domaines de spécialisation intelligente de la stratégie régionale d'innovation élaborée par la Région Rhône-Alpes. Au plan local, la Comue porte l'ambition de « créer sur tous les sites de l'Université Grenoble Alpes (Valence, Grenoble, Chambéry et Annecy), un campus moderne et attractif qui façonne la ville dans son organisation et ses pratiques et qui promeut des pratiques pédagogiques modernisées »⁴⁹ ; mais il n'est décliné dans aucun paragraphe les modalités pratiques de mise en œuvre de cet objectif au regard des caractéristiques urbaines de chacune des implantations universitaires.

Par ailleurs, la singularité du site comme espace doublement transfrontalier avec la Suisse et l'Italie n'a pas, à ce stade, généré la formulation d'un axe stratégique particulier, en dehors de l'évocation de la nécessité de favoriser les projets de développement franco-suisse en partenariat avec l'université Savoie Mont Blanc⁵⁰.

Les préoccupations de démocratisation de l'enseignement supérieur fortement portées par les collectivités territoriales membres de l'ADUDA⁵¹ ne font pas partie des enjeux principaux revendiqués par la Comue. Certaines attentes de la Région ou des acteurs socioéconomiques quant au rôle plus important que pourrait jouer la Comue comme lieu de coordination et d'amélioration de l'offre de formation continue ne sont pas, pour le moment, suffisamment prises en compte. Des souhaits sont également exprimés pour que l'UGA contribue de manière plus active au développement économique de son territoire, au-delà de la tradition de coopération avec le monde industriel et de valorisation des transferts de technologie qui caractérise le site grenoblois.

Les besoins en compétence des entreprises, qu'ils se traduisent par des demandes en formation initiale ou continue, ainsi que les préoccupations relayées par les collectivités locales quant à la promotion de telle ou telle filière intéressant le développement local, ne parviennent pas à s'exprimer et à s'ordonner dans un cadre institutionnel défini. Des instances existent pourtant, tel que le conseil d'orientation de l'ADUDA qui regroupe, sur le site de Valence, représentants du monde économique, collectivités territoriales et établissements d'enseignement,

⁴⁴ Source : rapport d'autodiagnostic, page 26.

⁴⁵ Source : diagnostic territorial 2013 Rhône Alpes.

⁴⁶ Source : rapport d'autoévaluation, page 1.

⁴⁷ Source : projet stratégique, page 12.

⁴⁸ cf. *ibid.*

⁴⁹ Source : projet stratégique, page 12.

⁵⁰ Source : statuts de la Comue, page 5.

⁵¹ Source : rapport d'autoévaluation, page 76.

mais elles ne sont pas investies. Tirant parti des apports du dispositif ADUDA mais aussi de ses limites, il est important que l'analyse des besoins du territoire et la réflexion sur des propositions d'évolution du contenu des formations ou des axes de recherche, adressées aux organes décisionnels de la Comue, puissent trouver un cadre adapté au sein de l'UGA.

Concernant la recherche, un dialogue fructueux existe entre industriels et partenaires académiques dans le cadre des conseils d'administration des pôles de compétitivité. La participation des entreprises aux conseils des pôles de recherche augure de coopérations futures renforcées.

3 ● Des alliances nationales avec les organismes et les TGIR, et internationales ambitieuses, en cours de structuration pour une meilleure lisibilité du site

La participation du CNRS et d'Inria comme membres de la Comue, celle du CEA comme associé renforcé, sans oublier l'implication de l'Inserm, de l'Institut français des sciences et technologies des transports (IFSTTAR) ou encore de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) comme associés simples illustrent l'attractivité du projet UGA pour les grands organismes de recherche nationaux. Le potentiel de recherche du site de l'académie de Grenoble est très bien appréhendé par ces organismes qui font le pari, au moins pour les premiers, d'une participation active dans la Comue. En conséquence, le site pourrait jouer un rôle important dans les modalités de mise en cohérence et d'articulation entre stratégies locales et objectifs stratégiques nationaux.

Au niveau international, la Comue a pour objectif d'accroître le nombre d'accords académiques (collaborations de recherche, échanges d'étudiants, co-tutelles de thèse, co-diplomations) après avoir redéfini et développé une véritable stratégie internationale de site qui fait aujourd'hui défaut (cf. chapitre 3). L'UGA pourra s'appuyer, dans cette entreprise, sur les coopérations existantes et la réputation à l'international acquise par ses membres, comme l'atteste le classement régulier dans les trois premières universités françaises, en nombre d'étudiants accueillis dans le cadre du programme Erasmus, de l'université Stendhal⁵² ou le nombre des partenariats internationaux et accords de doubles diplômes de Grenoble INP⁵³.

La Comue pourrait également profiter de la présence de quatre TGIR pour renforcer ses partenariats avec les pays et les équipes de recherche qui sont les plus grands utilisateurs de ces équipements. Les échanges avec ces derniers montrent que la vision qu'ils peuvent avoir de ce qui se joue au niveau de la Comue reste encore imprécise.

De la même façon, la Comue pourrait mettre à contribution ses centres de recherche internationaux, tel the *European Synchrotron* (ESRF) pour développer des alliances à caractère industriel et mieux valoriser les résultats de recherche issus de ses membres.

Enfin, compte tenu à la fois du dynamisme économique et scientifique de ses territoires et des liens déjà tissés en la matière par certains de ses membres, dont l'université Savoie Mont Blanc, avec les régions frontalières suisse et italienne, la Comue aurait intérêt à poursuivre la réflexion sur les axes de coopération spécifiques à développer ou conforter à partir des partenariats existants (EPFL, Polito avec Grenoble INP, etc.).

V – Modèle économique au service de la stratégie

À ce stade, la modélisation financière de la Comue se situe dans la continuité de celle du PRES. Elle reprend essentiellement les fonctions qui lui étaient dévolues et hérite de ses ressources. Un budget de 10 M€ aura à être analysé par la Comue, peu d'informations ayant été mis à disposition du comité, les données budgétaires n'étant pas totalement stabilisées au moment de la visite. Ce budget semble, pour un tiers, résulter de la valorisation des salaires des personnels mis à disposition, les financements directs étant apportés par le contrat passé avec l'État pour la période 2011-2015 (1,8 M€), la Région (1 M€), les cotisations des membres (0,6 à 0,7 M€). La Comue gère par ailleurs les crédits relatifs au déploiement du plan Campus pour un montant de 27 M€, comptabilisés à part.

1 ● Un diagnostic à élaborer pour stabiliser un modèle économique

La Comue fait état de son besoin de repenser le modèle économique après une mise à plat des actions, de leur coût global et la mise en place d'une comptabilité analytique. Les missions et leurs bénéficiaires sont à identifier, et les coûts à différencier selon que les actions s'adressent à l'ensemble de la coordination ou aux membres, ou encore à certains d'entre eux. L'urgence en la matière est d'autant plus grande qu'il n'y a pas stricte similitude entre membres du PRES et membres de la Comue. Une clarification des flux financiers et une identification précise du

⁵² Source : projet stratégique, page 24.

⁵³ Source : projet stratégique, page 27.

rapport coût - contribution pour chaque action, ainsi qu'une distinction précise entre missions communes et missions financées au titre de l'interuniversitaire, est d'autant plus nécessaire qu'un certain nombre d'acteurs qui auront rapidement à préciser leur positionnement fonderont en partie leur décision sur la clarté du dispositif. C'est également très important pour l'ensemble des membres associés amenés à rapidement signer des conventions spécifiques dans lesquelles la mise en adéquation des objectifs et des moyens sera au cœur des discussions.

Le schéma global de répartition de moyens devrait permettre d'apprécier la pertinence de positionnement des missions au sein de la Comue ou sur un établissement support. L'étude sur certains services qui pourraient avoir vocation à intégrer la Comue, par exemple le SIMSU, le Siuaps, les deux services communs de documentation (SCD) gérés par l'UJF ou l'UPMF au sein de services à comptabilité distincte, aurait toute sa pertinence. L'exemple, complexe mais efficace, d'intégration des ressources au niveau des services informatiques (cf. chapitre 3, numérique) pourrait servir de modèle.

Toutefois, la planification envisagée ne permet pas encore de bien cerner comment seront intégrées de nouvelles activités, seront analysés les impacts de la subsidiarité éventuelle des activités inter-établissements et seront saisies les opportunités qui se présenteront à court terme (initiatives du Fonds européen de développement régional-Feder, notamment).

La Comue va bénéficier de l'appui de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du MENESR pour la mise en place d'une cartographie économique des activités, avec un accent porté sur les activités recherche du site et la production d'indicateurs. Le travail engagé, extrêmement difficile, qui devrait intégrer le contexte multi-sites, est à saluer.

Au-delà des aspects financiers, l'intérêt de formaliser un modèle économique est d'apporter un éclairage sur les modes de fonctionnement, de les rationaliser et de fournir des informations qui aideront aux arbitrages politiques à venir, en particulier ceux relatifs à l'accroissement du nombre des missions de la coordination territoriale.

Le modèle économique n'est donc pas stabilisé, même si le rapport d'autoévaluation ouvre des pistes intéressantes. Les principes de mutualisation et de subsidiarité y sont développés optionnellement mais il conviendrait d'en renforcer la cohérence. Tel que diagnostiqué dans le mode de gouvernance, sans un calendrier de gestion pluriannuelle des moyens qui soit clairement énoncé et pleinement entériné par les chefs des établissements membres et conviés à participer aux structures qu'ils dirigent, l'exercice risque de ne pas aboutir. Sans cette vision globale, des enjeux de périmètre, d'arbitrages nécessaires et de priorisation des activités ne peuvent être résolus.

D'une manière générale, l'enchaînement des actions et les indicateurs de suivi sont grandement dépendants de la stabilisation du modèle économique. Les paramètres de mesure des objectifs, sous forme d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, devraient être identifiés dès leur déploiement pour faciliter le pilotage par un partage de données objectives. Ces données seront aussi cruciales pour nourrir la communication interne. Ces indicateurs seront d'autant plus importants que le modèle économique a vocation à être réexaminé dès 2016, au moment de la révision des statuts, et donc après les étapes majeures que sont la fusion des universités grenobloises, le résultat de l'AAP Idex, la mutualisation financière résultant du déploiement de la stratégie commune élaborée par les pôles de recherche.

2 ● Des enjeux spécifiques et des priorités à définir

Sans remettre en cause les avancées déjà opérées, la réflexion, au cas par cas, sur la pertinence d'assurer des services transversaux par la voie d'une mutualisation ou d'une externalisation pour gagner en efficacité et rapidité, mériterait d'être développée. La question peut être posée pour les services documentaires de l'UPMF et de l'UJF, pour les collèges doctoraux, pour les relations internationales, les systèmes d'information ou la recherche.

Il convient aussi d'affiner le modèle économique pour que la Comue puisse répondre à son engagement de structurer des services d'aide à la construction de projets et de recherche de fonds dans le cadre de programmes européens (type INTERREG, Horizon 2020), comme de permettre aux collectivités territoriales qui le souhaitent de contractualiser à l'avenir davantage avec l'UGA qu'avec chacun de ses établissements membres. Les clarifications annoncées sur ce sujet à court terme sont de nature à rassurer, à favoriser la reconnaissance du rôle de la Comue, à assurer une meilleure traçabilité des financements et à permettre à l'avenir d'éventuelles évolutions de son périmètre.

La gouvernance de la Comue et l'exercice de la coordination territoriale

La gouvernance de la Comue, en cours de structuration, tient compte et bénéficie des expériences acquises, qui ont fait leurs preuves. Bien structuré dans certains domaines, le mode de fonctionnement mis en place de façon à la fois pragmatique et empirique n'a pas encore atteint une opérationnalité en cohérence avec l'ambition portée par la Comue, dont les enjeux requièrent une maîtrise nouvelle de son organisation et de son pilotage.

I – Organisation de la gouvernance de la Comue

- 1 ● Une gouvernance de l'établissement UGA originale qui tient compte des degrés d'intégration différents des établissements et prévoit son évolution

La politique de l'établissement est déterminée par le conseil d'administration (CA) assisté de deux conseils : le conseil des membres et le conseil académique, dont les compositions permettent une représentation significative des personnels et des usagers, du monde économique et des collectivités tout en garantissant un siège à chaque établissement membre mais aussi aux établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) « associés renforcés ». Par ailleurs, les directeurs des « composantes » de la Comue (pôles de recherche et collège doctoral) peuvent être invités au conseil des membres et bénéficient également de chacun un siège au conseil académique. Ces choix permettent d'associer à la gouvernance au plus haut niveau et dans un bon équilibre les acteurs essentiels du projet de la Comue tout en préservant les évolutions possibles.

Dans le même esprit, le conseil des membres est associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des décisions du CA. Son avis conforme, pris à la majorité qualifiée des deux tiers, est requis pour des questions stratégiques comme les modifications de statuts ou l'approbation du volet commun du contrat pluriannuel avec l'État. Il peut être réuni en formation restreinte ou élargie aux associés renforcés ou encore à tous les associés. Cette modularité s'applique aux directeurs de composantes qui peuvent être aussi invités au conseil des membres.

Sur le plan opérationnel, le président de la Comue est assisté par une équipe de direction et un bureau qui comprend l'équipe de direction et des représentants des établissements membres et des associés renforcés. Les partenariats et les engagements respectifs des associés renforcés et associés seront formalisés à terme dans le cadre de conventions d'association actuellement en cours d'élaboration.

L'organisation proposée, tout en étant déjà opérationnelle, doit permettre de poursuivre la réflexion sur la gouvernance elle-même, la perspective de la fusion des trois universités grenobloises, d'une part, le positionnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui ont vocation à devenir membres, d'autre part.

- 2 ● Une gouvernance adaptée à la phase de mise en place de la Comue qui aura à gagner en lisibilité et capacité opérationnelle dans certains domaines

Pour permettre l'élaboration d'une stratégie collective de recherche, la Comue reconnaît aux 6 pôles de recherches constitués la qualité de « composante » sans personnalité morale. Il est prévu que la gouvernance de chaque pôle soit structurée autour d'une direction qui participe aussi à la gouvernance de la Comue, d'un comité d'orientation stratégique associant la direction et les représentants institutionnels de la Comue, un conseil de pôle avec les personnels et le monde social et économique ainsi qu'un comité des directeurs.

Le conseil du collège doctoral, autre composante de la Comue, réunit les 14 écoles doctorales du site mais aussi des représentants des doctorants, des personnels et du monde socioéconomique ainsi que des membres invités représentants les organismes de recherche. Ce conseil joue également le rôle de comité de pilotage pour l'élaboration du projet de collège du futur contrat quinquennal. Il prend appui sur 6 groupes de travail et 40 acteurs⁵⁴.

De la même façon, chaque direction administrative et technique en charge d'une mission de la Comue travaille en interaction avec une commission, ou conseil, ou comité institutionnalisé qui assure un portage politique (comité

⁵⁴ Source : rapport d'autoévaluation, page 17.

Grenoble Université de l'Innovation, commission vie de l'étudiant, conseil du centre de santé, commission aménagement durable, commission relations internationales, comité pilotage entrepreneuriat).

En outre, d'autres réseaux ou groupes de travail sont constitués sur de nombreux sujets relatifs aux questions transversales ou concernant le collectif : groupes transverses des chefs d'établissements, des vice-présidents, des DGS, groupes spécifiques ou encore de coordinateurs de dossiers (budget, statuts, RH, CPER, etc.). Très participatives, ces modalités de fonctionnement fédèrent les acteurs mais introduisent aussi une complexité et une charge de travail importante pour la communauté.

Compte tenu du périmètre et de l'ampleur des missions de la Comue, l'efficacité du dispositif nécessite de renforcer le fonctionnement sur un mode projet, avec des méthodes de suivi bien rodées pour maintenir la dynamique et assurer une bonne capitalisation des travaux.

La structure se doit de conforter son organisation en formalisant pour les différentes instances institutionnelles et groupes de travail, même lorsqu'ils sont constitués de façon ponctuelle, leurs missions, leur composition, les modalités de désignation de leurs responsables et de leurs membres, la définition des compétences dévolues, des objectifs assignés, des modalités de suivi, de rendu des travaux et de validation des propositions ou résultats obtenus. L'articulation entre ces nombreuses instances, la liaison avec la présidence et les instances politiques et réglementaires mériteraient aussi d'être précisées de façon à permettre une vision d'ensemble et d'appréhender la réalité des fonctionnements. À cet effet, l'organigramme actuel est appelé à évoluer pour décrire les instances de gouvernance à tous les niveaux, les groupes de travail institutionnellement reconnus, les composantes et les services ainsi que leurs liens hiérarchiques et/ou fonctionnels. Il peut constituer un bon outil opérationnel de représentation mais aussi de réflexion et d'ajustement éventuel de l'organisation. Le projet de règlement intérieur constitue également une bonne opportunité pour avancer sur ce chantier.

L'équipe de direction a pleinement conscience de la situation et de la nécessité d'optimiser le schéma de son organisation. Elle se fixe l'horizon 2016 pour maîtriser le fonctionnement des instances de la Comue et assurer leur mise en cohérence grâce à un pilotage centralisé et la mise en place d'une démarche d'amélioration continue. Cette dernière est d'autant plus utile qu'elle se développe de façon concomitante à la mise en place de l'organisation.

II – Formes de coopération pour les activités : délégation, subsidiarité, mutualisation

1 ● Des dispositifs de coopération variés en phase de renouvellement, d'adaptation et d'extension

Le projet de la coordination territoriale, centré sur la Comue, est caractérisé par une grande diversité des formes de coopération. Certaines sont le fruit d'une tradition de coopération interuniversitaire : vie étudiante, culture, centre de santé, activités sportives, systèmes d'information, patrimoine, développement international, entrepreneuriat étudiant, doctorat de site, services commun de documentation ; d'autres sont plus récentes et découlent des démarches engagées autour des projets communs comme le portage du projet IDEX ou la structuration de pôles de recherche.

Les mutualisations se sont développées soit sous la responsabilité d'un établissement prenant en compte une mission interuniversitaire au nom des autres, soit directement dans le cadre d'une des structures de mutualisation qui se sont succédées jusqu'en 2013, soit enfin par transfert ultérieur vers la structure de mutualisation actuelle. Le découpage entre missions interuniversitaires et délégations à la Comue devrait permettre d'assurer la croissance d'UGA sans la surcharger et fera l'objet d'un réexamen en 2015 selon les résultats observés.

La Comue représente une structure précieuse pour la coopération des politiques et le pilotage de certaines missions mais ne bénéficie pas, en l'état actuel de la réglementation, des responsabilités et compétences élargies qui lui permettraient, entre autres, de gérer sa masse salariale. De ce fait, l'organisation des mutualisations est complexe : le pilotage d'une action peut relever de la structure Comue et sa gestion d'une autre entité, comme c'est par exemple le cas du centre de santé. L'organisation de ces mutualisations de services relève donc plus d'un choix pragmatique et de la recherche d'une efficacité immédiate que d'un choix stratégique.

2 ● Une avancée remarquable de la coopération dans le domaine de la recherche et un modèle à construire dans le champ de la formation

Dès 2012, les établissements de l'UGA, en lien avec le CNRS, ont organisé de nombreuses actions collectives visant à mieux coordonner le pilotage des activités de recherche. Ainsi Grenoble INP et l'UJF ont mis en cohérence leurs structurations de la recherche par un travail en pôles scientifiques préfigurant les pôles de recherche de la

Comue. L'université Stendhal et l'UPMF ont entamé des rapprochements entre équipes et ont élaboré un projet de développement d'un pôle éditorial unique. Puis les vice-présidents recherche de l'ensemble des établissements ont mis en place des actions communes dont la plus emblématique est l'élaboration et la mise en œuvre du schéma de signature unique des publications au profit de l'UGA.

Cette coopération sera renforcée dans le cadre de la Comue, les pôles de recherche bénéficiant d'un positionnement fort en son sein et au plus près de sa gouvernance.

De même le collège doctoral de site mis en place en 2009 est chargé de rapprocher et faire se croiser les disciplines des 14 écoles doctorales par ailleurs gérées au sein des universités par leurs structures gestionnaires.

En ce qui concerne la formation, le projet global reste à construire, mutualisation et coordination étant limitées à quelques secteurs notamment ceux des activités sportives, les co-habilitations de diplômes, l'entrepreneuriat étudiant ou de l'enseignement des langues. Pour atteindre l'objectif affiché d'assurer la coordination de l'offre de formation, les établissements ont certes mis en place des espaces de coordination appelés « champs de formation ». Pour autant, l'articulation recherche-formation qui est un enjeu majeur, avec comme premier défi la candidature Idex, ne semble pas dessinée. L'idée même de penser l'évolution des champs en lien avec la sphère recherche demeure encore trop peu présente.

III - Mutualisation en matière de gestion des ressources humaines et concertation avec les personnels

- 1 ● La gestion des ressources humaines au niveau du site : la Comue comme vecteur de coopération, voire de mutualisation de modes opératoires

La coopération la plus marquée en matière de gestion concerne le domaine des ressources humaines (RH) et les modalités adoptées pour y parvenir ont valeur d'exemple. Les équipes dirigeantes et les services des RH des établissements ont fait un état des lieux des dispositions réglementaires et des pratiques de gestion de chacun des établissements. Des plans d'actions ont été établis pour faire converger les pratiques. Des résultats ont déjà été obtenus avec la mise en place d'une cellule retraite, l'organisation de la mobilité inter établissements, le dispositif d'accueil des personnels étrangers. En matière de dialogue social, un inter-comité technique (CT) a été mis en place et constitue un lieu privilégié d'échanges avec les personnels. Le « chantier RH » ainsi engagé va se poursuivre dans l'intérêt des personnels de la Comue, d'une part, et des personnels des établissements, d'autre part, mais aussi dans la perspective de la fusion. Il offre l'occasion d'un dialogue renforcé et donc d'une compréhension par l'ensemble des personnels des enjeux et opportunités. Il est de ce fait un levier d'adhésion à la Comue. Concrètement, des équivalences sont à trouver entre les avantages relatifs aux régimes indemnitaires, (plans de prévention, plans de formation, conditions de travail, rémunérations et gestion de contractuels) afin d'arriver à une harmonisation progressive.

- 2 ● Un sentiment d'appartenance au projet de construction de site par les communautés encore peu développé

La structure de coopération territoriale est appréhendée de diverses manières par les personnels selon que leurs établissements sont impliqués parallèlement dans le chantier de fusion ou qu'ils participent aux différents chantiers de mise en œuvre et de réflexion propres à la Comue. La méthode choisie, d'avancer de manière pragmatique et pas à pas, renforce l'hétérogénéité de perception et d'appréhension, en raison d'une difficulté à percevoir la cible globale.

Le projet de fusion a naturellement conduit les universités concernées à organiser l'information de tous leurs personnels en mettant en place des réunions d'information générale et des rencontres des différents CT sous forme de réunions inter-CT. Mais le projet de construction de la Comue est différent et est en partie masqué, pour les personnels de ces établissements, par la fusion. Il est certainement délicat, dans ces conditions, de les faire adhérer à un projet de coordination territoriale, la preuve en étant le rejet du projet par une majorité des CT. Il semble indispensable de clarifier le message et de renforcer l'importance dans les esprits du projet le plus global et le plus ambitieux qu'est celui de la Comue.

L'existence du collège doctoral, ses actions et ses formations associées devraient permettre d'améliorer le sentiment d'appartenance des doctorants dans la mesure où le projet développe la cohérence d'ensemble et l'harmonisation des politiques des établissements et met en œuvre un véritable service de dimension territoriale, encore aujourd'hui principalement symbolisé par la carte d'étudiant unique.

Les élus étudiants sont associés *via* leur participation aux différents conseils des établissements membres, mais l'absence d'une communication et d'une diffusion des informations plus larges n'a pas encore permis le développement d'un sentiment d'appartenance à la Comue.

Pour les chercheurs et enseignants-chercheurs, la mise en place des pôles de recherche ainsi que le lancement des réflexions pour l'élaboration du projet d'Idex ont permis une inscription des énergies dans une réelle dynamique de construction de la Comue. Demeurent toutefois quelques hétérogénéités au niveau territorial, liées notamment à la différence de statuts entre les établissements membres et les associés renforcés. Les réflexions en cours pour la construction du projet d'Idex devraient être l'occasion d'un élargissement de l'information à tous les établissements sur ce qu'est l'ambition Comue, en y incluant les territoires valentinois et savoyard.

Enfin, au sein des instances de gouvernance, la phase d'élaboration du règlement intérieur, qui impliquera les représentants syndicaux, pourrait permettre de gommer les inquiétudes et de susciter l'adhésion.

IV - Une politique de communication à développer

Comme précédemment mentionné, le pragmatisme à l'oeuvre n'a pas été associé à une véritable stratégie d'information et de communication cohérente, susceptible d'entraîner les communautés dans la dynamique suscitée par le projet Comue.

Au vu des documents remis, l'importance d'une politique de communication est pourtant affirmée et la Comue pourrait s'appuyer, en la matière, sur la « composante » mise en place dans le cadre du PRES. Pour autant, ni le rapport d'autoévaluation, si ce n'est dans la partie consacrée à l'ADUDA, ni le préambule des statuts ne portent mention d'une structuration de la communication interne. Au niveau du PRES, trois niveaux de coopération existaient et se retrouvent aujourd'hui activés au sein de la Comue : une simple concertation (par exemple pour la communication sur les formations non doctorales), une coordination reposant sur un chef d'orchestre pour la communication portant sur la culture scientifique, une réelle mutualisation avec des moyens confiés à la Comue pour la communication par exemple sur le doctorat, les services interuniversitaires, etc.

L'équipe du service de communication est très consciente des difficultés à faire passer des messages qui ne se perdent pas dans l'immensité des flux d'informations, tout en veillant à maintenir une certaine cohérence dans les affichages. L'importance attachée au plus haut niveau au développement d'une communication interne, au service de la stratégie territoriale globale, construite de manière cohérente et destinée à l'ensemble des communautés des établissements, est majeure pour faciliter l'appropriation par l'ensemble des personnels et étudiants de l'ambition générale, de la logique de l'action et des étapes de son déroulement.

Pour ce qui concerne la communication externe, le souci d'adapter les contenus selon les catégories de destinataires est pris en compte : universités étrangères, décideurs, conseillers scientifiques des ambassades, interlocuteurs nationaux et locaux, élus, ce qui entraîne un gros travail de calibrage avec la constitution de dossiers spécialisés. L'enjeu est crucial car il en va du rayonnement scientifique de l'UGA et de sa capacité à attirer les meilleurs étudiants et doctorants étrangers. C'est sans doute là que l'équipe projet trouve à s'exprimer le mieux.

En conclusion, la communication du projet commun reste à consolider et à articuler avec celle des établissements qui disposent encore d'un service de communication. Les modalités de coordination entre l'équipe de la Comue et les équipes communication des établissements ne sont pas explicites. L'émergence d'une « marque UGA » identifiable par les publics extérieurs et d'une vision partagée en interne de ce qu'elle est ou pourrait être nécessite pourtant une mobilisation importante des acteurs de la communication. Il ressort des auditions qu'un diagnostic est en cours et que les premières réflexions engagées pour imaginer d'aller plus loin dans la mutualisation sont à l'œuvre. Elles semblent plus avancées pour la communication externe que pour la communication interne.

Les champs d'activités : organisation et pilotage

En adéquation avec son projet stratégique, la Comue entend investir un vaste ensemble d'activités qui sont, pour une part, la reprise des missions du PRES dans le cadre de ses engagements contractuels et, pour une autre part, la mise en œuvre de nouvelles ambitions.

La Comue reprend ainsi l'organisation de la formation doctorale, avec un collège doctoral de site et un diplôme commun. Elle structure la recherche en pôles thématiques, éléments essentiels de l'élaboration de la stratégie de recherche et de sa mise en œuvre. Par ailleurs, elle reprend à son compte des aspects essentiels de l'organisation de la vie étudiante. Elle entend également impulser une nouvelle dynamique de la valorisation en s'appuyant sur la culture d'innovation des établissements et la création récente de la SATT. Dans le domaine international, il s'agit pour l'UGA de développer des partenariats stratégiques et de recruter des étudiants étrangers de haut niveau. Ces activités s'appuient sur une organisation du numérique dans laquelle les établissements ont su mutualiser les travaux et architectures d'intérêt commun et sur une politique patrimoniale dynamisée, à l'échelle des sites de Grenoble, par l'opération Campus.

I – Formation doctorale ; liens recherche-formation

- 1 ● La formation doctorale : une dynamique bien enclenchée mais un processus de transfert de compétences perfectible

La formation doctorale est au cœur du projet de l'UGA, dans le prolongement de ce qui a été initié par le PRES. Elle est dispensée au sein de 14 écoles doctorales (ED), dont une co-accréditée avec l'université de Lyon 3, et concerne environ 3 600 doctorants (dont 45 % d'origine étrangère⁵⁵) ; 760 thèses sont soutenues chaque année⁵⁶.

Le collège doctoral de site propose depuis 2011, au sein du service doctoral pour la formation, l'initiation et l'insertion professionnelle (DFI), une offre de formation focalisée sur le projet professionnel du doctorant. Cette offre permet à chaque doctorant d'y réaliser les deux tiers des formations complémentaires exigées. Des parcours de formation types, appelés « labels », visent 5 secteurs d'emploi : recherche industrie et ingénierie, création d'entreprise, recherche et enseignement supérieur, conseil et expertise, collectivités publiques et organisations internationales. En 2013-2014, seulement un tiers des doctorants de première année a suivi un « label », et le ratio entre le nombre d'heures suivies et le nombre d'heures proposées n'est que de deux tiers, ce qui reflète la nécessité de rationaliser l'offre de formation. Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces « labels » sur la poursuite de carrière des jeunes docteurs. Le collège doctoral de site a mis en place un processus d'évaluation des formations par les doctorants mais, pour l'instant, les résultats d'enquête qui sont fournis aux ED ne font pas l'objet d'une analyse partagée avec les doctorants, par exemple au sein de commissions paritaires. Chaque école doctorale propose à ses doctorants une offre de formation spécifique aux champs disciplinaires ou thématiques qu'elle recouvre, permettant à chaque doctorant d'y puiser un tiers des 120h de formations complémentaires nécessaires pour soutenir le doctorat.

Le collège doctoral de l'UGA inscrit l'ensemble des doctorants du site et délivre le diplôme unique de doctorat. Un effort important d'harmonisation a été accompli concernant l'accueil, la charte des thèses, les procédures de soutenance et le dépôt électronique des thèses. La gouvernance du collège s'appuie sur un directoire composé du directeur (nommé par le président de l'UGA) et de directeurs-adjoints (nommés par les établissements), ainsi que sur un conseil de 35 membres, dont les directeurs des ED, des représentants du monde socioéconomique et des organismes de recherche ainsi que trois représentants des doctorants.

Si les doctorants sont inscrits à l'UGA, ils restent cependant gérés administrativement par les établissements. Les droits de scolarité prélevés font l'objet d'un reversement pour deux tiers vers les structures gestionnaires des ED au sein des établissements selon une clé de répartition basée sur les effectifs de doctorants. Les actions de formation proposées par le service DFI du collège doctoral sont financées par le tiers restant, complété par des financements venant du contrat quinquennal et des collectivités territoriales. Les allocations de recherche du ministère, quant à elles, sont directement adressées aux établissements. Cette situation ne permet pas de mener une politique incitative au sein des pôles de recherche, ni entre les pôles, puisque la répartition des allocations entre les écoles doctorales repose sur un arbitrage interne à chaque établissement.

⁵⁵ Cible du contrat atteint.

⁵⁶ Une érosion des effectifs de primo-arrivants est constatée sur le site, notamment dans le domaine SHS.

Outre l'existence du site web pour les informations et la communication du collège doctoral diffusé par la Comue UGA, la communication du collège doctoral de site vers les doctorants se fait par le relais des ED, à laquelle se rajoute la communication spécifique à chacune. Ce mode de fonctionnement semble diluer l'information et nuit à l'appropriation d'un sentiment d'appartenance à l'UGA. Il existe d'ailleurs peu d'associations de doctorants sur le site. La mise en place d'un réseau d'anciens semble un enjeu important pour faire naître un sentiment de cohésion.

Pour la période 2016-2020, le collège doctoral s'est fixé un objectif de consolidation de son organisation et de sa gouvernance. Pilotée par le conseil de collège, une démarche projet avec des groupes de travail a été mise en place début 2014, ciblant les enjeux et missions du collège doctoral (organisation, RH, pilotage, formations, labels, vie étudiante, suivi des doctorants et des docteurs, international, promotion du doctorat).

Le collège doctoral doit jouer un rôle central dans la construction de l'identité de l'UGA et son rayonnement international. L'un des enjeux essentiels est d'attirer sur le site des doctorants étrangers de qualité, 45 % des inscrits étant déjà étrangers. Un modèle économique de fonctionnement avec un collège unique en interaction avec les établissements doit confirmer cette volonté forte de coordination de la formation doctorale, visant une rationalisation des moyens et une efficacité accrue dans la gestion de proximité. La lutte contre la précarité des doctorants encore non financés (14 % seulement financés en SHS - RAE p.26) ou peu financés (doctorants étrangers) constitue un objectif avec l'atteinte d'un premier palier à 10 % à l'horizon du prochain contrat de site.

Le collège doctoral doit être l'un des éléments structurants essentiel de l'ensemble du dispositif de l'UGA, que ce soit par son lien avec les pôles de recherche qu'il faut rendre plus opérant ou par son rôle dans la nécessaire interface entre recherche et formation.

2 ● L'interface recherche-formation : rechercher une meilleure coordination

Les liens entre recherche et formation sont déclinés de façon classique dans le rapport d'autoévaluation⁵⁷ à travers des principes généraux : formation à la recherche par ancrage méthodologique et théorique en licence et master, formation par la recherche par l'incitation des étudiants à participer à la vie scientifique du site, irrigation de l'enseignement par la recherche. Concrètement, le lien existe en particulier par l'adossement de nombreux masters aux laboratoires, l'utilisation de plateformes technologiques à l'usage de chercheurs, entreprises et étudiants, et le rôle déterminant du collège doctoral.

La définition de huit champs disciplinaires pour décrire l'offre de formation de tout le site est une première étape pour réaliser un affichage coordonné de l'offre de formation. Ces champs ne recouvrant que partiellement le périmètre des six pôles de recherche, une coordination forte sera nécessaire pour éviter les effets silos, d'autant plus que l'évolution annoncée de l'offre de formation est ancrée dans la transdisciplinarité. Il conviendrait en outre d'intégrer la dimension de cohérence territoriale et de mettre en synergie les compétences scientifiques et de formation propres à chaque établissement ainsi que les opportunités offertes par les bassins d'emploi respectifs.

Lors du passage du GIP au PRES, la mission formation a été supprimée pour laisser la place à des instances formalisées de concertation inter-universitaire (sport, langues, entrepreneuriat, orientation, formation continue, pédagogie numérique, etc.) - la coordination de la politique et de l'affichage de l'offre de formation étant pilotée par les vice-présidents des commissions de la formation et de la vie universitaire des établissements. Un besoin de structuration de l'ensemble se fait maintenant sentir.

L'articulation institutionnelle entre recherche et formation est déséquilibrée. Alors que, d'un côté, sont présents dans la gouvernance des pôles de recherche des directeurs d'UFR, d'écoles et d'IUT, les pôles étant consultés pour les profils de postes, de l'autre côté, une telle représentation institutionnelle des pôles de recherche n'est pas mentionnée dans la gouvernance de l'offre de formation. Faut-il voir là un effet de la dissymétrie entre une structuration forte du secteur recherche, qui affiche une stratégie et des instances de gouvernance, et une structuration plus faible de l'offre de formation, qui repose sur la notion de coordination ? Il semble souhaitable que la coordination de l'offre de formation s'appuie sur une structure interne de l'UGA avec ses propres instances de gouvernance où les pôles de recherche seraient représentés. Le lien formation-recherche se trouverait ainsi renforcé dans un dispositif d'ensemble plus cohérent.

II - Recherche

La recherche est l'un des domaines pour lequel les membres de la Comue affirment une stratégie partagée accompagnée de la mise en place de structures qui devraient profondément transformer la vie scientifique.

⁵⁷ Source : rapport d'autoévaluation, page 37.

1 ● Un potentiel de recherche d'une grande richesse

Les établissements du périmètre de la Comue ont une tradition d'excellence en recherche, toutes les disciplines étant concernées. L'écosystème de la recherche est particulièrement riche avec la présence, aux côtés des établissements d'enseignement supérieur, du CEA, d'Inria, du CNRS et de l'Inserm ainsi que de grands instruments européens. L'excellence s'est traduite dans les résultats aux appels à projets d'Equipex et de Labex : les laboratoires de l'UGA sont impliqués dans 19 Equipex et 21 Labex⁵⁸. Cet aspect donne au volet recherche du projet de Comue une assise particulièrement solide, même si l'Inserm a choisi pour l'instant de ne pas en devenir membre. Par ailleurs, la participation du CEA, du CNRS et d'Inria à la signature unique des publications atteste des intentions de mutualisation des efforts de recherche.

2 ● La structuration en question : les pôles de l'UGA, les établissements et les organismes

L'échec à l'Idex a renforcé la volonté d'amplifier l'effort de structuration de la recherche. Celle-ci apparaît comme un élément essentiel de la constitution de la Comue, l'UGA recevant mission de concevoir la stratégie globale de la recherche⁵⁹. Cet effort de réorganisation complète du fonctionnement de la recherche sur le site, qui ne résulte pas de la seule opportunité de construction de la Comue offerte par la loi, ni de la candidature à l'Idex, s'inscrit dans le prolongement d'une réflexion de fond déjà engagée. La perspective est double : la redéfinition de grands champs disciplinaires complémentaires en six pôles, qui sont des composantes de l'UGA, et la création de conditions permettant une réelle interdisciplinarité voire la mise en place de projets transversaux. Les six pôles rassemblent les unités de recherche du site. La plus-value est forte : la Comue est bien le lieu de la structuration de la recherche. Les parts respectives du *top down* et du *bottom up* dans le fonctionnement des pôles restent toutefois à préciser. Notons que la mise en place d'appels d'offre internes constitue un outil intéressant pour assurer la cohérence entre la stratégie de recherche et les moyens dont dispose la Comue.

La question de l'articulation entre le rôle structurant de l'UGA et la politique des établissements d'une part, et celle des organismes d'autre part, est essentielle. Ainsi, l'université fusionnée de Grenoble déterminera sa propre politique de recherche et l'on ne conçoit pas qu'il puisse en être autrement pour les autres établissements. Par ailleurs, l'université Savoie Mont Blanc, même si elle est présente dans les pôles, exprime des réticences à s'inscrire dans la structuration actuelle, ses spécificités en recherche n'apparaissant pas de façon explicite, ce qui, par ailleurs, n'empêche pas l'existence d'un travail en commun entre des équipes de recherche des sites de Grenoble et de Savoie. Par ailleurs, au-delà des déclarations d'intention, comment les organismes vont-ils décliner sur le site leur politique nationale par rapport à la politique du site ?

La définition et la mise en œuvre de la politique de recherche repose sur des mécanismes qui semblent complexes et peu précis, les instances des pôles devant y « contribuer » et les instances des établissements étant « forces de proposition » vis-à-vis de la Comue⁶⁰. Ainsi certains pôles pourraient être dominés par certains établissements et un établissement pourrait aussi souhaiter rectifier des propositions émanant de pôles et ne correspondant pas à ses priorités. Les modalités de concertation pour tendre vers le consensus seront essentielles pour le bon fonctionnement de ce dispositif, en particulier pour l'attribution de moyens aux laboratoires. Des degrés d'engagement et d'intérêt divers sont perceptibles. Outre les interrogations qui traversent l'université Savoie Mont Blanc, la collaboration actuelle entre l'UJF et l'INP est effective, la position de Sciences Po Grenoble, associé renforcé, est en construction en ce qui concerne les SHS. La candidature à l'Idex en réponse au deuxième appel à projets, en s'appuyant sur les axes transversaux émergents, sera l'occasion de mettre à l'épreuve la cohérence et l'efficacité de ce dispositif dans lequel se juxtaposent les contributions des pôles et les propositions des établissements, sans que, pour le moment, les mécanismes de convergence soient précisés.

3 ● Des interrogations sur la prise en compte de la dimension régionale de la recherche

Les caractéristiques de l'espace Rhône-Alpin sont complexes. S'il est potentiellement de dimension mondiale, son ouverture internationale immédiate est celle de la Suisse et de l'Italie, et Genève, en particulier, y joue un grand rôle. L'USMB, étant à cet égard en position privilégiée, pourrait contribuer à constituer une Comue intégrant un axe transfrontalier, dans la mesure où l'USMB s'y sentirait pleinement à l'aise, ce qui n'est pas actuellement démontré.

Par ailleurs, la métropole lyonnaise peut-elle être à ce point absente d'un tel projet ? On remarque le peu de références à un éventuel « axe » Lyon - Grenoble dans le projet de Comue et un désintérêt pour les synergies et les collaborations possibles entre les deux sites, ce qui aurait pourtant permis d'ouvrir la voie à une approche plus

⁵⁸ Source : rapport d'autoévaluation, page 8.

⁵⁹ Source : projet stratégique, page 3.

⁶⁰ Source : projet stratégique, pages 14-15.

stratégique dans des dossiers requérant des masses critiques de calibre mondial. Étant donné l'attribution de nouvelles responsabilités aux collectivités régionales en matière de recherche et d'innovation dans le cadre de la loi du 27 janvier 2014, il est surprenant que l'axe inter - régional Lyon - Grenoble n'ait pas été mieux exploité.

Enfin, sur la question des rapports avec les collectivités territoriales, le document « Stratégie d'innovation » émanant de la Région Rhône-Alpes devrait interpeller la communauté scientifique. Il existe en effet une stratégie régionale, fondée sur la notion de besoins sociétaux (santé - nutrition, énergies, mobilités, environnement, contenus et applications numériques, sport - loisir - tourisme). Quelle articulation existe-t-il avec la politique de recherche de la Comue ? Il ne semble pas qu'un lien structurel ait été établi avec la Région, mais qu'il s'agisse seulement pour l'instant d'opportunités conjoncturelles alors que l'importance de l'enjeu mériterait de conduire une réflexion d'ensemble permettant de renforcer le partenariat régional.

III – Vie étudiante

1 ● Une vie étudiante riche dans une organisation complexe héritée de l'histoire

En matière de vie étudiante, il existe sur le site de Grenoble un large éventail d'activités et de services fondé sur une longue tradition de coopération entre les acteurs (établissements, CROUS et collectivités territoriales). Cette coopération s'est renforcée avec la constitution du PRES dont des missions étaient l'accueil des étudiants, la vie associative, les activités culturelles, la santé et le handicap. La volonté de poursuivre sur le mode coopératif le développement de la vie étudiante sur l'ensemble du territoire en se rapprochant des structures de Drôme-Ardèche et de Savoie est inscrite dans le projet de Comue.

Les différents services (centre de santé de Grenoble et son antenne à Valence, centre de médecine préventive sur les 3 campus de Savoie, service accueil handicap, Siuaps, services culture, etc.), les observatoires de la vie étudiante de Grenoble et de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'ADUDA, la mise en commun du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), le dossier unique de demande de subvention sur le site de Grenoble, l'association SEVE et l'espace vie étudiante (EVE), la charte « Qualité de l'accueil et de la vie étudiante à Grenoble » signée par le PRES, le CROUS, la Ville de Grenoble et la Métropole, sont, sans être exhaustif, des témoins de la volonté de promouvoir la qualité de la vie étudiante au plus près du terrain. Il s'agit d'autant de réussites, véritables atouts d'attractivité du site de l'académie de Grenoble.

Au niveau de la Comue, une instance de gouvernance, la commission de la vie étudiante (CVE), réunit l'ensemble des membres et associés. Son rôle est de formuler des propositions qui seront transmises au CA. Le rapport d'autoévaluation souligne avec lucidité l'impératif de tenir compte de l'histoire du site et des équilibres trouvés, au cas par cas, entre, d'une part, les contraintes gestionnaires, la recherche de la meilleure mutualisation, le souci de la lisibilité globale et, d'autre part, la nécessaire prise en compte de la diversité des publics et des sites, l'existence de traditions propres aux établissements et l'impératif de maintenir des relations de proximité. Il n'en demeure pas moins que ce même rapport reconnaît que « l'organisation reste à déterminer entre coordination et gestion (besoin de diagnostics, de suivi des actions, de processus de remontée des innovations, etc.), subsidiarité et complémentarité »⁶¹.

2 ● La Comue, pôle fédérateur potentiel de la vie étudiante

Les actions développées par les services inter-universitaires auprès des étudiants hors filières universitaires pourraient être mutualisées et développées sur l'ensemble du site de l'académie de Grenoble afin de mettre en œuvre une politique de coordination territoriale de l'ensemble du post-bac, en cohérence avec les attentes du tissu socio-économique local et des collectivités territoriales.

La Comue pourrait ainsi définir et mettre en place un schéma directeur permettant de structurer un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante à l'échelle du territoire. En s'appuyant dans un premier temps sur une mise en commun des divers diagnostics, elle pourrait concevoir et déployer des outils de pilotage. Par ailleurs, le dépôt de projets sous le sceau Comue - auprès des collectivités notamment - pourrait constituer un levier de financement et favoriser les actions communes à l'échelle du territoire (mobilité géographique entre les différents sites de l'académie de Grenoble par exemple).

La consolidation d'une politique de communication propre à la Comue à destination des usagers apparaît essentielle car l'attractivité du site, en particulier à l'international, est en jeu. Des systèmes d'information adaptés (portail web unique au plus près des attentes du terrain) et de mise en réseau des étudiants et des doctorants

⁶¹ Source : rapport d'autoévaluation, page 52.

faciliteraient l'émergence de projets associatifs et favoriseraient également un sentiment d'appartenance. Un vice-président étudiant de la Comue en charge de la coordination des projets à l'échelle du territoire avec les élus étudiants des établissements renforcerait également ce sentiment d'appartenance.

Les différents observatoires de la CVE pourraient, en outre, être davantage saisis pour la mise en œuvre de stratégies territoriales, notamment en matière de santé et de lutte contre la précarité des étudiants. Le constat de la « précarisation des étudiants tout au long du cursus universitaire (multipliée par 4 entre L1 et M1) », de la « dégradation de la santé psychique tout au long du cursus universitaire »⁶², et du pessimisme des étudiants quant à leur insertion professionnelle, mériterait de faire l'objet de mesures correctives à l'échelle du territoire, en déployant par exemple les bonnes pratiques de certains établissements. « Améliorer le système d'information en place afin de garantir son interopérabilité entre les observatoires et les sites et créer une plateforme partagée des données d'observation »⁶³ apparaît comme une action majeure de mise en œuvre de la politique territoriale de la Comue pour tenter de répondre aux observations récurrentes de l'Observatoire de santé des étudiants de Grenoble (OSEG), non prises en compte jusqu'à présent.

Beaucoup reste assurément à faire, notamment en matière d'aide sociale gérée par le FSDIE, qui n'est pas harmonisée au niveau du site⁶⁴. Les instances relevant de la Comue étant nombreuses, la mise en œuvre de nécessaires réformes structurelles devrait être menée avec prudence afin de ne pas porter négativement atteinte à des équilibres patiemment et empiriquement construits.

IV – Valorisation

L'écosystème en matière de valorisation du site de Grenoble est riche et diversifié, ce qui contribue aux bons résultats affichés par la région Rhône-Alpes où résident 13,6 % des entreprises innovantes de France et 12 % des jeunes entreprises innovantes⁶⁵.

La culture de valorisation semble par ailleurs un point fort des universités grenobloises si l'on en juge par les résultats et la qualité des infrastructures accompagnatrices. La création récente de la SATT Grenoble Alpes Innovation Fast (GIFT), et l'engagement de ses 13 partenaires fondateurs à promouvoir son développement, devraient favoriser la détection plus systématique et rationalisée des projets de maturation technologique dans les laboratoires et l'accompagnement des porteurs de projet vers la création d'entreprises. Les activités de valorisation s'inscrivent donc dans un contexte favorable à leur montée en puissance à condition de veiller au sein de la Comue à l'existence d'un véritable pilotage de la stratégie de valorisation.

1 ● Une architecture complexe en voie de réorganisation

Des structures de valorisation diverses sont portées par différents partenaires (universités et organismes) : d'une part, un incubateur résultant lui-même d'une fusion (GATE1), de nature associative, d'autre part, la SATT GIFT constituée en 2014, auxquels il faut ajouter plusieurs Instituts Carnot⁶⁶. Chaque établissement dispose actuellement de son propre service de valorisation mais pas toujours de l'appui juridique nécessaire. Qu'en sera-t-il avec l'université fusionnée ? La coordination semble bien engagée puisque les trois établissements ont réorienté le personnel des dispositifs mutualisés de transfert de technologies (DMTT) existantes vers les seules activités de gestion des contrats alors que d'autres agents seront intégrés à la SATT. Enfin, la structuration de la valorisation et du transfert technologique s'inscrit dans la perspective de la candidature à l'Idex, dont la gouvernance sera assurée, au plan stratégique, par la Comue. La déclinaison opérationnelle en sera confiée à des comités de pilotage, distincts semble-t-il⁶⁷, alors qu'on aurait pu imaginer l'existence d'un seul comité de pilotage.

La SATT GIFT, récemment annoncée⁶⁸ avec un financement de 57 M€ sur dix ans, intègre⁶⁹ GRAIN, le DMTT GRAVIT ainsi que la pépinière PETALE/GATE1. La SATT aura donc des activités de détection, maturation et incubation d'entreprises. Il reste cependant à clarifier la subsidiarité, notamment la mutualisation ou non des responsabilités de

⁶² Source : bulletin OSEG, Mars 2013.

⁶³ Source : rapport d'autoévaluation, page 53.

⁶⁴ Source; rapport d'autoévaluation, page 49.

⁶⁵ Source : stratégie d'innovation de la Région Rhône-Alpes au regard de la spécialisation intelligente, page 59.

⁶⁶ Source : rapport d'autoévaluation, page 10, page 16.

⁶⁷ Source : projet stratégique, page 10.

⁶⁸ <http://www.grenoble-inp.fr/grenoble-inp/57-millions-d-euros-pour-la-creation-d-une-satt-un-nouvel-elan-pour-l-innovation-sur-le-site-de-grenoble-alpes--561931.kjsp>

⁶⁹ Source : projet stratégique du site de l'académie de Grenoble, section 1.2.

ces entités avec celles de la SATT. La SATT se positionnant sur des activités de maturation et d'incubation, elle doit se considérer comme un outil au service des laboratoires et chercheurs. Dans ce contexte, il lui faut satisfaire les besoins de proximité des établissements en région. Pour y répondre, la SATT pourrait détacher des personnels permanents notamment auprès de l'université Savoie Mont Blanc.

Au plan de l'architecture générale, on peut donc se demander si l'on a tiré actuellement toutes les conséquences des possibilités de réorganisation du site et de la mise en place de la Comue.

2 ● Valorisation et structuration de la recherche et de l'offre de formation : une articulation à approfondir

De semblables interrogations apparaissent lorsqu'on examine la manière dont la valorisation est prise en compte dans les structures existantes ou nouvellement mises en place concernant la recherche et, dans une moindre mesure, la formation.

Certes, le lien avec la recherche est affirmé avec, par exemple, la mutualisation de plateformes technologiques considérées comme des éléments structurants⁷⁰. Mais, sur le plan stratégique, ce lien paraît distendu. La question de la valorisation est à peine effleurée dans la présentation des pôles de recherche qui sont au cœur de la stratégie de la Comue. La représentation des industriels et de la collectivité régionale dans les conseils de pôle est sans doute évoquée par les acteurs mais elle ne se traduit pas dans les textes. Ainsi, le rapport d'autoévaluation prévoit, d'une manière vague, des représentants « du monde social et économique »⁷¹. Cependant, la volonté de la COMUE de favoriser la transdisciplinarité des projets de recherche, *via* les axes transversaux structurants, et celle relayée par la Région de favoriser une innovation à forte valeur ajoutée combinant davantage la dimension usages, devraient permettre une diversification des vecteurs de valorisation.

Un des enjeux majeurs rencontré en général par les entreprises qui désirent travailler avec les établissements réside dans la simplification de la gestion des contrats de partenariat de recherche. Des dispositifs comme les Instituts Carnot se sont dotés, au moins pour certains, de structures simples et agiles. Cependant, rien n'indique qu'une réflexion dans ce sens ait eu lieu au sein de la Comue et que cet enjeu, pourtant essentiel, ait été perçu. À titre d'exemple, la Comue pourrait impulser un mouvement de simplification et d'amélioration de la fluidité des échanges avec les partenaires, notamment pour le montage des contrats, la détection des propriétés intellectuelles ou l'identification de règles claires sur l'exploitation de celles-ci par les partenaires.

Sur le plan de la formation, la Comue souhaite renforcer la culture de l'entrepreneuriat des étudiants (à partir du niveau master) et des enseignants-chercheurs, grâce au dispositif ENTREPRENDRE et au pôle entrepreneurial PEPITE, ce qui apparaît comme un corollaire indispensable au renforcement des outils de valorisation.

V - Relations internationales

1 ● Deux axes majeurs pour une visibilité mondiale : des partenariats stratégiques et des recrutements d'étudiants étrangers de haut niveau

Tous les membres de la Comue reconnaissent l'importance de l'action concertée dans le domaine de l'international, enjeu crucial pour un établissement qui veut être reconnu au niveau mondial.

De ce point de vue, la promotion de la marque UGA, dont la signature commune des publications scientifiques est un important vecteur, devrait faciliter la conclusion d'accords académiques avec des partenaires prestigieux, pour lesquels l'excellence internationale en matière de recherche est un élément déterminant. Cet objectif fait partie de la stratégie de la Comue. Ces espoirs sont réalistes : les résultats obtenus par le PRES le montrent déjà, même s'ils peuvent être encore améliorés. La Comue pourrait ainsi renforcer son rôle fédérateur en ciblant ces partenariats stratégiques, dont la majorité des membres et associés pourront profiter. Par exemple, des collaborations de recherche plus intenses avec ces partenaires sélectionnés, portées par la Comue dans le cadre des pôles de recherche pourraient prendre la forme d'échanges d'enseignants-chercheurs, offrir plus d'opportunités aux doctorants de faire un séjour à l'étranger et accueillir d'excellents doctorants (ou post-doctorants) étrangers. De tels projets seront par ailleurs des points d'appui favorisant les demandes de financements européens et internationaux.

Le recrutement d'étudiants étrangers de haut niveau est un des objectifs majeurs de la Comue, en particulier pour les programmes master et pour le doctorat. Les partenariats stratégiques en constitueront un point d'appui

⁷⁰ Source : rapport d'autoévaluation, page 13, sur ces plateformes, page 11 et page 30.

⁷¹ Source : rapport d'autoévaluation, page 13.

essentiel. Une bonne communication par internet, par des plaquettes d'information et surtout par des visites de délégations identifiées « UGA », sera nécessaire dans les étapes suivantes. S'agissant du doctorat, l'existence du collège doctoral gagnerait à être plus visible sur le plan international et clairement identifié « UGA ». Dans le cas des programmes master, la possibilité de s'informer et de postuler par le web aurait intérêt à être renforcée. Il est important que les postulants se reconnaissent comme appartenant à l'UGA : c'est donc en amont de leur arrivée que la Comue doit porter les efforts. Une communication performante par le web, sous forme interactive, est essentielle pour compléter l'accueil de bonne qualité effectué actuellement sur site. Il ne paraît ainsi pas suffisant de leur proposer des liens avec les sites web des différents établissements. Enfin, les associations d'anciens étudiants et doctorants peuvent être un outil au service des relations internationales. Actuellement, elles sont loin d'être présentes dans tous les établissements qui font partie de la Comue et ce sujet n'est pas mentionné dans le rapport d'autoévaluation. Pourtant, un effort pourrait être envisagé, en priorité en ce qui concerne le doctorat.

2 ● Des transferts de compétence à définir plus clairement

La détermination et la mise en œuvre actuelle de la politique des relations internationales sont sous la responsabilité d'une commission des relations internationales appuyée par une direction des relations internationales. L'équipe des vice-présidents RI qui anime la commission est un groupe qui se réunit régulièrement. La stratégie internationale est dans les grandes lignes décidée et acceptée. Cependant, la mise en œuvre d'une politique internationale plus ambitieuse demande sans doute désormais une organisation institutionnelle renforcée, un portage politique plus affirmé (éventuellement sous la forme d'un VP RI de la Comue), et une direction RI dont il faudrait élargir les responsabilités.

Ainsi faut-il se poser la question du transfert explicite, au niveau de la Comue, de la détermination et de la mise en œuvre de certains aspects de la politique des relations internationales.

Sur un plan pratique, des progrès semblent ainsi possibles. Par exemple, le PRES a amélioré l'accueil et l'intégration des chercheurs et étudiants étrangers avec la création d'une cellule d'accueil et l'installation d'une antenne préfectorale sur le campus à Grenoble. Ces dispositifs donnent satisfaction et sont de plus en plus sollicités. Mais l'organisation de l'accueil sur les sites autres que Grenoble, la diffusion d'informations par internet et la possibilité de régler des problèmes pratiques et administratifs à distance ne sont pas encore suffisamment déployés.

Par ailleurs, on peut penser que la Comue pourrait jouer un rôle régulateur dans les programmes master en formulant quelques conditions et règles de base qui s'appliquent à tous. Il apparaît ainsi que les calendriers académiques des établissements membres ne sont pas harmonisés et qu'un effort pourrait être fait en ce sens. L'offre au niveau master deviendrait ainsi plus transparente et lisible.

Des délégations étrangères, universitaires, politiques ou d'entreprises, qui visitent la ville ou la région, sont régulièrement reçues par des membres de la Comue. C'est là un exemple d'une vraie collaboration entre les acteurs du territoire. Il est souhaitable que dans ce domaine l'information soit partagée entre les membres et que des actions communes identifiées « UGA » soient initiées. Même si la visite de chercheurs résulte souvent de contacts personnels, il est possible d'utiliser ces séjours pour promouvoir la marque UGA, par exemple en créant des positions prestigieuses au niveau de la Comue pour des universitaires distingués sur le plan international.

Des projets transversaux phares impliquant plusieurs établissements pourraient être coordonnés par la Comue et l'aide au montage de projets européens assurée par une nouvelle cellule transversale entre les RI et le collège doctoral.

Enfin, les établissements de la Comue sont souvent membres de réseaux. Ce thème n'est pas mentionné dans le rapport d'autoévaluation mais la Comue pourrait tenir une liste de ces engagements et assurer la diffusion de l'information. L'université Savoie Mont Blanc souhaite développer des activités transfrontalières fortes en recherche et formation. La Comue pourrait la solliciter et la missionner pour développer un axe transfrontalier appuyé sur la francophonie.

VI – Numérique

1 ● Une organisation originale au service d'une dynamique territoriale

Bien que le numérique et les systèmes d'information n'aient pas fait partie des missions du PRES, il n'en demeure pas moins que les universités membres ont su faire vivre une dynamique forte, et peu répandue en France, visant à mutualiser les travaux et architectures numériques d'intérêt commun. Ils ont été aidés en cela par la présence d'un service interuniversitaire, le service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU), sur lequel repose une bonne partie du dispositif support au service des établissements. Issu du centre interuniversitaire de calcul

de Grenoble, le SIMSU est au cœur du développement des systèmes d'informations du site. Les établissements de l'académie de Grenoble ont travaillé à transformer ce centre en un service interuniversitaire là où, dans d'autres régions, les centres ont été internalisés au sein des établissements pour en faire des centres de ressources informatiques d'établissement.

Le SIMSU héberge, en liaison avec l'ensemble des directions des systèmes d'information des établissements, une grande partie des applications de gestion ainsi que les dispositifs de messagerie, gestion électronique de documents et infrastructures mutualisées. Il en assure le bon fonctionnement et a permis une forme d'homogénéisation et de mise en cohérence. L'ensemble est opérationnel et est considéré par les établissements comme un point d'appui fort dans la constitution de la Comue.

Le périmètre des acteurs de ce dispositif correspond à celui du PRES mais il existe déjà des services numériques originaux de périmètre Comue, tels que l'annuaire des personnels en liaison avec les systèmes d'information des établissements ou la gestion des documents. Les acquis sont importants en matière de partage de connaissances, de compétences et d'habitudes de travail. Peu de communautés d'établissements peuvent s'appuyer aujourd'hui sur une telle organisation partagée pour avancer dans leur mise en place. L'historique de coopération sera sans nul doute un élément facilitateur dans le chantier de fusion des établissements grenoblois ainsi que dans la constitution de la Comue et le développement du numérique, tant au niveau du système d'informations que dans la pédagogie et la recherche.

Ces habitudes de coopération interuniversitaire, auxquelles il faut adjoindre les éléments d'innovation pédagogique que sont les Idefi et les structures en charge de l'accompagnement des enseignants chercheurs dans le domaine du numérique, pourront constituer également un atout important du projet Idex.

2 ● Une gouvernance qui mériterait d'être étendue à d'autres domaines

La force du dispositif réside pour une bonne part dans sa gouvernance et son pilotage. Les acteurs ont su conjuguer le respect des intérêts de chacun, tout en ayant la volonté de dépasser les périmètres individuels pour se projeter dans une dimension de site. En matière de système d'information et de développement des services numériques, l'existence du comité de pilotage stratégique interuniversitaire est un atout essentiel. Son rôle pourrait se trouver conforté par la nomination d'une vice-présidence au numérique de la Comue. L'interaction de ce comité stratégique avec le comité opérationnel des ressources informatiques interuniversitaires permet d'articuler les ressources des différents établissements et du SIMSU et de concrétiser les projets jugés comme relevant du site. Le pilotage de chacun des projets mutualisés associe systématiquement deux établissements et assure de ce fait un maillage des responsabilités, facilitant la réussite de ces projets par la constitution d'une véritable dynamique d'ensemble. La liaison avec les projets d'établissements s'opère par les représentants du comité de pilotage interne de chacun d'eux impliqués dans le pilotage de site, à savoir principalement VP, DGS et DSI.

Même si tous les projets ne relèvent pas nécessairement du site, il n'en demeure pas moins qu'ils font l'objet d'un échange pour en valider la bonne adéquation avec le reste de la dynamique.

Ce mode de pilotage très imbriqué peut paraître complexe. Il s'est avéré en fait d'une grande efficacité pour assurer la coordination nécessaire dans une phase de mise en place et de construction d'une dynamique à multiples dimensions. La Comue pourrait s'en inspirer pour piloter le développement du numérique au service de la pédagogie, en sachant qu'il faut ici prendre en compte les dimensions supplémentaires d'accompagnement des enseignants-chercheurs et les dispositifs d'innovation (Idefi).

L'ensemble du dispositif ainsi exposé apparaît comme mûr, non seulement pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle de la Comue mais également pour aller plus loin dans la mutualisation des fonctions support et le soutien au service de la dynamique de site. Ainsi, une réflexion pourrait être engagée avec les organismes de recherche membres dans une temporalité qu'il conviendrait de préciser. Mais les bases de la définition de la gouvernance sont déjà présentes.

VII – Documentation : un réseau dense qui appelle une structuration convergente

Bien que le volet documentaire ne soit pas traité dans le projet stratégique ni très peu dans le rapport d'autoévaluation, cette question fait l'objet d'une grande attention des responsables de ce secteur, aussi bien sous l'angle politique que technique. Un groupe de travail en charge du dossier a ainsi été missionné dans la perspective de l'université fusionnée de Grenoble, la réflexion devant ensuite s'élargir à la Comue.

Sur le plan institutionnel, les bibliothèques relèvent actuellement de statuts divers. Elles peuvent être intégrées ou associées ; certaines composantes disposent de leur propre bibliothèque, avec des ressources dispersées et pas toutes identifiées ; une part non négligeable du financement provient du CNRS. La question d'une fusion à horizon rapproché des deux services documentaires du site grenoblois est posée, ainsi que celle de l'entité de rattachement. La réflexion pourrait se poursuivre également avec Sciences Po Grenoble et l'université Savoie Mont Blanc. Il conviendrait donc que les services documentaires trouvent leur place dans les nouvelles instances et que leurs relations institutionnelles soient clarifiées.

L'état des lieux fait certes apparaître des problèmes hérités de pratiques anciennes (fragmentation des ressources documentaires, doublons, etc.) mais aussi un vigoureux effort de rationalisation. Un gros travail a été fait avec le dépôt électronique des thèses (depuis 2011), l'incitation auprès des labos à déposer dans HAL, l'accueil des usagers (notamment l'extension des horaires d'ouverture au public) et la mise en place d'une évaluation par ceux-ci. La position par rapport aux ressources documentaires électroniques est prudente, vu l'importance des enjeux et les coûts financiers, les solutions étant jugées comme relevant plus du niveau national (consortium Couperin) que local.

Au croisement de la formation et de la recherche, la documentation est l'objet d'une gestion dynamique qui cherche les meilleures solutions pour s'inscrire dans le dispositif institutionnel du site.

VIII - Patrimoine

De par ses statuts, la Comue assure en compétence propre l'opération Campus ainsi que la gestion des domaines universitaires et du patrimoine mis en commun. Elle coordonne par ailleurs la stratégie patrimoniale du site en liaison avec celles de ses membres.

1 ● L'opération Campus : un projet ambitieux et une gestion performante

L'opération « Grenoble Université de l'Innovation » (GUI), portée initialement par le PRES, comporte des projets d'envergure pour les deux principaux sites universitaires grenoblois (site Est sur les communes de Gières et de Saint-Martin-d'Hères et site Ouest sur la commune de Grenoble). L'université Savoie Mont-Blanc n'est pas concernée par l'opération GUI. Le plan Campus comprend des constructions nouvelles, des réhabilitations et requalifications d'équipements, des destructions de bâtiments vétustes. Les réalisations se déclinent selon quatre axes sociétaux : innovation, société de l'information, planète et santé. A l'échéance 2018, si l'on ajoute à l'opération Campus les opérations patrimoniales résultant de l'ensemble des politiques contractuelles, les deux campus grenoblois bénéficieront de 95 000 m² de bâtiments neufs et de 55 000 m² de surfaces réhabilitées⁷².

La gouvernance s'appuie principalement sur un comité spécifique (le comité « GUI »), qui a assuré dans un premier temps les arbitrages financiers et opérationnels avec les collectivités et est devenu de plus en plus opérationnel au fur et à mesure du déroulement du projet. L'importance des enjeux a fédéré les forces en présence. Une équipe dédiée a été progressivement structurée et a acquis une expertise reconnue en matière de maîtrise d'ouvrage et de gestion des partenariats public-privé (PPP).

La Comue, en partenariat avec les universités grenobloises, porte maintenant ce projet de 480 M€ d'investissement sur cinq ans auxquels il convient d'ajouter 130 M€ de financement des collectivités. La Comue pilote seule les PPP et s'est vue déléguer par l'État 100 % de sa dotation opération campus. La responsabilité des maîtrises d'ouvrage publiques (MOP) est assurée majoritairement par la Comue ou par les établissements membres par subsidiarité. Les intérêts liés au placement des dotations ont été régulièrement redistribués par le ministère. L'UGA a ainsi bénéficié de moyens supplémentaires à hauteur de 32 M€ du fait de la qualité de sa gestion de l'opération. Ces dotations ont été consacrées à 90 % à la vie du campus.

Le calendrier du plan de financement est globalement tenu, avec un taux de réalisation important (85 %) et la livraison programmée de quatre bâtiments nouveaux entre mai 2015 et mars 2016. Les établissements bénéficient ainsi pour le développement de leurs différentes missions de 240 M€ pour le soutien à la recherche, 152 M€ pour la formation, 72 M€ pour la vie du campus et 27 M€ pour l'aménagement du campus.

2 ● L'aménagement du site : une coopération réussie au service de la promotion des campus

L'organisation spatiale du site de Grenoble a fait, historiquement, l'objet d'une concertation de l'aménagement du campus hors bâtiments pour aboutir à l'élaboration d'un schéma directeur avec financement

⁷² Source : rapport d'autoévaluation, page 64.

commun. La direction de l'aménagement durable, service de la Comue, a la responsabilité d'assurer la logistique du site concernant la viabilisation et les réseaux ainsi que l'aménagement des espaces extérieurs. Ce travail concerne 17 établissements, bénéficie d'une ligne sanctuarisée de financement dans le cadre du CPER et témoigne d'une large coopération territoriale qui dépasse le périmètre de la Comue.

3 ● La mise en place d'un portage politique commun des orientations stratégiques au sein de la Comue

A la suite de la réussite à la candidature portée par le PRES, l'opération Campus apparaît comme la genèse d'une politique patrimoniale partagée. Dans cette dynamique, les établissements de l'académie ont mis en œuvre des opérations de l'actuel CPER alors que la programmation avait peu fait l'objet d'interactions entre les établissements. La mise en place d'une politique commune sur les sites grenoblois a été décidée et il est prévu qu'un schéma directeur d'ensemble soit élaboré à partir des schémas directeurs de chacun des établissements, plus ou moins en cohérence. La mission de coordination et le pilotage stratégique commun à tous les membres ont été confiés à la Comue.

Le vice-président de la Comue, nouvellement désigné, est chargé, sous l'autorité du président⁷³, du dossier CPER. Ainsi, le pilotage de la construction du futur CPER se trouve recentré sur la Comue en interface des financeurs État, Région et autres collectivités, ce qui constitue un progrès eu égard aux pratiques antérieures. Des orientations stratégiques communes sont présentées dans le dossier d'autoévaluation. Des axes opérationnels ambitieux de rationalisation collective globale et de partage de la ressource immobilière universitaire, de mutualisation des savoir-faire et de coopération des équipes sont clairement définis. Ces éléments représentent une première étape dans la définition d'une politique patrimoniale commune qui reste à finaliser et à planifier.

⁷³ La Comue UGA, depuis le 1^{er} novembre 2014, est administrée par un administrateur provisoire.

L'agence de développement universitaire Drôme-Ardèche

Introduction

Groupement d'intérêt public (GIP) fondé par trois universités grenobloises, du grand établissement Grenoble INP et de trois collectivités locales - les départements de la Drôme et de l'Ardèche et la ville de Valence, l'Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA) a été créée en 1994 pour développer l'enseignement supérieur et la recherche sur le site de Valence. Il bénéficie depuis fin 2013 d'une prorogation à durée indéterminée accordée par le Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

Pour ses fondateurs, l'ADUDA est un pôle de développement universitaire et non la préfiguration d'une université autonome. Le consensus sur ce point est solide et durable. Le développement de formations universitaires à Valence a d'abord constitué une réponse à la saturation du site grenoblois et au souci de développer des formations universitaires de premier cycle à proximité d'un vivier d'étudiants d'origine modeste qui n'aurait pas accès à l'université sans cette délocalisation des formations.

Depuis ses origines, le pôle a connu un développement remarquable, tant par l'évolution des effectifs que par la diversification des formations. Il est aujourd'hui le premier pôle délocalisé de France en nombre d'étudiants. Il accueille un effectif stabilisé depuis cinq ans d'environ 4 000 étudiants au sein de formations ouvrant à plus de 50 diplômes universitaires (dont 4 DUT, 13 Licences, 21 Licences professionnelles, 8 spécialités de masters, et 2 diplômes d'ingénieurs). Les étudiants sont originaires à 70 % de la Drôme et de l'Ardèche, se concentrent à 95 % à Valence, et se caractérisent par un taux de boursiers de 44 % en 2013 (35,9 % en 2008), à comparer aux 24 % de l'académie de Grenoble et aux 37 % en France métropolitaine⁷⁴.

La gestion directe des formations reste de la compétence des établissements porteurs. Actuellement, le taux d'encadrement des formations par les enseignants et enseignants-chercheurs est de l'ordre de 50 %, avec une forte mobilité entre les sites grenoblois et valentinois dans les deux sens pour y assurer les enseignements. Selon le rapport de 2013 de l'observatoire de l'ESR en sud Rhône-Alpes, le site « Drôme-Ardèche » comprend 323 équivalents temps plein de personnels universitaires (dont 70 % d'enseignants) occupés par 380 personnes.

L'évolution des effectifs et des formations s'est accompagnée d'une politique active de services aux étudiants, ainsi que d'une vie étudiante riche et diversifiée. Pour une large part, cette politique concerne, au-delà des étudiants inscrits en formation universitaire, l'ensemble des filières post-baccalauréat.

La recherche s'effectue au sein des deux laboratoires présents sur le site. Le Laboratoire de conception et d'intégration des systèmes (LCIS - EA 3747 Grenoble INP-UPMF) est principalement orienté vers les systèmes embarqués et communicants. Le Cermosem est une antenne de l'UJF rattachée à l'Institut de géographie alpine et au laboratoire PACTE Territoires, dont les thèmes principaux sont les dynamiques territoriales, le tourisme, l'environnement et la gestion du patrimoine.

L'ADUDA apparaît ainsi comme un groupement d'établissements d'enseignement supérieur et de collectivités territoriales profondément original. Il a historiquement fait le double pari de la démocratisation de l'enseignement supérieur et de l'amélioration de la qualité de la vie étudiante sur le territoire Drôme - Ardèche. Le comité s'est interrogé sur la réalité de la réussite de cette ambition en examinant en particulier l'évolution des services offerts aux étudiants et de l'offre de formation. Mais l'ADUDA entend également mener à bien des chantiers nouveaux, comme le soutien au développement d'une offre spécifique de masters, la professionnalisation des formations, une meilleure réponse aux besoins du territoire. Le comité a examiné quelles étaient, selon lui, les conditions à remplir pour les mener à bien. Il s'est en particulier interrogé sur la clarté du projet stratégique, l'affirmation du portage politique, l'efficacité de la gouvernance, la disponibilité d'instruments de pilotage pertinents. Ces questions ont été posées à la lumière du nouveau contexte académique, marqué par la fusion des trois universités grenobloises et la création de la Comue.

⁷⁴ Source : présentation direction ADUDA du 14/10/2014 : L'université en Drôme-Ardèche.

I – Gouvernance de l'établissement : instances et circuits de décision

1 ● Des instances de gouvernance aux potentialités encore mal exploitées

Selon la convention constitutive de l'agence, l'Assemblée générale (AG), qui joue le rôle de conseil d'administration de l'ADUDA, est composée de 14 membres représentant les trois collectivités, des trois universités et de l'INP. La parité est strictement respectée entre les collectivités, d'une part, et les établissements, d'autre part (4 voix pour chaque collectivité ; 3 voix pour chaque établissement). Les invités aux séances, occasionnels ou permanents, peuvent porter l'assistance à une quarantaine de personnes. Selon les statuts (article 18) le président de l'ADUDA est « de droit un président en exercice alternativement des trois universités et de Grenoble INP » Son mandat est de trois ans. Le directeur de l'ADUDA doit être issu des collectivités territoriales et est nommé pour trois ans renouvelables.

Le conseil d'orientation (CO) de l'ADUDA comprend 29 membres, dont 6 de droit et 23 désignés par l'assemblée générale. Des invités permanents, au nombre de 13, s'ajoutent aux membres, ce qui donne un effectif pouvant aller jusqu'à quarante-deux présents aux séances. On note la présence des directeurs de toutes les composantes universitaires locales, d'un représentant des étudiants désigné par l'Association valentinoise des étudiants (AVE), de représentants des chambres consulaires et des fédérations professionnelles, ainsi qu'un représentant de la Région.

L'assemblée générale, instance de décision, est aussi considérée par les collectivités locales comme le lieu privilégié d'échanges avec les établissements, en particulier en ce qui concerne les propositions d'évolution de l'offre de formation. Le conseil d'orientation, instance de consultation, a pour objet, en particulier, de donner un avis sur l'offre de formation. C'est aussi le lieu d'échange entre les universitaires et les partenaires économiques et sociaux. On remarquera que ce dispositif a le mérite d'organiser, dans sa globalité, des lieux de dialogue entre universitaires, collectivités et représentants des milieux économiques et sociaux. Mais, du point de vue des décisions, l'architecture est dissymétrique puisque les professionnels n'interviennent que de manière consultative. On peut le regretter dans la mesure où l'adaptation des formations professionnalisantes aux besoins du territoire est un enjeu essentiel du développement de l'ADUDA. Il serait possible de remédier partiellement à cet inconvénient en dotant l'assemblée générale d'un bureau exécutif et de commissions permanentes, de périmètre réduit, permettant d'associer à la fois les membres du GIP et les professionnels à la prise et à la mise en œuvre des décisions.

Par ailleurs, le mode de désignation du président de l'ADUDA peut être discuté. Si l'on comprend qu'il soit universitaire, qu'il s'agisse nécessairement d'un président en exercice est plus contestable. Cette règle conduit à la pratique d'une présidence tournante entre les établissements, alors que l'ADUDA aurait besoin, selon le comité, d'un portage politique identifié représenté par un président dont le mandat serait exclusif de tout autre.

Le conseil d'orientation se réunit peu, ce qui accentue la faiblesse de la présence des partenaires socioéconomiques, déjà très peu nombreux (3), dans les processus de décision. Il est difficile, dans ces conditions, que ce conseil joue le rôle d'instruction des dossiers et de force de propositions auprès de l'assemblée générale qu'il aurait à jouer. De fait, les représentants des entreprises, s'ils réclament des formations adaptées aux emplois, n'en sont qu'exceptionnellement à la source (l'exception étant certaines formations de l'IUT de l'UPMF). S'agissant de la professionnalisation et de l'insertion, mais aussi sur d'autres sujets spécifiques, il serait utile que des commissions permanentes, élargies à d'autres membres que ceux du CO, jouent un rôle d'impulsion. L'ADUDA a engagé une réflexion sur ce point. Il est important qu'elle soit menée à bien.

2 ● Des difficultés pour déterminer une stratégie et pour maîtriser les circuits de décision

La capacité à déterminer et à mettre en œuvre une stratégie sur le site valentinois constitue un problème déjà souligné dans le rapport d'évaluation de 2011 et par le MENESR dans le contrat pluriannuel 2011-2015. Celle-ci ne peut se concevoir que dans le cadre d'une articulation entre les instances de l'UGA et celles mises en place par le GIP, dans la reconnaissance de ses compétences et le souci permanent de co-construction avec les collectivités territoriales.

Or, les universités ont tendance à gérer directement leurs composantes délocalisées, et la marge de manoeuvre de l'agence paraît actuellement limitée. Les collectivités attendent pourtant plus de coopération de la part des établissements grenoblois et expriment le souhait d'être davantage associées en amont à la définition des orientations envisagées par les universités pour le site valentinois. Les directeurs des composantes universitaires locales qui ont été rencontrés expriment le même souhait.

Le fait d'avoir pour interlocuteurs quatre établissements universitaires distincts accroît le degré de complexité des relations, même si leur présence au sein de l'AG de l'ADUDA pallie partiellement cette difficulté. De ce point de

vue, la fusion des trois universités grenobloises constitue une opportunité de simplification bienvenue. En toute hypothèse, ce sont bien les universités qui, en dernier ressort, décident du schéma d'implantation de nouvelles formations, mais l'ADUDA devrait cependant pouvoir jouer véritablement son rôle de coordonnateur et de développeur des projets de formation et de recherche sur le territoire.

Sur le plan organisationnel, les missions, les modalités de travail et de concertation des responsables de formations délocalisées avec les composantes et les établissements d'appartenance sont très diverses. Il revient donc à l'agence d'en assurer la cohérence locale.

Cette architecture éclatée se retrouve dans les services où les personnels sont amenés parfois à dépendre de plusieurs « tutelles » : tutelle universitaire, tutelle locale avec le GIP, tutelle de l'employeur, tutelle du responsable du service qui peut être aussi hors enseignement supérieur. Des réunions régulières avec les services correspondants des universités et établissements sont nécessaires (CIO- SCD par exemple) pour la synergie interuniversitaire, mais aussi pour que ces mêmes services servent bien de relais au déploiement des actions grenobloises vers l'espace Drôme-Ardèche. Cette évolution s'est traduite au fil des ans par un rapprochement collaboratif progressif entre les sites. Des échanges et partenariats techniques entre les services interuniversitaires des deux sites sont désormais en place. Par ailleurs, l'ADUDA organise des réunions de l'ensemble des responsables de service, puis au sein de ces services sous l'autorité de leur responsable, pour expliquer les objectifs de l'agence et leur déclinaison, et ainsi fédérer les personnels autour des projets. Une réflexion globale en vue de simplifier ces circuits de gestion, lourds et complexes, mériterait d'être engagée.

II – Partenariats et stratégies d'alliance, lien avec le site et la Comue

1 ● Une stratégie partenariale qui va au-delà du cœur de mission de l'ADUDA

Le développement des partenariats est, par nature, au cœur de la stratégie de l'ADUDA puisque les collectivités locales sont, à côté des établissements universitaires, à la fois membres et partenaires du GIP, tandis que la Région et des représentants du monde économique siègent au comité d'orientation stratégique.

1.1.1 Une politique affirmée de soutien aux services aux étudiants, ouverte aux post-bac

L'action de l'agence s'est, historiquement, prioritairement concentrée sur les champs d'intervention qui faisaient consensus parmi ses membres, à savoir l'amélioration de la qualité d'accueil et de vie sur le site des étudiants.

Les collectivités territoriales, et particulièrement la ville de Valence, se sont d'abord impliquées dans le soutien aux services aux étudiants (cf. chapitre 3), tout en apportant appui financier et mise à disposition de personnels (cf. chapitre 4). Ainsi, dans le domaine du sport, une convention avec la ville de Valence permet la mise à disposition des installations sportives. Dans le domaine de la santé, le service de médecine universitaire, créé en 1993, est intégré alors dans l'Espace santé jeunes géré par la ville de Valence. Les universités et Grenoble INP ont ainsi délégué par convention entre le centre de santé interuniversitaire de Grenoble, l'ADUDA, et la ville, la mise en œuvre de la médecine préventive pour leurs étudiants sur le site valentinois. Dans ce cadre, elle côtoie la médecine préventive pour les étudiants inscrits dans des établissements non universitaires (en 2012-2013, 6 établissements conventionnés pour près de 650 étudiants⁷⁵), ainsi que pour les jeunes de 16-25 ans en recherche d'emploi. Dans le domaine de la documentation, la bibliothèque SHS, aujourd'hui intégrée à la médiathèque municipale, va rejoindre le pôle de la maison de l'étudiant pour constituer une bibliothèque universitaire dès 2017.

Dans le cadre du plan d'action du schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche sud Rhône-Alpes financé par la Région Rhône-Alpes, et dans le soutien des départements de la Drôme, de l'Ardèche ainsi que de la ville de Valence, l'ADUDA ouvre ses missions aux établissements non universitaires et à leurs étudiants post-bac. Cette extension du champ d'intervention concerne, dans les deux départements, près de 5 500 étudiants dans plus de 70 formations non universitaires (dont 63 BTS et BTSa, 4 CPGE, 6 écoles de formation aux soins infirmiers, plusieurs écoles privées, etc.⁷⁶). De fait, l'ADUDA est susceptible de proposer des services à 9 500 étudiants, dont 40 % sont dans des formations universitaires (effectifs concentrés à 95 % à Valence) et 60 % sont dans d'autres formations post-bac dispersées sur le territoire. La croissance dans les quinze dernières années des effectifs inscrits dans les filières post-bac a été plus rapide (+ 22 %) que celle des inscrits dans les filières universitaires (+ 15 %⁷⁷). De fait, les attentes des établissements non universitaires pour leurs étudiants en matière d'accès aux services proposés par l'ADUDA sont

⁷⁵ Sources : plaquettes d'information ADUDA.

⁷⁶ Sources : plaquettes d'information ADUDA.

⁷⁷ Sources : plaquettes d'information ADUDA.

de plus en plus fortes. Cette ouverture à d'autres publics est à la fois importante pour la qualité d'accueil de l'ensemble des étudiants du site mais pose la question du modèle économique qui reste encore à établir en lien avec les collectivités locales. En revanche, ce positionnement de l'ADUDA sur la valorisation de l'offre de formation de tout le post-bac de sud Rhône-Alpes et ses interactions avec les lycées fournissent des conditions favorables à la généralisation de passerelles plus marquées entre les filières universitaires et non universitaires.

1.1.2 Une politique immobilière ambitieuse

La ville de Valence a intégré dans sa stratégie des dix prochaines années le rapprochement de la plupart des lieux de formation universitaire, jusqu'ici dispersés, sur les deux sites que sont Briffaut et Latour - Maubourg.

Inaugurée en septembre 2014, la « Maison de l'Étudiant Drôme-Ardèche » devient progressivement opérationnelle sur le site de l'ancienne caserne Latour-Maubourg engagé dans un vaste programme de réhabilitation et proche du centre-ville de Valence. Cette opération immobilière, inscrite au Contrat de projet Etat-Région 2007-2013, a permis de créer un nouveau centre de gravité de la vie étudiante dans une logique de « guichet unique ». L'ADUDA a porté ce projet de « lieu de vie étudiante » jusqu'au transfert en 2011 de sa maîtrise d'ouvrage à la ville de Valence. La Maison de l'étudiant héberge l'Association valentinoise des étudiants (AVE) - qui fédère 17 Bureaux des étudiants (BDE) de Drôme-Ardèche (avec la mise à disposition d'un café associatif et d'un auditorium pour ses diverses activités), l'association Inter'val (Association internationale étudiante à Valence), une cafétéria sous la responsabilité du CROUS, et rassemblera à très court terme les services interuniversitaires placés sous la coordination de l'ADUDA (CIO'SUP, le Centre santé jeunes, le Service accueil handicap de l'université de Grenoble). La Maison abrite aussi l'administration de l'ADUDA ainsi que le service des réseaux et équipements informatiques (SIMSU).

1.1.3 Une politique diversifiée d'aides financières aux étudiants

Les collectivités locales ont également mis en place une politique d'aides financières aux étudiants. La ville de Valence attribue chaque année des bourses de 400 à 4 000 € au bénéfice d'environ 300 étudiants domiciliés à Valence, sous forme de contrats municipaux étudiants. Les étudiants concernés s'investissent dans des travaux d'intérêt général auprès de la ville en échange d'une bourse dont le montant est indexé sur le revenu. Les départements proposent également des dispositifs d'aide financière. Le Conseil général de l'Ardèche propose des aides aux non boursiers, disponibles une seule année et sous condition de ressources. Le Conseil général de la Drôme propose, sous conditions de ressources, des prêts d'honneur de 1 000 € chaque année pendant au maximum 3 ans, ainsi que des aides à la mobilité internationale. Il faut souligner que ces aides ne concernent pas seulement les filières universitaires mais l'ensemble des formations post-baccalauréat.

1.1.4. Une information des lycéens efficace

L'ADUDA a su étendre ses partenariats aux établissements d'enseignement secondaire. Un effort important est réalisé pour informer les lycéens des possibilités d'études supérieures en Drôme-Ardèche. La « Journée d'échanges lycée - université » est destinée à présenter l'offre de formation aux professeurs principaux des lycées et conseillers d'orientation psychologues. Le « Forum post-bac » en janvier de chaque année permet la rencontre public - établissements de formation (60 sont présents). Les étudiants de la Drôme peuvent également avoir accès aux restaurants de l'ensemble des collèges du département, ce qui facilite leur déplacement d'un établissement de formation à l'autre.

Notons enfin que les étudiants bénéficient *via* la structure Drôme - innovation, portée par le Département, d'offres de stage d'entreprises souhaitant engager des projets innovants.

2 ● Améliorer la prise en compte de l'originalité de l'ADUDA par la Comue

L'université de Grenoble en cours de fusion et la Comue devraient, selon le comité, mieux intégrer à leur champ de préoccupations en matière de recherche, de formation et de vie étudiante le caractère particulier du site valentinois.

Les missions interuniversitaires portées par l'ADUDA à Valence sont similaires à celles du même domaine portées par la Comue sur le site grenoblois, voire pour partie sur le site de l'académie de Grenoble. Ces missions résultent soit d'une extension territoriale des actions développées par la Comue, soit d'une contribution des collectivités locales associant les établissements de l'antenne délocalisée. La nécessité d'une définition de complémentarité stratégique, tant dans l'identification claire des services de l'ADUDA positionnés comme des relais des services de la Comue que de l'adaptation de ces services aux besoins locaux en rapport avec les contributions des collectivités locales, devrait selon le comité, rester un objectif prioritaire.

Il en est de même du maintien des missions d'impulsion de nouvelles formations en lien avec les attentes locales et de promotion de l'offre de formation universitaire et post-bac sur le site valentinois.

Sur le plan institutionnel, il ne semble pas que l'originalité et l'importance de l'ADUDA soient actuellement pleinement reconnues par la Comue. Dans le conseil d'administration du PRES "Université de Grenoble", l'agence n'était pas représentée en tant que telle. Dans le conseil d'administration de la Comue, un siège est prévu pour un représentant de l'ensemble des collectivités de Drôme-Ardèche (parmi les 5 représentants des collectivités). Aucun siège n'est prévu pour l'ADUDA, ni au conseil d'administration, ni au conseil académique. Il serait souhaitable, à tout le moins, que l'ADUDA soit représentée dans les instances de la future université fusionnée. Cependant, sur un plan politique, le bureau de la Comue s'est emparé dès l'automne 2013 de la problématique du devenir du site valentinois en initiant plusieurs groupes de réflexion thématiques (formation, recherche, patrimoine et vie étudiante, organisation des services, relation aux collectivités) en lien avec l'ADUDA et les directeurs locaux. Il serait souhaitable également, pour assurer le portage politique de l'interaction Comue - ADUDA, que soit posée la question d'un poste de VP délégué en charge de l'ADUDA.

Au total, l'articulation nécessaire des stratégies de la Comue et de l'ADUDA devrait conduire à la mise en place de liens organiques dans le cadre d'un partenariat renouvelé. Cette démarche est engagée, sans doute trop timidement.

III - Périmètre et définition des missions : activités formation et vie étudiante portées par l'établissement

- 1 ● Une offre de formation marquée par l'histoire, dont l'évolution aura à répondre par une stratégie mieux affirmée

L'offre de formation universitaire est majoritairement de niveau Licence, permettant d'assurer un enseignement de proximité en Drôme-Ardèche, avec un large éventail de choix de formations généralistes et professionnalisantes. Pour le cycle Master, une politique de « niches » de formation a permis de proposer des formations, encore en nombre limité, s'inscrivant dans une logique soit de poursuite d'études sur le site, soit d'adossment aux deux laboratoires de recherche du site (LCIS et CERMOSEM), soit d'attentes de l'économie locale (par exemple en lien avec les activités nucléaires, le développement durable, la compétitivité des terroirs, la documentation de création, etc.). L'ADUDA réalise en amont des études prospectives ponctuelles pour identifier les nouveaux besoins exprimés par les acteurs du territoire et propose de l'ingénierie de projet pour le montage de nouvelles formations.

L'ADUDA tente d'améliorer l'attractivité internationale de ses formations en se positionnant sur la valorisation des atouts du territoire portée par une association inter-établissements appelée Inter'VAL. Basée sur l'engagement étudiant, Inter'VAL coordonne l'accueil des étudiants et enseignants étrangers à Valence (aide aux démarches administratives, accès facilité au logement, etc.) et propose une offre culturelle adaptée. Cette action pourrait s'inscrire dans les missions des Relations internationales de la Comue pour bénéficier d'une dynamique de promotion de l'offre de formation à l'étranger.

Les partenaires de l'ADUDA, dont la Région et les acteurs économiques, souhaitent par ailleurs que celle-ci investisse davantage le champ de la formation continue qui offre indéniables perspectives de développement et de diversification des sources de financement.

Comme le précise le préambule du contrat pluriannuel 2011-2015, l'ADUDA a vocation à mettre en cohérence les filières de formation offertes sur le territoire en jouant un rôle d'interface entre les établissements universitaires, les collectivités locales et les milieux économiques de la Drôme et de l'Ardèche. Cette mise en cohérence rencontre cependant des difficultés. L'ADUDA joue sans doute un rôle d'influence pour faire évoluer la carte des formations et développer en particulier des formations de niveau master tenant compte des spécificités locales et des besoins des milieux économiques. Cependant, l'agence ne porte pas véritablement de stratégie de développement des formations. Les formations nouvelles proposées à Valence sont le résultat de logiques disciplinaires académiques ou sont le fruit de négociations isolées conduites par les vice-présidents formation dans leurs établissements grenoblois respectifs. Il semble que de nombreux projets de formation, correspondant à une attente du territoire mais portés par des acteurs isolés, ne puissent finalement aboutir faute de s'inscrire dans une stratégie partagée et relayée par l'ADUDA.

L'enjeu pour Valence est d'affirmer une singularité dans des enseignements plus polyvalents, de poursuivre les engagements en faveur de l'ouverture de formations en alternance qui correspondent bien aux souhaits des étudiants et des entreprises, ainsi que de développer des formations de niche, à partir du 2^{ème} cycle, afin de promouvoir une spécialisation complémentaire de celle de Grenoble et davantage en phase avec les aspirations du tissu économique

local. Les opportunités de formation liées à la construction du pôle de recherche ECOTOX⁷⁸ illustrent cette possibilité. Dans ce contexte, l'ADUDA se positionne clairement dans la proposition d'évolution de l'offre de formation en lien avec l'émergence de ce type de nouvelles plateformes technologiques ou scientifiques.

C'est par ce biais que Valence pourra apparaître comme un site universitaire original, qui ne s'adresse pas uniquement aux étudiants de milieu modeste, ne se limite pas principalement à des formations de premier cycle et est en capacité d'attirer des étudiants venant d'horizons plus lointains.

2 ● Une offre de services en net progrès en cours de contrat

L'ADUDA gère une large gamme de services interuniversitaires destinés aux étudiants (la documentation universitaire, de l'orientation et de l'aide à l'insertion professionnelle, des sports universitaires, de la santé, des services numériques). Ces services permettent à la métropole de Valence d'offrir, dans de nombreux domaines, une qualité de vie étudiante comparable à celle proposée dans les métropoles de Grenoble et de Chambéry.

La documentation comprend une bibliothèque universitaire et un réseau de 5 bibliothèques de site. La bibliothèque universitaire a la particularité d'être intégrée à la médiathèque publique et universitaire (MPU) de Valence, tout en restant une composante du service de la documentation de Grenoble. Elle se situe donc dans un espace de lecture et d'accueil tout public, avec une identification des collections (27 000 ouvrages) et des personnels dédiés à la documentation universitaire. La gestion du service, y compris au plan financier, est confiée à l'ADUDA. Les 5 bibliothèques de sites associées sont portées par les composantes des établissements, avec une documentation spécialisée et notamment l'accès à des ressources documentaires sous forme numérique. Cette structuration, institutionnellement complexe et géographiquement dispersée, ne favorise pas la mise en place d'une politique globale de documentation. Par ailleurs, la MPU offre des plages horaires accessibles aux étudiants trop limitées (actuellement 43 heures/semaine, réparties du mardi au samedi et sur 10 mois de l'année). La MPU porte également une offre culturelle auprès des étudiants, avec le constat formulé par les collectivités locales que l'offre culturelle de la Ville de Valence et de l'Agglomération est peu exploitée par la communauté universitaire et sous-fréquentée par les étudiants eux-mêmes.

L'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle sont proposées aux étudiants au sein du CIO'SUP, financé par l'ADUDA, qui apparaît ainsi comme sa tutelle propre. Le CIO'SUP travaille dans un contexte de dialogue et d'actions de sensibilisation auprès des lycées et des entreprises. Le lien lycée-enseignement supérieur est assuré par des manifestations d'envergure (journées académiques de formation des professeurs, « Forum Post-Bac » avec 7 000 visiteurs en 2014, « Sup 1ères Rencontres », « ASUR », etc.). L'information, l'orientation ou la réorientation (module « Tremplin ») des étudiants se développent, notamment par le portail internet créé en 2010 et présentant toute l'offre de formation post-bac du territoire. Cette dynamique se traduit aussi par la fréquentation des services du CIO'SUP par des étudiants post-bac de filières non universitaires (30 % des étudiants reçus en 2013). La préparation des étudiants à l'insertion professionnelle se décline par l'aide à la recherche de stages (création d'un site web dédié www.stagesemplois2607.fr et d'un « Guide des stages et de l'alternance » à destination des entreprises du territoire de sud Rhône-Alpes), ainsi que par l'accompagnement des étudiants à la connaissance des filières de l'emploi, la sensibilisation à l'entrepreneuriat (« Masteriales ») ou l'élaboration de projets professionnels. Enfin, le CIO'SUP accompagne les composantes autour de la problématique des stages et de leur réalisation sur le territoire. L'ensemble des activités touchant à l'insertion professionnelle se déploie actuellement sans bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) sur le site valentinois. La structuration de ces activités, souhaitable selon le comité, reste potentiellement facile à réaliser, à l'identique du BAIP grenoblois, par exemple par la création d'une antenne de celui-ci. Cette structuration permettrait certainement aussi de rapprocher le CIO'SUP des SCUIO grenoblois œuvrant dans ces mêmes établissements.

Le service des sports universitaires de Valence est une antenne du Siuaps de la Comue Grenoble Alpes.. Les activités (24 disciplines sportives offertes) se développent prioritairement par la pratique de sports de pleine nature, avec la préoccupation de valoriser au mieux les spécificités de l'environnement naturel de l'aire Drôme-Ardèche. Le niveau de pratique par les étudiants est globalement bon : 42 % des étudiants en 2013, répartis en 33 % en formation qualifiante (intégrée dans les cursus de formation) et 9 % en formation personnelle (pratique libre). Cette dernière activité, devenue payante depuis la disparition en 2009 des droits sports, connaît une baisse des inscriptions. Globalement, le service des sports universitaires devrait faire l'objet d'une redéfinition de son modèle économique et organisationnel local, en tant qu'entité délocalisée du Siuaps de la Comue Grenoble Alpes.

⁷⁸ Le Pôle ECOTOX (ou Rovaltain Research Company) : une fondation de coopération scientifique adossée à une SAS, en écotoxicologie et toxicologie environnementale. S'adressant aussi bien aux laboratoires académiques qu'à l'industrie. Basée sur une combinaison de projets innovants et de services de type « tests réglementaires » pour évaluer les risques potentiels des contaminants chimiques et biologiques.

L'université a délégué à la ville la mise en œuvre de la médecine préventive pour les étudiants. L'équipe médicale du service santé relève de la tutelle du centre de santé universitaire et de celui de la ville. Il existe une convention entre la ville et l'ADUDA, avec une répartition des frais de personnel et de fonctionnement par moitié. Les activités se déclinent en l'accueil - écoute, le relais vers les dispositifs de soins d'autres acteurs de santé, la prise en charge d'un problème de santé et enfin la promotion de la santé (prévention des conduites à risque, produits psycho-actifs, etc.). Par exemple en 2013, 1 600 actes individuels ont été réalisés pour 820 personnes différentes, la moitié étant des étudiants de filières universitaires et non universitaires. L'afflux d'étudiants non universitaires pose la question de l'évolution du modèle de financement. Le service suit les étudiants en situation de handicap (80 étudiants en 2014), la gestion des conditions d'accueil et d'étude étant prise en charge par les composantes universitaires. Sur les trois dernières années, près de 10 % des étudiants inscrits dans les 3 premières années des filières universitaires ont bénéficié d'une visite médicale de prévention dans l'année. En perspective, le service, en accord avec la ville, souhaite élargir l'offre médicale aux soins.

Le service informatique et réseaux à Valence dépend directement du Centre interuniversitaire de calcul de Grenoble (SIMSU). Il centralise les six centres informatiques universitaires du site de Valence. Le financement du réseau local repose sur les universités et l'ADUDA.

IV – Pilotage et gestion

1 ● Une gestion financière porteuse de la politique du site

L'ADUDA a bénéficié, pour la période 2011-2015, de contrats pluriannuels avec l'État et la Région Rhône-Alpes, ce qui lui a permis de porter des axes stratégiques dans une perspective pluriannuelle. Comme le montre le document d'orientation budgétaire 2015, l'élaboration du budget en tant qu'acte politique fait référence à ces axes ainsi qu'aux indicateurs de suivi du contrat. Cependant on peut regretter que le budget par destination ne soit pas construit en déclinaison de ces axes stratégiques.

Côté financement, les ressources apportées par les différents partenaires sont clairement identifiées. S'agissant du budget global de fonctionnement 2015, elles s'élèvent à 1 593 547 € y compris la valorisation des emplois mis à disposition à titre gratuit (16,4 ETP sur un total de 25,3 ETP). Hors ces emplois, la prévision est établie avec un apport de l'État de 292 000 € qui représente 31 % des recettes, un financement de la Région de 256 000 € soit 29 % de ces mêmes recettes. La contribution des collectivités territoriales hors Région partenaires du GIP (Ville de Valence, CG26 et CG07) reste stabilisée à 236 000 € en application de la convention partenariale, soit 26 % des recettes tandis que les droits étudiants et les dotations estimés à 107 368 € en représentent 12 %⁷⁹.

A noter que l'apport financier des partenaires comporte une part dévolue aux frais de délocalisation pour un montant total de 396 000 € annuels (1/3 État, 1/3 Région, 1/3 autres collectivités locales dont 40 % pour la Ville de Valence, 40 % le département de la Drôme et 20 % le département de l'Ardèche) pour un surcoût évalué à 528 000 € dont 56 % dus aux déplacements des enseignants entre sites.

Ce modèle économique, bien maîtrisé par les responsables de l'ADUDA en charge des opérations financières, apparaît relativement stable sur la période des contrats 2011-2015 et constitue un atout pour la gestion du site. Néanmoins, la diversité des modalités de gestion des trois universités et des établissements, par exemple concernant les calculs et la périodicité des versements divers, ainsi que la baisse de certains financements (bibliothèque, Siuaps) appellent à une grande vigilance. Enfin, il convient de remarquer que le GIP assure, hors de sa mission, de nouvelles activités liées au fonctionnement de la Maison de l'étudiant. Leur financement, qui appelle des décisions des universités et de la Comue et des conventionnements avec les partenaires, n'est pas encore finalisé.

2 ● Des personnels d'origine et de statuts divers

Pour ce qui est des antennes ou composantes universitaires, la gestion des emplois et des personnes, extrêmement diversifiée, est fonction de la politique RH menée par chaque établissement.

Ainsi, les emplois sont fléchés tant par l'INP que par les universités, pour leurs composantes présentes sur le site valentinois. Les enseignements peuvent, selon les établissements, être assurés essentiellement par des enseignants titulaires résidents à Valence, ou par des services croisés entre Grenoble et Valence, ou encore par des professeurs vacataires du second degré.

⁷⁹ Sources : budget ADUDA 2014-2015.

Concernant l'ADUDA, les personnels mis à disposition à titre gratuit sont titulaires tandis que les personnels financés sur ressources propres sont contractuels et recrutés selon l'évolution des besoins liés aux projets et missions de l'agence. Les situations statutaires sont donc extrêmement variées, avec des modes de gestion et de rémunération différents selon les employeurs (collectivités territoriales, universités, CROUS). Les responsables de l'ADUDA jouent en conséquence le rôle d'interface entre les employeurs et les personnels principalement contractuels en veillant, autant que possible, à un traitement équitable pour tous.

Pour l'avenir, à la faveur de la fusion des trois universités et de la mise en place de la Comue, et alors que les incertitudes concernant les missions et les services pèsent sur le GIP du fait de l'évolution des compétences de l'État, des régions, des métropoles, les universités et établissements d'enseignement supérieur de l'antenne devraient s'attacher à rechercher l'harmonisation et la fluidité de l'ensemble des pratiques de gestion.

3 ● L'observatoire de l'enseignement supérieur et de la recherche en sud Rhône-Alpes : un outil de pilotage encore sous-utilisé

L'observatoire de l'ESR en sud Rhône-Alpes a été mis en place par l'ADUDA en 2012 suite aux recommandations de l'AERES lors de l'évaluation 2011. Dans son rapport de 2013, l'Observatoire se définit comme « un ensemble de données, de tendances, de "dires d'experts", permettant de mettre en lumière les spécificités, les évolutions, les lignes de force de l'antenne universitaire en Drôme-Ardèche ». C'est donc potentiellement un outil de pilotage qui regroupe et analyse des données et informations statistiques, a vocation à élaborer des indicateurs et des tableaux de bord au service non seulement de l'ADUDA mais également des universités, des collectivités et de tous les acteurs concernés par ces thématiques.

Ses deux rapports de 2012 et 2013 ont fait l'objet d'une présentation devant le conseil d'orientation de l'ADUDA. Ils montrent qu'une connaissance détaillée de la population étudiante est désormais disponible. Le recensement des formations post-bac et de leurs effectifs, ainsi que les outils utilisés par l'ADUDA pour en assurer la promotion, sont maîtrisés. Des enquêtes de vie étudiante permettent d'avoir un retour sur le degré de satisfaction des étudiants vis-à-vis des services proposés par l'ADUDA. Il reste cependant que les actions d'évaluation des enseignements par les étudiants, les taux de réussite des étudiants et les enquêtes d'insertion professionnelle des diplômés demeurent de la compétence des établissements et ne font pas l'objet d'une valorisation à l'échelle du site de l'académie.

L'existence d'une connaissance statistique partagée de l'enseignement supérieur sur le territoire de Drôme-Ardèche est une première étape. Elle a certes été franchie avec succès mais dans le cadre d'une relative autonomie de l'observatoire quant à la définition de ses missions et de ses priorités. Dans un second temps, il appartiendra aux acteurs qui siègent au conseil d'orientation, non seulement de s'approprier ces analyses mais de susciter de nouveaux questionnements et enquêtes, afin de faire de l'observatoire un véritable outil d'aide aux projets stratégiques. Un portage politique fort par le conseil d'orientation semble donc hautement souhaitable. Cette nécessité rejoint le problème de gouvernance, déjà évoqué, concernant le rôle que devrait jouer le conseil d'orientation dans l'élaboration de la stratégie de l'établissement.

Conclusion

L'ADUDA a été créée en 1994 sous la forme d'un groupement d'intérêt public. Il s'agit, par nature, d'une construction originale puisqu'elle associe trois collectivités territoriales (les conseils généraux de la Drôme et de l'Ardèche et la Ville de Valence) et quatre établissements universitaires (les trois universités grenobloises et Grenoble INP). L'ADUDA rassemble donc les partenaires essentiels à la réalisation d'une mission commune : le développement universitaire de son territoire. Trois axes de ce développement ont été, dès l'origine, clairement énoncés. Il s'agissait de promouvoir l'égalité des chances en favorisant l'accès à l'enseignement supérieur d'un public d'origine modeste, de proposer des filières diversifiées favorisant l'insertion professionnelle, de mettre en place des services d'accueil et d'accompagnement des étudiants au niveau des villes universitaires.

Le comité a pu constater que la croissance du pôle s'est effectivement réalisée selon ces trois dimensions. Les progrès dans l'accès à l'enseignement supérieur sont incontestables. La mise en place de dispositifs partenariaux avec les lycées, les manifestations de communication, les soutiens financiers spécifiques, sont autant d'initiatives qui ont porté leurs fruits. L'évolution et le taux actuel de boursiers dans les filières supérieures en témoignent à l'évidence. L'offre de formation a évolué de manière positive durant la dernière période contractuelle, en se diversifiant, en montant en gamme, en se professionnalisant, en répondant mieux aux besoins du territoire. Quant à la vie étudiante, le comité a constaté, depuis la dernière évaluation de l'AERES, les progrès accomplis par l'offre de services. La forte implication de la Ville de Valence, en particulier par sa politique immobilière, s'avère, dans ce domaine, un facteur de soutien essentiel. Cette progression est d'autant plus remarquable que le choix est de s'adresser à l'ensemble du post-baccalauréat et pas seulement au seul secteur universitaire.

Il reste que des limites apparaissent au regard des objectifs propres de l'ADUDA. La documentation, l'ouverture internationale, le développement de la formation tout au long de la vie, l'insertion de la recherche dans le territoire sont autant de domaines où les marges de progression sont importantes. Le positionnement de l'observatoire mérite d'être clairement défini. La mise en place de véritables instruments de pilotage est une nécessité. La grande diversité des statuts des personnels et la multiplicité des tutelles compliquent à l'excès la gestion des ressources humaines et l'organisation des services.

Mais le point essentiel réside sans doute dans la détermination de la stratégie de l'agence et dans sa prise en compte par les établissements grenoblois. La question posée concerne aussi bien la gouvernance que le portage politique. Sans doute la complexité de la gouvernance tient-elle pour partie à la nature de la structure partenariale. Cependant, les instances actuelles ne jouent pas pleinement le rôle qui devrait leur revenir. En particulier, il semble important de promouvoir le rôle du conseil d'orientation et d'en faire un véritable lieu de proposition auprès de l'assemblée générale. Cette instance devrait pouvoir s'appuyer sur un dialogue permanent avec les entreprises du territoire, actuellement épisodique et non structuré, afin de faire remonter auprès des établissements grenoblois des projets intégrés dans une stratégie d'ensemble et non pas des initiatives fragmentées, voire individuelles. De ce point de vue, le portage politique spécifique des projets de l'ADUDA gagnerait à être plus clairement défini et la question d'une modification du mode de désignation de sa présidence mérite d'être posée.

Cette évolution nécessaire s'inscrit dans un contexte favorable. La fusion des universités et la naissance de la Comue, à condition de réserver à l'ADUDA toute sa place dans les futures instances, devraient faciliter le dialogue, la détermination d'une stratégie et sa mise en œuvre. S'agissant de la Drôme et de l'Ardèche, l'efficacité de la coordination territoriale en dépend.

Conclusions et recommandations

La stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble entend tirer parti d'atouts considérables liés à la qualité des établissements concernés, à un écosystème porteur en matière d'innovation et au soutien constant des collectivités territoriales.

Elle prend appui sur un historique de dialogue, concertations, interactions, mutualisations touchant des périmètres à géométrie variable selon les périodes, les sujets et les établissements.

Forces et faiblesses découlent du choix fait d'inscrire la coordination dans un processus marqué par le pragmatisme et donc dominé par une logique de continuité tout en affichant une grande ambition.

Les atouts sont nombreux : organisation structurante des pôles de recherche et signature unique des publications scientifiques, collège doctoral et délivrance d'un doctorat unique, volonté d'engagement fort des organismes de recherche (CNRS et Inria en tant que membres, mais aussi CEA), avancée du chantier de fusion des trois universités grenobloises, capitalisation et utilisation des structurations interuniversitaires engagées, ancrage de la gestion sur les services déjà opérationnels du PRES. La capacité à opérer une autoévaluation rigoureuse et approfondie traduite dans un rapport d'autoévaluation de qualité est aussi à considérer comme un atout, tant elle a exigé des acteurs de confronter leur point de vue sur l'existant, la dynamique, leur volonté commune de construire l'avenir.

Les points de vigilance sont de trois ordres : l'asymétrie de traitement du territoire, la complexité de la gouvernance et des schémas décisionnels et enfin un modèle économique qui reste à construire. Ils sont, pour une part, liés au choix de rendre compatibles les dispositifs existants et structurations en cours avec le nouveau cadre législatif, plutôt que de s'emparer de ce dernier pour opérer une projection moins dépendante du passé, susceptible de faire franchir des caps décisifs, au regard, tant de l'ambition affichée par les acteurs de l'ensemble du territoire académique que des attentes des partenaires, notamment territoriaux.

Le choix d'une organisation fédérale en trois cercles qui découle directement de l'approche pragmatique est présenté comme une étape pouvant faciliter l'émergence d'une structuration ultérieure, plus simple et plus ambitieuse. Elle aura d'autant plus de chance d'évoluer à court terme que les risques induits auront été pris en compte et les leviers possibles utilisés au mieux.

- 1) Risque pour les établissements d'enseignement supérieur du second cercle de ne pas bénéficier pleinement de la dynamique de la Comue.

C'est tout particulièrement le cas pour l'université Savoie Mont Blanc dont la vision politique l'a portée à se situer dans le second cercle. Autant il apparaît légitime que cette université puisse valoriser ses spécificités et faire entendre sa voix, autant cette posture semble, à moyen terme, fragilisante. Il ne faudrait pas qu'elle perturbe les interactions concrètes tissées entre les équipes et portées par la Comue telle la prise en compte par les pôles de recherche des équipes de l'université Savoie Mont Blanc ou les effets qu'elle peut attendre d'une pleine inscription dans la politique de valorisation avec le déploiement de la SATT sur le territoire.

ENSAG et Sciences Po Grenoble, qui subissent, plus qu'ils ne l'ont souhaité, le positionnement dans le second cercle, ont bien perçu le risque d'être à ce niveau et espèrent donc rapidement devenir membre du premier cercle.

- 2) Risque pour la Comue de ne pas bénéficier pleinement et d'emblée des atouts et spécificités des établissements du second cercle.

La Comue pourrait avoir intérêt à ce que l'université Savoie Mont Blanc, très active dans les échanges transfrontaliers, multidisciplinaires, site d'excellence bien identifié sur des problématiques de recherche intégrative et originale (Labex SHS innovation et territoire de Montagne⁸⁰), soit membre du premier cercle, et cela d'autant plus que la fusion en cours des trois autres universités dessine une université pluridisciplinaire.

L'ensemble des SHS, construit entre les universités Stendhal et Pierre-Mendès-France, pourrait notamment être encore renforcé par une plus grande prise en compte de l'université Savoie Mont Blanc, mais aussi de l'ENSAG ou encore de Sciences Po Grenoble.

⁸⁰ Le Labex innovation et territoires de Montagne - ITEM- est piloté par un comité de pilotage stratégique composé de représentants des entités suivantes : l'UPMF, l'UJF, l'USMB, Irstea, Inra.

Enfin, il faudrait veiller à ce que le positionnement choisi par le CEA, notamment pour préserver son indépendance en termes de politique contractuelle avec les industriels, permette tout de même à la Comue de bénéficier de la grande expérience de cet organisme de recherche en matière d'innovation et transfert pour construire sa politique en la matière.

- 3) Risque, pour la coordination, d'une limitation de son positionnement stratégique et de ses capacités d'action liée à une prise en compte insuffisamment équilibrée de l'ensemble du territoire et du contexte géopolitique.

Le conseil régional espère, par exemple, trouver dans la Comue, au moment où s'élabore le CPER, l'interlocuteur privilégié sur le plan stratégique, pour mener les réflexions sur l'adéquation des axes de recherche avec les besoins régionaux, la construction d'une cohérence avec les schémas régionaux, la prise en compte des besoins des entreprises, la structuration d'une offre de formations plus lisible, le développement des liens avec l'enseignement secondaire (comme l'ADUDA a su les développer) et l'apprentissage, le développement de la politique de valorisation et transfert, en concertation avec la SATT.

La prise en compte équilibrée du territoire avec le site valentinois et la problématique importante de l'articulation à construire avec l'ADUDA, l'université Savoie Mont Blanc et ses spécificités, seraient de nature à positionner plus fortement la Comue dans sa mission de coordination.

- 4) Risque de limitation de l'efficacité en raison d'une gouvernance complexe à géométrie variable.

Pour permettre le pilotage d'actions dont le périmètre va chevaucher en permanence les trois cercles, il est prévu que des membres associés renforcés (USMB et Sciences Po Grenoble) fassent partie du CA de la Comue (Art. 11), tandis que d'autres associés renforcés, voire des membres du troisième cercle, soient appelés à siéger au conseil des membres élargi (Art. 16). Pragmatique, ce dispositif n'en expose pas moins à une comitologie dont la complexité fait s'interroger sur les modalités de fonctionnement et la capacité décisionnelle de l'ensemble.

Le portage du projet d'Idex qui se doit, au-delà de l'excellence scientifique, d'intégrer la dimension enseignement et de proposer une gouvernance idoine, sera à ce titre révélateur de la capacité de la Comue à jouer pleinement son rôle de maître d'œuvre en dépassant les imperfections du montage initial. La réussite viendrait conforter la vision des acteurs selon laquelle la stratégie est certes faite de dissymétrie mais non de blocage.

- 5) Difficulté mais nécessité d'autant plus grande de faire émerger un modèle économique clair.

C'est probablement le sujet le plus négativement impacté par la complexité des positionnements et la crainte qu'ont les acteurs d'une expression trop précise de l'ambition de mutualisation.

Le modèle économique bénéficierait grandement d'un effort de clarification et de communication sur la vision partagée, sur le périmètre des activités de la Comue qui en découlent, sur les étapes, accompagnés d'indicateurs pertinents, le tout reposant sur une comptabilité analytique robuste. Cet impératif pour la Comue qui est de savoir qui fait quoi, avec quels moyens financiers et humains, dans quels pas de temps et dans quels objectifs, serait un levier de structuration.

- 6) Difficulté et nécessité renforcée de développement d'une communication interne et externe sur ce qu'est la Comue.

La complexité du montage renforce la nécessité d'affirmer la stratégie globale à court, moyen et long terme afin de donner de la lisibilité à tous les personnels et étudiants. En effet, l'important travail conduit au sein des nombreux groupes et comités pour élaborer le projet de coordination territoriale n'a pas été accompagné d'une véritable politique de communication interne apportant clés de compréhension et possibilité de contribution au-delà des cercles institués. Il en résulte un niveau d'information sur la construction de la Comue qui, au vu des entretiens, semble très variable selon les communautés.

Mieux informés des enjeux et des étapes de la construction de la Comue, les personnels et élus étudiants/doctorants pourraient jouer leur rôle de vecteur de communication et contribuer à améliorer la lisibilité et l'attractivité de « l'université Grenoble Alpes ».

L'ambition de la Comue bénéficierait grandement de la compréhension par le plus grand nombre de la finalité de ses objectifs, compréhension qui rendrait possible la mobilisation des énergies individuelles autour des décisions actées. À ce titre, la formalisation des relevés de décision et des moyens associés pour mettre en œuvre les actions votées est essentielle. De même, la diffusion d'une charte graphique commune aurait non seulement un impact positif sur la communication externe mais contribuerait aussi à développer l'adhésion, le sentiment d'appartenance, et la possibilité d'œuvrer à l'ambition commune.

Il résulte de cette analyse générale les recommandations particulières suivantes :

1) Faire de l'atout « recherche » un levier de structuration du volet « formation »

La structuration de la recherche avec ses pôles, ses instances de gouvernance, l'organisation des transversalités, est un point fort. Le CNRS, qui a souhaité être membre en raison de la grande ambition scientifique et internationale, Inria, comme le CEA, voient là un site phare des possibilités ouvertes par le cadre législatif en matière d'articulation des stratégies nationales et locales du champ enseignement supérieur/recherche.

L'offre de formation, pourtant riche et forte de spécificités territoriales, ne bénéficie pas d'une structuration aussi importante. Le défi de la mise en cohérence de la carte des formations, tirant force de la dynamique recherche dans un contexte marqué par la fusion de trois universités, est d'importance majeure. Il mériterait une instance de gouvernance propre, apte à dégager et porter une cohérence d'ensemble, à l'instar du secteur recherche. Une structuration par grands secteurs de formation, comme elle s'opère dans le champ des sciences sociales à l'occasion de leur réunification, selon une logique qui, dépassant l'héritage du passé, soit de nature à nourrir le projet d'Idex, intègre les innovations pédagogiques y compris numériques, mette à profit l'atout que constitue l'Idex, serait à construire.

Le collège doctoral est l'un des éléments structurants essentiels de l'ensemble du dispositif de l'UGA, que ce soit par son lien avec les pôles de recherche, qu'il faudrait rendre plus opérant, ou par son rôle dans la nécessaire interface entre recherche et formation, qu'il conviendrait d'accroître. Un modèle économique de fonctionnement de ce collège unique en interaction avec les établissements permettrait d'affirmer cette volonté de coordination de la formation doctorale, visant une rationalisation des moyens et une efficacité à rechercher dans la gestion de proximité.

La vision plus intégrée des dimensions recherche et enseignement supérieur, porteuse d'une offre plus cohérente et lisible, est un déterminant essentiel de la consolidation de l'identité de l'UGA et de son rayonnement international. Le chantier de fusion en cours de trois des universités est l'occasion d'une avancée marquante en ce sens.

2) Renforcer l'attractivité du site par une attention portée à l'ensemble des déterminants qui fondent un site de rang mondial : recherche et formation de qualité, innovations pédagogiques, vie étudiante facilitée et richesse de la vie culturelle du campus, connexion avec le tissu socioéconomique

La signature unique des publications est emblématique de la capacité des acteurs à concrètement œuvrer pour accroître l'attractivité de leur territoire par une identité affirmée s'appuyant sur l'excellence scientifique. Une mise en cohérence de la politique de communication web mettant en avant les pôles et le développement d'une charte de communication et d'identification graphique pourraient venir conforter encore le dispositif.

En matière de formation, le « label » Université Grenoble Alpes prévu pour tous les diplômes, associés à l'élaboration d'une offre cohérente, sera déterminant pour accroître la visibilité du potentiel de formation.

Quant à l'innovation pédagogique, qui devrait être vue comme une composante majeure de l'attractivité d'un site, elle entre bien dans la construction du projet numérique de la Comue qui peut trouver un levier avec la gouvernance mise en œuvre au niveau du système d'information pour développer, en cohérence, celle de la pédagogie s'appuyant sur le numérique. Elle devrait veiller à bien intégrer la documentation dans sa réflexion et à associer plus fortement les Idex dans la démarche d'innovation sur la pédagogie comme dans la construction de l'Idex.

Enfin, la mise en synergie et en cohérence des structures d'innovation pédagogique et d'accompagnement des enseignants-chercheurs donnerait force à leurs actions.

Au-delà de l'identité et de la qualité scientifique, d'une part, de la qualité et clarté de l'offre de formation, d'autre part, l'attractivité pour des étudiants, des chercheurs et des enseignants étrangers au site, repose aussi sur la facilitation d'installation, sur la vie du campus, sur la qualité des infrastructures, ou encore sur la facilité d'accès documentaire, etc. La prise en compte de l'ensemble de ces attentes est très bien maîtrisée dans les campus les plus prestigieux du monde. Elle mériterait d'être confortée par la Comue. L'inscription doctorale unique en est une composante, la fusion des services documentaires en incluant Sciences Po Grenoble et l'université Savoie Mont Blanc, pourrait en constituer une autre, de même que le traitement sur un mode simplifié des missions des chercheurs et enseignants-chercheurs, ou encore des organigrammes et annuaires communs.

Sur le plan culturel, le campus s'est doté d'une communication très active, notamment avec l'édition « Un tramway nommé culture », moyen phare d'animation du campus, mais le lien avec la « cité » pour faire bénéficier les étudiants de l'offre culturelle des agglomérations, qu'il s'agisse de Valence ou de Grenoble, reste à tisser ou à

renforcer. Plus généralement, sur l'ensemble des sites, des systèmes d'information adaptés et des mises en réseaux des étudiants et doctorants avec les structures associatives existantes sur le territoire faciliteraient l'émergence de projets associatifs, favoriseraient également un sentiment d'appartenance à l'université et renforceraient la visibilité *via* la création de réseaux.

Positionnée entre l'enseignement secondaire en amont et les parcours professionnels en aval, la Comue a un rôle majeur dans l'écosystème territorial. La mise en place, au niveau de la Comue, d'un réseau d'anciens étudiants ou membres, équivalent à celui qui se dessine pour les anciens doctorants en s'appuyant sur ceux existants au sein des établissements, la mise en accès simplifié de l'ensemble des offres de travail étudiant sur l'ensemble du territoire (sites de Valence et de la Savoie compris), concrétiseraient des avancées palpables d'amélioration du service aux étudiants. Il en serait de même par la création d'un portail de l'ensemble des associations étudiantes et de jeunes docteurs.

3) Veiller à tirer parti de la dynamique de valorisation économique

Dans un site reconnu pour la mise en œuvre de politiques très actives en matière de transfert et d'innovation par certains de ses établissements, par la présence de très grands équipements internationaux, porteurs en tant que tels d'interactions fortes avec les secteurs économiques, il peut être attendu de la Comue un effet d'entraînement permettant à chacun des établissements d'améliorer ses résultats dans ce domaine.

Pour ce faire, il convient de veiller au sein de la Comue à mettre en place un véritable pilotage de la stratégie de valorisation sur le site de l'académie de Grenoble, pilotage qui devrait permettre, compte tenu des atouts et *process* existants, de spectaculaires avancées. La concertation sur le développement et l'utilisation de plateformes technologiques communes mériterait d'être développée dans ce cadre. Enfin, le renforcement des liens à tous les niveaux avec les entreprises pourrait être opéré en prenant appui sur le modèle mis en place par Drôme-Innovation et en développant l'articulation avec la SATT.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ADUDA	Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche
AURA	Alliance pour l'Université Rhône-Alpes

C

CA	Conseil d'administration
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Cermosem	Centre d'études et de recherches sur les montagnes sèches et méditerranéennes
CERN	Organisation européenne pour recherche nucléaire
CGI	Commissariat général à l'investissement
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIO	Cellule d'information, d'orientation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CVE	Commission de la vie étudiante

D

DFI	Service doctoral pour la formation, l'initiation et l'insertion professionnelle
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services

E

ED	École doctorale
EGC	École de gestion et de commerce Drôme-Ardèche
EMBL	<i>European molecular biology laboratory</i>
ENSAG	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Equipex	Équipement d'excellence
ESAAA	École supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy
Esad	École supérieure d'art et de design
ESC	École supérieure de commerce de Chambéry Savoie
ESR	Enseignement supérieur et de la recherche
ESRF	<i>European Synchrotron Radiation Facility</i>
ETP	Équivalent temps plein
EVE	Espace vie étudiante

F

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

G

GIFT	<i>Grenoble Innovation Fast Track</i>
GIP	Groupement d'intérêt public
GUI	Grenoble université de l'innovation

H

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

I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
-------	--

I dex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques (Sciences Po Grenoble)
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
ILL	Institut Laüe-Langevin
INP	Institut polytechnique de Grenoble (Grenoble INP)
INRA	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRT	Institut recherche technologique
Irstea	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoire d'excellence
-------	--------------------------

M

MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
--------	--

O

OSEG	Observatoire de santé des étudiants de Grenoble
------	---

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH	Ressources humaines
----	---------------------

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SHS	Sciences humaines et sociales
SIMSU	Service informatique mutualisé du site universitaire
Siuaps	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SRI-SI	Stratégie régionale d'innovation, spécialisation intelligente

T

TGIR	Très grands instruments de recherche
------	--------------------------------------

U

UFR	Unités de formation et de recherche
UJF	Université Joseph Fourier
UGA	Université Grenoble-Alpes
UPE	Université Paris-Est
UPM	Université Pierre-Mendès-France
USMB	Université Savoie Mont Blanc

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

Observations du président

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination territoriale du site de l'académie de Grenoble a eu lieu du 14 au 17 octobre 2014 avec une journée de visite spécifique dédiée à l'agence de développement universitaire Drôme-Ardèche (ADUDA)⁸¹.

La présidente du comité était Madame Pascale Briand, inspectrice générale de l'agriculture, ancienne directrice générale de l'Agence nationale de la recherche (ANR), et le vice-président du comité était Monsieur Daniel Martina, ancien président de l'université d'Angers, ancien président du PRES « université Nantes Angers Le Mans ».

Ont participé à l'évaluation :

- Thierry Bédouin, directeur du système d'information et des usages numériques, université Paris 1 Panthéon Sorbonne,
- Alain Chauvot, professeur des universités émérite, histoire romaine, université de Strasbourg,
- Séverine Fantapie, vice-présidente de l'association nationale des docteurs (Andès),
- Stéphan Morgenthaler, professeur des universités, mathématiques, doyen des relations internationales, École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse),
- Xavier Maire, directeur général adjoint en charge du pôle économie, formation, recherche et développement du Conseil Régional Nord Pas de Calais,
- Alexandre Navarre, président de la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Grand Centre,
- Martine Pohl, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon,
- Jean-Luc Rols, professeur des universités, biologie des populations et écologie, université Paul Sabatier, Toulouse III.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et Marie Salaün, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

⁸¹ Quatre experts du comité ont effectué la visite sur site de l'ADUDA le 14 octobre 2014.