

# IdEx : retours d'expérience, analyse et perspectives

13 décembre 2023

## Résumé

Au lendemain de l'annonce de l'acte 2 de l'autonomie des universités, le travail réalisé par Udice depuis une année va permettre aux établissements membres, forts des défis qui restent à relever, de s'inscrire dans une continuité d'actions en tant qu'universités, cheffes de file de leur site<sup>1</sup> afin de faire progresser la recherche française.

Les initiatives d'excellence (IdEx) ont permis de renforcer l'autonomie des établissements, de développer leur visibilité à l'échelle internationale et de favoriser l'innovation. Ils ont favorisé le regroupement de plusieurs établissements d'enseignement supérieur et de recherche, créant ainsi des pôles d'excellence universitaires et encouragé les établissements à réfléchir à leur positionnement stratégique à long terme. Cette démarche a contribué au développement d'une culture de l'innovation au sein des établissements et des services de soutien aux projets pour un meilleur appui notamment aux activités de recherche.

Les IdEx ont également soulevé un certain nombre de défis, notamment en termes de développement de modèles financiers pérennes, de structuration des équipes pour assurer le pilotage et la gestion et d'acculturation des communautés et de l'environnement externe.

---

<sup>1</sup> Udice a proposé une [note définissant le rôle de l'université cheffe de file](#)

## Introduction

A la suite du séminaire organisé le 16 novembre 2022 à Paris et de ses travaux sur l'autonomie stratégique des universités de recherche intensive (URI), Udice a souhaité lancer une démarche de retour d'expérience sur le pilotage des IdEx et autres projets stratégiques qui y sont associés.

L'objectif de cette démarche consistait notamment à :

- Analyser les transformations induites par l'IdEx dans nos établissements et au-delà et les acquis ainsi partagés ;
- Identifier les bonnes pratiques à partager entre universités ;
- Inventorier les verrous qui subsistent, tant en interne qu'en externe, pour renforcer l'autonomie stratégique des universités.

Cette démarche ne vise pas à évaluer les effets des IdEx en tant que tels, que ce soit en termes de recherche, de formation ou d'innovation (publications, analyses d'impact socio-économique, etc.). Ce type d'analyse a été mené par ailleurs<sup>2</sup>. Il ne s'agit pas non plus de s'exprimer sur l'organisation actuelle de l'écosystème français de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) et la nécessité de simplification notamment du quotidien des unités de recherche et des chercheurs sur lesquels Udice s'est également exprimé dans les propositions et les retours à la mission « Gillet ».

Il s'agissait initialement d'un retour d'expérience devant permettre aux membres d'Udice de partager leurs pratiques et leurs défis, afin d'alimenter une réflexion collective sur le développement de l'autonomie stratégique des URI, au service de leurs missions de recherche, de formation et d'innovation-lien avec la société.

L'étude a été menée à travers différents entretiens (entre un et trois entretiens par établissement), mêlant à la fois la vision politique et la vision opérationnelle. **Cette synthèse présente les principales transformations identifiées à travers ces entretiens, notamment en termes de structuration des établissements et de changement culturel, ainsi que les grands enjeux à venir.**

---

<sup>2</sup> *Analyse d'Impact Ex Post des Programmes d'Excellence (IdEx, LabEx, I-SITE, IDEFI)*. Étude commandée par le Secrétariat Général Pour l'Investissement (SGPI) et l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) coordonnée par Nicolas Carayol, Professeur de Sciences Économiques, Université de Bordeaux, BSE UMR CNRS 6060, Février 2022 - <https://www.gouvernement.fr/les-evaluations-du-pia-par-thematique>

## Retours sur les grandes transformations impulsées par les IdEx

### Le label IdEx, une impulsion forte pour les dynamiques de structuration institutionnelle

**Viser l'excellence mondiale.** Le rapport « Juppé-Rocard » remis au Premier Ministre en 2009<sup>3</sup> fixe l'ambition de ce que deviendra le Programme Investissements d'avenir (PIA – sur son volet ESR) : « ... faire émerger, sur ces quelques sites, des campus pluridisciplinaires capables, grâce à ce financement exceptionnel, de concurrencer les meilleurs mondiaux... »<sup>4</sup>. L'appel à projets IdEx, lancé au printemps 2010 en vague 1, est le dispositif central de cette politique dite « d'excellence » visant à renforcer la compétitivité internationale du système français de l'ESR.

**Comprendre le rôle de la labellisation IdEx dans les dynamiques de structuration institutionnelle des sites d'ESR français.** Pour atteindre cet objectif de faire émerger des grands établissements pluridisciplinaires de rang mondial, la transformation de la structuration existante de l'enseignement supérieur et de la recherche apparaît alors nécessaire aux décideurs publics : sur la plupart des grands sites, l'ESR est fragmenté, entre universités spécialisées (couvrant de grands champs disciplinaires), grandes écoles, et organismes nationaux de recherche. La labellisation IdEx est pensée comme une incitation à la transformation : celle-ci constitue l'un des critères majeurs de son obtention. **Au-delà des moyens financiers qu'elle apporte, cette labellisation est synonyme de visibilité, de légitimité institutionnelle, et associée à ce statut de grande université de recherche** « comparable aux meilleures universités du monde »<sup>5</sup>. Notre objet n'est pas d'évaluer la pertinence de cette incitation au regroupement, mais de comprendre le rôle des IdEx et des autres projets PIA dans ces transformations.

« L'IdEx a constitué un « stimulus » ... [qui] a eu pour conséquence des transformations profondes construites dans un esprit de partage avec les communautés et la constitution d'une « marque » établissement, dont la nouvelle gouvernance s'est emparée. »

**Un instrument d'incitation au regroupement.** Chacun des 9 établissements labellisés IdEx est issu soit d'une fusion d'universités, soit de la création d'un établissement expérimental (suite à l'ordonnance de 2018), certains ayant combiné fusion et création d'EPE. La labellisation IdEx ne constitue cependant pas le seul facteur possible de structuration : la visibilité et la crédibilité acquises à l'international par le regroupement en universités multidisciplinaires constituent en elles-mêmes des incitations fortes, indépendamment de l'IdEx. Pour autant, notre enquête auprès des responsables des universités membres d'Udice corrobore l'hypothèse d'un impact majeur du programme IdEx sur la structuration des sites. Pour les personnes interrogées, la labellisation IdEx (parfois en lien avec d'autres projets PIA), **a agi à la fois comme un catalyseur, en tant que projet fédérateur, et comme un instrument d'incitation dont les bénéfices attendus**

« L'IdEx et la création de l'université [fusion ou EPE] sont totalement indissociables »

<sup>3</sup> Commission Juppé-Rocard, 2009, *Investir pour l'avenir. Priorités stratégiques d'investissement et emprunt national*.

<sup>4</sup> Ibid, p29.

<sup>5</sup> Evaluation ex-post des programmes d'excellence – France 2030.

justifient le coût important que représente la transformation (coût financier, mais aussi et surtout la mobilisation et les efforts demandés aux personnels...).

**Des universités de recherche au centre d'une politique de site.** En lien étroit avec ces dynamiques de regroupement, c'est le rôle des universités comme cheffes de file d'une politique de site qui s'est affirmé progressivement dans le processus de pérennisation des IdEx. Ces derniers ont favorisé la coordination de l'ensemble des acteurs de l'ESR d'un site universitaire avec les écoles et les ONR intégrés dans la gouvernance du site pour construire et mettre en œuvre une stratégie partagée. Selon le retour d'expérience des universités membres d'Udice, c'est notamment cette structuration de site qui a fortement contribué à rendre plus visibles et plus attractives les universités de recherche françaises.

**Les dynamiques de transformation institutionnelle se reflètent également à l'échelle des établissements par le renouvellement des structures académiques.** De nouvelles organisations apparaissent au sein des universités, souvent dans une logique d'atteinte simultanée de plusieurs objectifs. La visibilité internationale est souvent le premier élément qui ressort des entretiens. Il ne s'agit pas seulement d'un horizon à l'échelle macro d'un IdEx, mais bien d'une ambition partagée à tous les niveaux. L'excellence de la recherche est un deuxième grand objectif, souvent associé aux potentialités de l'interdisciplinarité. Enfin, la formation par la recherche constitue un objectif structurant. Les graduate schools (ou écoles graduées), Écoles Universitaires de Recherche (EUR) ou encore programmes gradués, sont un premier exemple de nouvelle forme de structuration académique. Elles se développent notamment à la suite des appels à projets « EUR » et « Structuration de formation par la recherche dans les IdEx » (SFRI). D'autres formes d'organisation, comme des instituts fonctionnant en lien avec plusieurs unités de recherche et/ou composantes de formation, visent à rassembler des forces académiques, en particulier pour en renforcer la visibilité et favoriser le développement de l'interdisciplinarité. À une échelle plus macro, certaines universités créent des facultés (ou pôles, secteurs...), notamment à l'issue de processus de regroupement, afin de renforcer la coordination de la recherche, de la formation et de l'innovation sur un grand champ scientifique.

« L'IdEx s'est construit autour de la feuille de route de la création de l'EPE... Il a permis de rendre effectives les structures de l'EPE, en favorisant les réseaux et l'interdisciplinarité entre partenaires qui se connaissaient très peu auparavant »

**La création de nouveaux services de soutien s'inscrit également dans cet effort de transformation institutionnelle.** Ces organisations viennent assister les structures de formation, de recherche, et d'innovation, ainsi que les services administratifs existants, en apportant des moyens supplémentaires et de nouvelles expertises. La dynamique de déploiement est souvent celle d'une expérimentation, suivie de leur pérennisation, et de leur intégration dans les services existants des universités. Nous avons identifié différentes catégories d'organisations de soutien. Celles dédiées au montage et à la gestion de projets viennent assister les équipes de direction, enseignants-chercheurs et personnels impliqués dans des projets, dans le cadre de l'ANR, des PIA puis de France 2030, mais aussi au niveau européen (ERC, Marie Curie...), voire régional et international. Leur mise en place constitue souvent une transformation institutionnelle importante, par exemple de par leur fonctionnement transversal aux services de l'université (juridique, financier, etc.) et de tous les acteurs et personnels du site. Les structures de soutien à la valorisation viennent accompagner les activités considérées comme critiques pour l'innovation : dépôt et gestion

des brevets, partenariats avec des industriels, création de startups, etc. Nous observons aussi l'apparition de structures dédiées au soutien à l'innovation pédagogique et à l'usage du numérique, d'autres orientées vers la formation en interne des personnels et des enseignants, ou encore des services en charge de l'accueil des enseignants-chercheurs et étudiants internationaux. Enfin, certaines universités se sont appuyées sur leur IdEx pour développer des services de soutien au pilotage, par exemple en matière de maîtrise des données.

## Un rapport à la stratégie changé

- **Un changement d'approche des universités vis-à-vis de leur positionnement stratégique**

Au-delà de ces évolutions structurelles, l'IdEx a induit des changements plus profonds sur la culture d'établissement et sur les pratiques des universités qui ont, à travers l'IdEx et l'ensemble des projets du PIA, **développé leur autonomie et la vision long terme de leur positionnement stratégique dans un environnement international de plus en plus compétitif.**

A travers l'IdEx, l'état a offert aux universités qui s'en sont saisi la possibilité de créer un **nouveau projet institutionnel porté par des équipes convaincues qui ont su fédérer les communautés et transformer les pratiques au sein de leurs établissements.** L'IdEx a ainsi été bien souvent, lors de la rédaction du projet, construit comme un projet d'établissement, constituant à lui seul la stratégie de l'université et du site. Il a également apporté aux universités les moyens supplémentaires leur permettant d'innover sur différents terrains, au-delà de leurs missions régaliennes. Les universités gagnent ainsi la **capacité à financer des activités nouvelles**, dans tous les domaines (scientifiques, pédagogiques, institutionnels et administratifs), **et à assumer la prise de risques dans une phase d'expérimentation.**

*« Si au départ, l'IdEx constituait à elle-seule la stratégie de l'université, le développement de cette dernière avec notamment la rédaction d'un document stratégique a inversé la tendance – l'IdEx est désormais un outil à disposition de la stratégie de l'établissement »*

Définition d'un projet d'établissement et capacité à expérimenter et à assumer la prise de risque ont permis aux universités de mettre en avant leur plus-value et de renforcer leur identité. Avec les fusions et créations d'EPE, **l'IdEx a ainsi répondu à l'ambition de faire émerger des sites universitaires de taille significative et d'envergure internationale**, imposant un nouveau statut à leurs présidents et leurs équipes, qui passent d'un rôle de gestionnaire à un rôle de stratège participant au rayonnement de l'ESRI français sur la scène internationale.

**Cette vision stratégique s'est progressivement développée** au sein des établissements ; tous ont fait ou projettent de faire évoluer leurs organisations pour prendre en compte ces nouveaux enjeux (intégration de ces enjeux au sein des équipes de gouvernance avec parfois des VP stratégie ou prospective, au sein des équipes administratives avec la création d'équipes en soutien de ces questions, construction de plans stratégiques à 5 ou 10 ans, ...).

*« La trajectoire de l'université a ainsi évolué grâce à, et avec l'IdEx, permettant le développement d'une culture et d'une vision stratégique qui n'existaient pas avant. Cette évolution a eu pour conséquence des transformations profondes au sein de l'établissement ; cette culture stratégique s'est progressivement diffusée au sein des communautés. »*

Au fur et à mesure de cette nouvelle maturité acquise, l'IdEx (ainsi que l'ensemble des projets PIA structurants) s'est ainsi mué, **devenant un outil à disposition de la stratégie de l'établissement.** Ces fonds constituent désormais **les moyens complémentaires permettant l'innovation et la prise de risques nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement** (et du site dans son ensemble), au-delà de ses missions régaliennes.

- **Qui impacte le fonctionnement de l'établissement avec le renforcement d'une culture « projets » à tous les niveaux**

Cette « culture stratégique » se traduit notamment par le **pilotage d'un nombre croissant de projets structurants** (dont une grande partie en réponse aux AAP PIA/France 2030) permettant à l'établissement d'opérationnaliser sa stratégie et de se projeter à 5 ou 10 ans. Les établissements se dotent ainsi d'un **portefeuille de projets et de programmes stratégiques**, dont le suivi nécessite la mise en place d'outils spécifiques et une professionnalisation des équipes.

Les établissements ont ainsi développé de nombreux process et outils d'analyse pour fiabiliser le suivi des projets et améliorer la vision pluriannuelle des actions stratégiques de l'établissement. Intégrant les notions d'auto-évaluation et de mesure d'impact comme principe de base, l'IdEx a imposé aux universités un certain nombre de bonnes pratiques (en particulier la mise en place de feuilles de route et de plans d'engagement pluriannuels) qui se sont au fur et à mesure intégrées à toutes les strates de l'établissement. Ces pratiques continuent d'évoluer au fur et à mesure de la maturité acquise sur ces sujets par les universités, qui souhaitent notamment améliorer les process d'évaluation et de mesure d'impact. Cette évolution amène désormais les établissements à adopter une vision matricielle pour croiser leurs actions stratégiques et les financements associés, assurant une vision d'ensemble cohérente et permettant un pilotage de l'ensemble de ses missions. Il devient *« nécessaire de créer des synergies en apportant une vision « actions/projets » en lieu et place de la vision « financement » seule, afin d'éviter des financements en doublon et d'apporter de la souplesse. »*

Les équipes se sont également structurées et professionnalisées pour accompagner cette croissance d'activité et ce changement d'approche. Cette structuration est rendue indispensable par le millefeuille de projets qui s'est installé depuis quelques années avec les différents PIA et actions France 2030. Dans de nombreux établissements, des équipes dédiées au montage et au suivi des projets structurants se sont ainsi constituées : services d'ingénierie au montage de projet, cellules pilotage assurant la gestion du portefeuille de projets stratégiques. Avec des spécificités propres et des périmètres parfois variables, ces équipes assurent une vision consolidée et cohérente de l'ensemble des projets et permettent la diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion de projets.

À travers ces transformations opérées au niveau politique, **ce changement de culture diffuse par la suite à tous les niveaux**, amenant les services et les communautés à revoir leur façon de faire avec **une dimension « projets » beaucoup plus forte**. Cette professionnalisation se retrouve ainsi au sein des équipes de soutien aux projets de recherche et de formation, avec la création, souvent financée par l'IdEx, d'équipes dédiées au soutien administratif et participant à la montée en compétence des chercheurs et enseignants-chercheurs sur le montage et la gestion de projets.

*« L'IdEx a constitué un « stimulus », créant un état d'esprit tourné vers la réalisation des projets et l'exigence/la remise en question. »*

*« L'IdEx a obligé les services et les communautés à revoir leur façon de faire et de penser, avec un aspect pluriannuel beaucoup plus fort. Il constitue de ce fait un élément d'expérimentation pour passer à une vraie vision pluriannuelle et permettre aux établissements de travailler à l'évolution vers une vision pluriannuelle du budget et des actions. »*

*« La mise en œuvre des IdEx est aussi un terrain d'expérimentation privilégié et emblématique de transformations qui concernent toutes les universités françaises »*

- **Et qui induit une transformation des instances de gouvernance dans tous les établissements**

En parallèle, les établissements ont également fait évoluer leurs instances de gouvernance, dans le sillage des instances mises en place pour l'IdEx.

Comités de pilotage, conseils de gestion ou comités des membres ont d'abord été créés en sus des instances des universités, souvent même en dehors, dans le cadre de COMUE ou de PRES, avec pour objectif de **rassembler l'ensemble des partenaires autour du pilotage de l'IdEx**. Ces instances, dédiées au suivi des financements IdEx, ont renforcé les liens entre les partenaires. Avec l'IdEx, s'est ainsi développée une politique de site, portée par les universités qui ont ainsi endossé un rôle de cheffe de file.

*« Le Comité de pilotage a permis de créer des liens plus importants avec les différents acteurs du site et de renforcer de la politique de site. »*

Si ces organes étaient au départ assez similaires d'un établissement à l'autre, ils ont muté au fur et à mesure de leur appropriation par les universités. Celles-ci se sont en effet emparées de ces instances, élargissant leur périmètre pour en faire **des objets au service de la stratégie de l'établissement et/ou du site**, répondant à leurs besoins de pilotage et d'autonomie et adaptés aux caractéristiques du site. Ces instances recouvrent désormais non seulement le suivi de l'IdEx, mais également de l'ensemble du portefeuille de projets structurants, dans le but **de suivre la trajectoire de l'université dans son ensemble**.

Ces instances se différencient cependant sur certaines caractéristiques :

- Un niveau d'intégration variable dans les statuts de l'université selon les modèles mis en place : comité de pilotage stratégique, comité de direction stratégique, directoire, inscrits dans les statuts des établissements par opposition des organes de gouvernance des alliances ou des fondations ;
- L'attribution d'un rôle plus ou moins opérationnel (et décisionnel, avec une fréquence relativement élevée – mensuelle ou bimensuelle) ou plutôt stratégique (rôle consultatif, avec une fréquence moindre).

Les universités se sont par ailleurs dotées de comité d'orientation stratégique ou advisory board, intégrant des experts internationaux sur le modèle du jury de l'IdEx, devenant des organes de conseil clé pour la définition de la stratégie de l'université.

## Mais encore des défis à venir pour asseoir un pilotage intégré des IdEx/PIA/COMP de l'université cheffe de file

Si l'IdEx a très clairement participé à l'autonomisation des universités et à leur visibilité, tant nationale qu'internationale, il reste malgré tout un certain nombre de défis dont les établissements ont conscience, pour **poursuivre la dynamique amorcée et amplifier la portée de ce changement de culture engagé dans les établissements.**

Les universités se sont dotées au cours des dernières années de différents outils pour construire leur stratégie : plan stratégique, feuille de route pluriannuelle, ... Il leur reste néanmoins à se positionner véritablement en stratège, en amplifiant leur capacité à poser un cadre de déploiement, à construire une analyse stratégique, à évaluer ce qui a été fait et à en mesurer l'impact.

Cela se traduit en particulier dans le pilotage de l'IdEx, outil de mise en œuvre de la stratégie d'établissement offrant la plus grande flexibilité, mais également dans le pilotage de l'ensemble des grands projets stratégiques PIA et des Contrats d'Objectifs, Moyens et Performance (COMP) d'une première vague expérimentale et qui devraient devenir plus ambitieux. Il est ainsi nécessaire de **continuer à développer une culture de l'évaluation et de l'impact**, permettant de fixer le cadre des programmes financés, d'évaluer les projets a

*Il reste des « progrès à faire sur le contrat d'entrée et l'évaluation. »*

posteriori et d'assumer l'arrêt des programmes lorsqu'ils ne répondent plus au projet d'établissement.

Les établissements font le constat partagé de **différentes difficultés qui les freinent pour franchir cette marche. Développement de modèles financiers pérennes, acculturation des communautés et structuration des équipes** sont autant de défis à relever pour mettre en place un pilotage des projets stratégiques fiable et solide et accroître leur impact.

### Modèle économique et autonomie financière des universités

L'IdEx est identifié par tous les établissements comme source de financement des activités nouvelles, en phase d'expérimentation. La difficulté à laquelle se heurte les établissements concerne l'arrêt des projets ou leur pérennisation sur d'autres sources financières, engendrant un effet « millefeuille » et saupoudrage ; l'IdEx ne joue alors plus son rôle de financement des projets nouveaux, les fonds sont mobilisés sur des programmes qui s'éternisent.

*« Le pilotage de l'IdEx doit assurer la cohérence d'ensemble avec le projet d'établissement pour éviter de créer un millefeuille de projets avec un effet saupoudrage. Il reste des « progrès à faire sur le contrat d'entrée et l'évaluation. »*

Cet effet millefeuille est limité par la programmation pluriannuelle mise en place par les établissements. Mais différentes typologies de projets sont financées grâce à l'IdEx, nécessitant une analyse a priori pour définir le modèle économique de chaque projet et son impact en termes RH :

- Projets cadrés dans le temps, avec une fin prévue. Il s'agit principalement de projets de recherche, d'amorçage de projets innovants ou de valorisation, ou d'innovations

pédagogiques. L'IdEx finance le projet sur la durée prévue, aucune dépense supplémentaire n'est nécessaire une fois le projet terminé.

- **Projets structurants avec besoin de pérennisation.** Il s'agit de projets s'inscrivant dans la durée, comme la création de nouvelles équipes de soutien, de nouvelles structures académiques ou la mise en place d'équipements nécessitant des frais d'entretien et de maintenance. Ces projets nécessitent d'anticiper leur pérennisation dès le démarrage, avec une vision intégrée de l'ensemble du projet (coût de fonctionnement, maintenance, équipes, ...). Il s'agit cependant bien souvent des actions les plus transformatrices et structurantes pour l'établissement. Leur poids dans le budget IdEx varie selon les politiques de chacun des sites.

L'absorption de cette deuxième catégorie de projets pose des difficultés aux établissements, en termes financiers mais également sur les aspects RH (e.g. conditions de recrutement différentes sur l'IdEx). Cette difficulté est accentuée dans un contexte budgétaire contraint. La question est ainsi parfois posée de la pertinence de financer des investissements lourds via l'IdEx, avec des réponses différentes selon des sites (exemple des transformations numérique ou énergétique des établissements).

*« Pour porter la nouvelle programmation, il est nécessaire de dégager suffisamment de ressources. »*

Cette difficulté quant à la pérennisation des projets structurants est amplifiée à l'échelle des projets PIA/France 2030. Elle pose la **question plus globale du modèle économique des universités et de leur dépendance vis-à-vis des financements sur projets mis en place par l'état**. S'ils amènent les universités à se transformer et leur permettent de développer leur stratégie, ils les placent dans une situation d'insécurité empêchant de se projeter à long terme.

Une réflexion sur **le modèle économique est donc indispensable pour permettre une programmation durable des fonds IdEx et le passage à l'échelle de ces projets structurants en lien avec la dotation État et les COMP**.

## Structuration et outils

Pour mettre en œuvre leur stratégie, les établissements ont répondu à une succession d'appels à projets et doivent désormais gérer des sources de financements nombreuses et variées (PIA/France 2030, mais également FTAP, financements européens, financements régionaux, ...), alimentant les projets structurants. Ils doivent à présent se structurer pour **permettre une bonne gestion du portefeuille de projets, piloté par des indicateurs de performance et d'impact, assurer la coordination entre les différentes sources de financement** (vision matricielle projet/financement) et intégrer d'emblée la vision de l'échéance post-financement tiers.

Ce suivi sous forme de portefeuille de projet apporte un suivi global au niveau de l'établissement des objectifs poursuivis et des actions mises en œuvre, tout en garantissant une juste répartition des moyens.

A cet effet, des structures spécifiques (direction ou cellule pilotage) sont mises en place dans certains établissements pour accompagner les équipes de gouvernance. Cette **professionnalisation des équipes** s'accompagne également du **développement d'outils dédiés de pilotage et de gestion**.

*« L'objectif à terme est d'assurer une gestion de portefeuille des programmes. »*

*« L'ensemble de ces projets se juxtaposent, l'IdEx y joue un rôle d'amorçage, de complément voire parfois de pérennisation ; ce millefeuille nécessite une organisation harmonisée. »*

Les modalités de mises en œuvre divergent cependant en fonction des établissements, de leur maturité sur le sujet, de leur organisation générale, ... ouvrant la voie à un **partage d'expérience plus approfondi et une réflexion pour développer ces pratiques**.

### Acculturation interne/externe et renforcement de l'impact

L'IdEx a progressivement diffusé au sein de l'ensemble des communautés, drainant avec lui le **principe d'une université autonome, forte, ayant la capacité de définir et de mettre en œuvre une stratégie propre**.

*« L'IdEx et les grands programmes sont des possibilités de financement de plus en plus connus au sein de l'établissement. »*

*« Un nombre croissant des membres de la communauté adhèrent, mais un besoin d'accompagnement est encore nécessaire car beaucoup de transformations se sont déroulées en même temps. »*

Cette appropriation par les communautés ne se fait pas de manière linéaire et homogène, mais dépend de la maturité de l'établissement dans son ensemble et de chacune des communautés plus spécifiquement. Il existe ainsi un écart important, non seulement entre les universités elles-mêmes (écart qui se comble au fur et à mesure que les transformations sont absorbées), mais également au sein même des établissements entre les communautés, en fonction de leurs pratiques et

habitudes.

Cette acculturation est par ailleurs mise à mal dans un contexte budgétaire contraint qui renforce les difficultés et les incompréhensions. Les communautés ont alors du mal à accepter les difficultés de financement de certaines actions fondamentales de l'université malgré les financements obtenus sur l'IdEx et les PIA/France 2030.

Pour renforcer l'impact de ces projets stratégiques, il paraît nécessaire de **renforcer la communication autour des projets stratégiques financés par l'IdEx et France 2030 et mettre en avant les réussites**. Cet enjeu de communication passe par des actions à différents niveaux :

- Développer les outils d'analyse permettant d'objectiver l'apport de ces projets auprès des communautés ;
- Définir et renforcer la notion de marque pour fédérer l'ensemble des acteurs (personnels, étudiants, alumni) autour de l'université ;

- **Ancrer l'IdEx comme un marqueur de différenciation et de reconnaissance nationale et internationale** (notion de label au niveau national), qui impose cependant un devoir d'excellence.

Cette dynamique doit aller de pair avec une invisibilisation/mise en retrait des sources de financements, pour **mettre en avant l'université et son projet stratégique**.

Il est nécessaire également de trouver l'équilibre entre l'intégration de ces financements aux process de l'établissement et le risque de substitution financière, pour maintenir la transformation et l'excellence tout en embarquant largement l'ensemble des communautés. Dans la majorité des cas (hors fondations UniCA, AMU et Alliance SU), les fonds IdEx sont gérés de manière intégrée aux comptes de l'université, mais en assurant une traçabilité des fonds. Il est nécessaire de sécuriser ces fonds pour assurer de leur **permettre de jouer leur rôle d'investissements pluriannuels au service de la stratégie de l'établissement**. Cette sécurisation doit passer par un positionnement clair du ministère, ne laissant place à aucune ambiguïté.

Au-delà de la poursuite de cette dynamique au niveau des établissements, **c'est l'ensemble des transformations lancées ces dernières années par les universités qui doivent être bien intégrées et assumées au niveau national** : sanctuarisation, reconnaissance et mise en valeur de l'IdEx par l'Etat, intégration du statut des nouveaux établissements (tant sur le plan juridique avec la reconnaissance de la responsabilité des EPE, que sur le plan politique avec la reconnaissance du statut de cheffe de file), autonomie des universités, ministère stratégie, principe de confiance et de contrôle a posteriori, etc.

## Conclusion

Les IdEx ont constitué une étape aussi importante que décisive dans la transformation des universités françaises. Elles ont permis de renforcer l'autonomie des établissements, de développer leur visibilité et de favoriser l'innovation. Cependant, certains défis restent à relever pour pérenniser les effets des IdEx et jouer l'acte 2 de l'autonomie des universités. Le discours du président de la République du 7 décembre 2023 incite dès lors les universités d'Udice à poursuivre dans cette voie qu'elles ont largement contribué à ouvrir et à s'emparer des défis déterminants à relever dans les dix-huit mois.