



HAL
open science

Université Savoie Mont Blanc
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Savoie Mont Blanc. 2015. hceres-02026323

HAL Id: hceres-02026323

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026323>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Université Savoie Mont Blanc

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Didier Houssin, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Pierre Gesson, président 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

Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Un établissement en croissance face aux enjeux d'un environnement en forte évolution	7
II – Un fort ancrage territorial qui ne privilégie pas la logique de site académique	8
III – Une gouvernance qui cherche à définir des règles de subsidiarité sans toujours parvenir à mobiliser toutes les énergies autour de ses projets	8
IV – Une démarche qualité amorcée et dont le renforcement passe par une animation administrative générale à stabiliser	9
La recherche et la formation	11
I – Les champs de formation et de recherche : l'ébauche d'une nouvelle organisation pour une spécialisation de l'offre	11
II – Une recherche de qualité face à des enjeux importants	11
1 ● Des orientations scientifiques pertinentes à préserver dans le cadre de la Comue	12
2 ● Un pilotage de la recherche qui pourrait être plus prospectif avec des marges de manoeuvre à trouver	13
3 ● Un suivi des activités de recherche qui gagnerait à plus d'exhaustivité	13
III – Une politique de formation initiale et continue qui est fortement liée au territoire	14
1 ● Un pilotage de l'offre dont la cohérence doit être étendue à l'ensemble des sites	14
2 ● Une offre de formation largement professionnalisée à l'écoute des demandes du territoire	14
3 ● Une offre de formation initiale dépassant largement le potentiel humain et peu coordonnée avec les établissements de l'académie	14
4 ● L'offre de formation tout au long de la vie à conforter	15
5 ● Des ressources documentaires disséminées en fonction des sites et des utilisateurs	15
La réussite des étudiants	17
I – Une information et une aide à l'orientation qui s'appuient sur des initiatives multiples	17
II – Des dispositifs d'aide à la réussite de qualité, un suivi des étudiants et une évaluation des enseignements perfectibles	17
III – Une insertion professionnelle satisfaisante, en fort lien avec le territoire	18
IV – Une politique de vie étudiante adaptée à la multiplicité des sites	18
V – Les étudiants sont associés à toutes les politiques de l'université	19
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Un développement de la valorisation des résultats de la recherche qui peut s'appuyer sur les outils existants ou en cours de création	21
II – Une stratégie globale de valorisation bien définie et une ambition de développement à conforter	22
III – Une diffusion active de la culture scientifique et technique à poursuivre et amplifier	22

Les relations européennes et internationales	23
I – Un pilotage repensé en matière de relations internationales	23
II – Une volonté affichée d'ouverture internationale mais une stratégie à mieux structurer, y compris au niveau des réseaux transfrontaliers et européens	23
III – Une mobilité sortante remarquable et dynamique et une mobilité entrante plus faible	24
Le pilotage et la gestion	25
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion sont désormais bien ancrés dans les esprits mais sont encore susceptibles d'améliorations	25
II – La fonction ressources humaines: des efforts certains qui demandent encore à être confirmés	25
III – La fonction financière et comptable : une situation économique et financière saine et un dialogue de gestion à repenser	26
IV – La fonction immobilière et logistique : une bonne connaissance du patrimoine au service d'une nécessaire maîtrise des coûts	27
V – Le système d'information : une démarche de projet qui peine à se concrétiser	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'Université Savoie Mont Blanc³ (USMB) est une université pluridisciplinaire hors santé qui a accueilli, en 2013-2014, 12 487 étudiants (hors doctorants)⁴ sur 3 sites situés dans les départements de Savoie (Jacob-Bellecombette, Le Bourget-du-Lac) et de Haute-Savoie (Annecy-le-Vieux). La présidence et les services centraux sont quant à eux installés à Chambéry (Marcoz). Il convient de noter que Chambéry (qui accueille environ les 2/3 des étudiants) est équidistant d'Annecy et de Grenoble (environ 50 km). La période de 2008 à 2012 a été marquée par une hausse globale des effectifs légèrement supérieure à 10 %, ⁵ relativement similaire dans les deux départements, sans réelle modification de la part des étudiants au niveau Licence (L) qui reste plus élevée en Haute-Savoie (82 %) qu'en Savoie (65,5 %), et globalement supérieure à la moyenne nationale (60,1 %).²

L'USMB est organisée autour de 8 composantes dont la moitié sont des instituts ou école internes (IUT⁶ d'Annecy et de Chambéry, Polytech et IAE⁷) avec 4 UFR⁸ (Droit ; Lettres, Langues et Sciences Humaines ; Sciences fondamentales et appliquées et le CISM Centre Interdisciplinaire Scientifique sur la Montagne). Ces deux dernières composantes sont engagées depuis 2014 dans un processus de fusion qui devrait être complété rapidement. La formation doctorale a été transférée en 2010 au Pres⁹ Université de Grenoble dont l'USMB était un membre fondateur, devenu la Comue « Université Grenoble Alpes » depuis décembre 2014, à laquelle l'USMB a adhéré avec un statut d'associé renforcé.¹⁰

Les activités de recherche sont conduites au sein de 19 unités de recherche, dont 11 UMR¹¹ avec des organismes et 8 EA¹². L'USMB exerce la tutelle unique sur 6 EA (2 autres sont en partenariat avec l'université Pierre Mendès-France [UPMF] pour une et avec les universités de St-Etienne et de Lyon 1 pour l'autre). En dehors d'une UMR avec l'Institut national de recherche agronomique (Inra), l'USMB est associée au centre national de recherche scientifique (CNRS) soit seule (4), soit en partage avec d'autres établissements du site de Grenoble (université Joseph Fourier majoritairement, Institut National Polytechnique de Grenoble et UPMF) et/ou avec des organismes (Institut de recherche pour le développement [IRD], Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux [IFSTTAR]) pour une et avec le Ministère de la Culture et de la Communication pour une autre. L'université présente aujourd'hui 2 axes, Montagne-solaire et Physique-mécatronique, le premier résultant du regroupement de 2 axes qui étaient au préalable séparés.

L'effectif total de l'université s'élève à 1 244 personnes soit 666 enseignants (dont 520 titulaires) et 578 Biatss (dont 342 titulaires), soit un ratio 53/47, similaire à la typologie de l'université.¹³ Cependant, le modèle SYMPA¹⁴ reconnaît un sous-effectif à l'université qui a obtenu la création de 24 emplois en 2013 et de 18 en 2014. L'USMB présente une situation financière saine avec un compte financier global 2014 proche de 110 M€, en excédent sur le fonctionnement de 1,3 M€ et dégageant une capacité d'autofinancement (CAF) positive de 2,5 M€. Les dépenses de personnel se sont élevées à 84,5 M€ soit 77 %, en hausse par rapport à 2013 (75,3 %). Le fonds de roulement net global s'établit à 9,6 M€, ce qui représente 36 jours de fonctionnement.¹⁵ L'USMB dispose d'un patrimoine immobilier de 64 bâtiments qui représentent 117 600 m² dont 57 000 sont consacrés directement à l'enseignement et 15 000 à la recherche.

La situation géographique doublement transfrontalière de l'USMB (Suisse et Italie) est une caractéristique importante associée à la présence de 3 grandes métropoles universitaires proches : Grenoble, Lyon et Genève. Elle

³ Nouveau nom entériné par le conseil d'administration (CA) en mai 2014 en remplacement de "université de Savoie".

⁴ Repères et études statistiques 2014, MENESR. Les doctorants sont inscrits dans la Comue Grenoble Alpes.

⁵ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid24748/statistiques-et-analyses.html>, on observe une augmentation de 11,6 % des effectifs en Savoie et de 10,4 % en Haute-Savoie sur cette période.

⁶ Institut universitaire de technologie.

⁷ Institut d'administration des entreprises.

⁸ Unité de formation et de recherche.

⁹ Pôle de recherche et d'enseignement supérieur.

¹⁰ Membres fondateurs : les 3 universités de Grenoble, l'INPG, le CNRS et l'INRIA ; associés : USMB, Sciences Po Grenoble, ENSAG et le CEA.

¹¹ Unité mixte de recherche.

¹² Équipe d'accueil.

¹³ Fiche DGRH (MENESR) au 20 février 2015.

¹⁴ Système de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité.

¹⁵ Rapports de l'ordonnateur et de l'agent comptable sur le compte financier 2014 (présentés au CA le 24 mars 2015).

interroge donc sur le positionnement stratégique actuel et futur de l'USMB vis à vis de Grenoble, située dans la même académie, de Lyon, capitale régionale, de la Suisse (Genève mais également de Lausanne), ainsi que de l'Italie (Turin et le Piémont). Le dynamisme démographique et économique du territoire savoyard est également un élément déterminant à prendre en compte dans le développement futur de l'USMB. La présence d'un secteur mécatronique innovant, la proximité de très grands instruments européens ou nationaux et d'une intense activité touristique associée à la montagne sont des atouts majeurs pour l'USMB. Dans ce cadre, une donnée s'impose à l'université : celle du déséquilibre du nombre d'étudiants entre les départements de Savoie et de Haute-Savoie, la Haute-Savoie présentant toutefois une croissance économique et démographique plus élevée. Les relations transfrontalières sont donc un enjeu pour l'université même si celles-ci ne sont pas placées dans le même contexte avec la Suisse, en raison de l'attractivité du pôle genevois, qu'avec l'Italie.

Au-delà des interrogations sur ce positionnement stratégique, le comité d'évaluation s'est également attaché à mesurer les évolutions internes en termes de formation et de recherche avec la structuration en champs et en thématiques susceptibles d'influer sur le pilotage de l'offre de formation en lien avec la stratégie recherche. Plus généralement le comité s'est attaché à analyser la manière dont l'établissement met en place et déploie son projet d'établissement, autour d'une identité commune, avec de multiples conséquences en termes d'organisation et de pilotage des activités.

La stratégie et la gouvernance

I – Un établissement en croissance face aux enjeux d'un environnement en forte évolution

Bien que de création récente (1979), l'USMB a rapidement acquis un statut d'établissement pluridisciplinaire exerçant pleinement toutes les missions qui lui reviennent. Dans ce contexte, l'établissement a opté pour une stratégie autour du triptyque : différenciation, complémentarité et coopération.

Dans ce cadre pluridisciplinaire, la démarche stratégique a cherché à spécifier des axes structurants et des champs permettant de mieux mettre en valeur les points forts de l'articulation recherche-formation. Il s'agit, en se différenciant, de donner un caractère fort à l'établissement alors que son statut d'université généraliste et sa « jeunesse » pourraient s'interpréter comme une faiblesse relative.

L'axe de la complémentarité, qui peut évidemment se décliner sur le plan de la recherche et de la formation, est l'une des réponses possibles à l'optimisation des moyens pour une université assez contrainte de ce point de vue, en particulier sur les ressources humaines. L'un des enjeux du site académique est certainement la carte des formations dont la coordination est prévue dans le cadre de la Comue (article 5¹⁶), à la condition que celle-ci en fasse réellement une priorité, ce qui ne semble pas être le cas aujourd'hui¹⁷. Dans la mesure où il est souvent dit au sein de l'établissement que le niveau Master est vital pour poursuivre sur la voie d'une université de plein exercice, le comité s'interroge sur le degré d'engagement de l'USMB dans ce processus en relation avec son statut d'associé « renforcé ».

La coopération est une volonté affichée par la gouvernance de l'établissement. Sur un plan académique, le site grenoblois semble avoir priorisé la logique de fusion et son positionnement vis-à-vis du site lyonnais, en particulier dans les appels à projets du PIA¹⁸. Pour ce qui concerne le transfrontalier, les établissements genevois (en particulier l'UNIGE) sont clairement dans une concurrence mondialisée qui ne peut laisser place qu'à quelques accords ponctuels au rapprochement voulu par l'USMB. Au total, c'est plutôt un état des lieux fait d'asymétries, en tout cas sur le calendrier des priorités des partenaires potentiels, qui illustre cette coopération. La question qui peut se poser est celle de la recherche de partenaires qui puissent véritablement s'inscrire dans des relations symétriques avec l'USMB.

Au final, et sans discuter bien entendu l'opportunité de ces orientations, on pourra remarquer une double ambivalence qu'il conviendra de résoudre dans les prochains mois. La première concerne la cohérence des choix de partenariat plutôt orientés vers la Savoie et le transfrontalier (tissu socio-économique, bassin de recrutement étudiant, international) et les schémas académiques (recherche, Espé¹⁹, Comue) inspirés du « sillonn alpin ». ²⁰ La seconde est interne et concerne l'unanimité des instances sur le dossier Comue et le projet IDEX²¹ alors que dans le même temps des craintes sont perceptibles sur les conséquences du positionnement « attentiste » pour le secteur scientifique, ainsi que pour certaines politiques historiquement très intégrées avec le site grenoblois (le système d'information, par exemple). Cette situation n'est pas propre à l'USMB puisqu'elle se rencontre, à différents stades d'évolution, dans d'autres territoires (Avignon et Aix-Marseille, Pau et Bordeaux, Mulhouse et Strasbourg, ...) dont l'USMB pourrait s'inspirer, même si la fusion des universités grenobloises prévue au 1/01/2016 n'est pas encore complètement finalisée.

¹⁶ « Au titre des articles L. 718-2 et L718-4 du code de l'éducation, la Comue a pour missions :

- La coordination portant sur l'offre de formation, la stratégie de recherche, de transfert et valorisation, les questions et ressources numériques dans le cadre du projet partagé ».

¹⁷ Cf. la première recommandation du rapport de site.

¹⁸ Programme d'investissements d'avenir.

¹⁹ Écoles supérieures du professorat et de l'éducation.

²⁰ Territoire qui s'étend de Valence à Genève en passant par Grenoble, Chambéry et Annecy. Il existe par exemple un site web « Les IUT du sillonn alpin » : www.sillon-alpin.iut.fr.

²¹ Initiative d'excellence.

II – Un fort ancrage territorial qui ne privilégie pas la logique de site académique

La politique de partenariat qui cherche en priorité des appuis auprès des collectivités du pays de Savoie (Conseils départementaux de Savoie et Haute Savoie, agglomérations de Chambéry et surtout d'Annecy) et du tissu socio-économique local (club des entreprises, valorisation de la recherche) y parvient avec un certain succès si l'on en juge, par exemple, par le chiffre d'affaires de la formation tout au long la vie (formation continue, apprentissage) ou encore les soutiens annoncés à la future fondation de l'université.

Concernant les relations avec les départements, pierres angulaires de la stratégie, la gouvernance de l'université a déjà pris la mesure des effets possibles de la réforme territoriale pour imaginer avec l'Assemblée des Pays de Savoie les ajustements nécessaires à venir qu'il s'agisse de la question de la perte de la compétence générale pour les conseils départementaux ou d'une possible fusion de ces collectivités.

La contrepartie de ces liens très forts réside probablement dans un risque accru de dépendance potentielle de l'établissement dans le secteur immobilier/urbanisme en réponse aux sollicitations des collectivités qui financent et dans celui d'une offre de formation, largement professionnalisée, orientée vers l'activité économique du territoire. Certains projets inscrits au futur CPER²² 2015-2020 peuvent en effet avoir un impact important dans le futur. Le projet de bâtiment « action publique internationale sur le campus d'Annecy » conduira de manière positive à rassembler des formations y compris en partenariat (IEP de Grenoble, UNIGE), les deux chaires Senghor et UNESCO et l'Institut Confucius en déplaçant toutefois des forces pédagogiques situées aujourd'hui à Chambéry (partie langues et droit international) vers le campus d'Annecy. En revanche l'éventuelle création à moyen terme d'une filière universitaire sur le site d'Annemasse-Archamps à la suite des crédits d'études inscrits au CPER ne peut qu'interroger l'USMB alors que la maîtrise d'ouvrage est assurée par la Comue. La réalisation d'un tel projet dans le contexte actuel pourrait fragiliser l'USMB sur son territoire faute de moyens suffisants en interne pour développer un site supplémentaire.

Les relations académiques qui existent de longue date et qui sont étroites dans certains secteurs (recherche, doctorat, SI, vie étudiante) ont fait l'objet d'une révision importante à partir de 2012 avec un changement d'orientation fort au détriment du site grenoblois (cf. le refus d'être membre de la Comue Grenoble-Alpes pour n'être qu'associé « renforcé ») pour privilégier l'axe Pays de Savoie + transfrontalier (Genève + Nord-Italie). Si les arguments historiques et géographiques ne manquent pas pour asseoir une telle politique, le comité ne peut que s'interroger sur la traduction opérationnelle d'un tel positionnement. En effet la loi ESR²³ de 2013 impose aux établissements de coordonner leur offre de formation et leur stratégie recherche et de transfert, dans le cadre d'un contrat de site alors même que les outils institutionnels pour forger le transfrontalier ne sont pas aussi formalisés.

III – Une gouvernance qui cherche à définir des règles de subsidiarité sans toujours parvenir à mobiliser toutes les énergies autour de ses projets

La nouvelle équipe présidentielle élue en 2012 a affiché sa volonté d'établir une gouvernance apaisée au sein d'un établissement qui a accédé aux RCE²⁴ en 2011. L'organisation historiquement décentralisée de l'USMB est en voie de normalisation. Le choix assumé va vers une subsidiarité des prérogatives entre l'échelle globale et l'échelle locale. Cette orientation ambitieuse est par définition plus complexe à mettre en œuvre qu'une centralisation forte ou son symétrique que pourrait être de rester en gestion purement facultaire. Il s'agit, en effet, d'identifier les compétences et les fonctions les plus pertinentes à chaque niveau de gouvernance. De ce point de vue, le constat est que ce travail d'identification est encore en cours avec des avancées réelles dans le secteur immobilier, par exemple, mais encore avec des zones d'ombre comme par exemple l'incomplétude du dialogue de gestion avec l'ensemble des composantes. L'amélioration de la lisibilité de l'ensemble des ressources, accessibles à partir des données comptables, sera une nécessité préalable à tout arbitrage de qualité dans le processus futur d'élaboration des budgets. Mais il convient de noter que l'absence de fait d'une personne pleinement responsable de la direction générale des services continue de pénaliser gravement la mise en œuvre de la politique universitaire.

Concernant la construction de l'autoévaluation et des prémices du futur contrat d'établissement et pour reprendre la formulation d'un administrateur, l'établissement a fonctionné sous la forme d'un « *bottom-up* orienté », formule élégante qui résume assez bien l'organisation interne de l'établissement : une volonté exprimée de pilotage central sur certaines normes et sur des éléments de cadrage et en même temps la recherche d'une responsabilisation du terrain. La formule des « journées vertes » où la gouvernance élargie se réunit pour poser les grandes questions de

²² Contrat de plan État-Région.

²³ Loi N° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

²⁴ Responsabilités et compétences élargies.

stratégie et d'organisation offre une autre illustration de cette démarche. La question qui peut rester ouverte est celle du moment et de la formulation des arbitrages les plus difficiles. La volonté d'un fonctionnement apaisé, d'une part, et la subsidiarité affichée, d'autre part, peuvent en effet trouver leurs limites pour aboutir à des décisions claires et réactives en matière de rationalisation de l'offre de formation future ou encore sur une politique active de redéploiement de moyens, pour ne citer que ces deux exemples.

IV – Une démarche qualité amorcée et dont le renforcement passe par une animation administrative générale à stabiliser

Le comité souligne la qualité du rapport d'auto-évaluation montrant une réelle capacité de l'établissement à analyser ses forces et ses faiblesses²⁵.

Dans le domaine de la qualité, comme dans beaucoup d'autres, l'USMB privilégie une démarche pragmatique qui se fonde davantage sur la transposition des bonnes pratiques locales observées que sur une construction théorique systématique. Cependant, on observe aussi des initiatives locales qui peuvent se traduire par une forme de dispersion des énergies et des moyens. La maturation préalable d'une approche globale semble donc nécessaire pour répondre de manière efficace à la demande actuelle de l'établissement en matière de qualité.

Après une première tentative avant 2012, la démarche SDSI²⁶ a été relancée par la nouvelle gouvernance en partant du principe d'une internalisation du processus, sous la conduite du nouveau vice-président chargé du système d'information et du directeur du service correspondant. Le fonctionnement plutôt décentralisé, lié à la multiplicité des sites et à l'historique, mis à part les outils inter-universitaires du SIMSU²⁷, conduit à un gros effort de coordination et l'émergence des projets peut souffrir d'une constante de temps plus longue.

L'aide au pilotage s'avère performante sur la production d'informations concernant la sphère OVE²⁸, qu'il s'agisse de l'évaluation des formations, du suivi de l'insertion des diplômés (à 6, 18 et 30 mois), de l'analyse des recrutements ou de certaines études ponctuelles (ex : satisfaction sur les JPO²⁹). Une plate-forme est également à disposition des composantes pour simuler les effets des choix pédagogiques sur la charge d'enseignement et ses conséquences sur le dialogue de gestion. De même le suivi régulier du contrat d'établissement en termes d'indicateurs de performance a fait l'objet d'un travail important. La mise en œuvre d'un tableau de bord pour la présidence ou la généralisation d'un rapport annuel sur les activités de l'établissement est encore à construire.

En conclusion, si des briques d'un processus qualité existent et peuvent, pour certaines, s'avérer performantes, il manque aujourd'hui une systématisation de la démarche. Le comité prend acte des travaux en cours ou envisagés à court terme sur les processus métier, la cartographie des risques, les projets de service ou encore les procédures écrites. Un équilibre est donc à retrouver entre une simple capitalisation des bonnes pratiques locales dans un processus d'amélioration continue et la mise en œuvre d'un projet plus global de qualité. Un tel processus implique un engagement politique fort accompagné d'une déclinaison administrative au plus haut niveau, s'appuyant sur une direction générale des services stabilisée.

²⁵ Cf. diagnostic SWOT du rapport d'auto-évaluation, p. 60.

²⁶ Schéma Directeur du Système d'Information.

²⁷ Service Informatique Mutualisé du Site Universitaire.

²⁸ Observatoire de la Vie Étudiante.

²⁹ Journées Portes Ouvertes.

La recherche et la formation

I – Les champs de formation et de recherche : l'ébauche d'une nouvelle organisation pour une spécialisation de l'offre

L'université s'est saisie de l'opportunité offerte par le HCERES de présenter son offre de formation et de recherche sous la forme de champs. Un travail important a été réalisé par l'équipe de direction en concertation avec les composantes de l'université. Tout en laissant une liberté à ces dernières, cette concertation avait pour but d'arriver à co-construire une proposition de structuration des activités tant de formation que de recherche dans un certain nombre de champs. Ce travail, bien que non encore abouti, a conduit à une proposition en cinq champs pluridisciplinaires et couvrant les trois axes stratégiques³⁰ :

1. Comportements, images, cultures, sociétés (CICS)
2. Entreprise, gouvernance, responsabilités (EGR)
3. Montagne, tourisme, sport, santé (MT2S)
4. Sciences fondamentales, Terre, environnement (SFTE)
5. Technologies : mécatronique, énergie-bâtiment, numérique (TMEBN)

Les mêmes champs sont également proposés au niveau de la recherche indiquant la volonté de l'université de renforcer à l'avenir l'adossement de ses formations à la recherche. Pour le volet recherche, la répartition de ses unités, souvent dans plusieurs champs, montre un potentiel d'enseignants-chercheurs et de chercheurs variable se situant dans un facteur allant d'environ 1 (EGR) à 4 (SFTE). Un des éléments importants pour une université est sa capacité à recruter des enseignants-chercheurs selon les profils de poste affichés et avec une large ouverture extérieure. L'USMB se situe très légèrement au-dessus de la typologie pour les emplois non pourvus au cours des 5 dernières années (avec toutefois une amélioration puisque tous les postes de PR³¹ ont été pourvus en 2013). Le taux de recrutement endogène pour les professeurs se situe assez largement au-dessus de la moyenne de la typologie (il n'y a eu aucun recrutement en mutation depuis 2009) alors que celui des MCF³² est dans la moyenne. Ces éléments militent pour une action plus volontariste de l'USMB pour valoriser ses offres d'emplois³³.

L'implication des enseignants chercheurs des unités de recherche dans les formations, en particulier dans les masters et dans plusieurs licences professionnelles, est une preuve supplémentaire du lien recherche-formation. Le positionnement des formations (licences, licences professionnelles et masters) dans les différents champs est pertinent³⁴. L'axe stratégique « Montagne » de l'USMB, mériterait certainement d'être renforcé pour participer davantage à la spécialisation de l'université dans ce champ au sein de la Comue³⁵. La politique de spécialisation exprimée par la direction de l'université tant au niveau de la recherche que de l'offre de formation est un élément important pour l'attractivité de l'établissement. On ne peut qu'encourager l'USMB dans cette voie. Cette spécialisation intelligente devrait se faire en concertation avec les établissements de l'académie (dans le cadre de la Comue Grenoble Alpes) d'une part, et avec les établissements de la région et des pays frontaliers, d'autre part.

II – Une recherche de qualité face à des enjeux importants

L'USMB n'échappe pas au constat, courant dans une université pluridisciplinaire, d'une répartition relativement déséquilibrée des ressources humaines entre secteurs disciplinaires (au bénéfice des sciences et technologies), mais auquel s'ajoute un contexte global de sous-dotation. Compte tenu de la taille moyenne de l'université et de la

³⁰ Le rapport d'auto-évaluation mentionne 2 axes « montagne-solaire » et « physique-mécatronique » mais présente séparément les volets montagne et solaire qui recouvrent des thématiques différentes. Le comité considère donc qu'il serait plus lisible de continuer à présenter, comme cela a été fait depuis une dizaine d'années, les 3 axes « montagne », « solaire » (préalablement intitulé « écotechniques ») et « physique-mécatronique » et le présent rapport d'évaluation est rédigé en ce sens.

³¹ Professeur des universités.

³² Maître de conférences.

³³ Moyenne sur 5 ans : postes non pourvus en PR 20,6 % (moyenne typologie : 20,2 %), en MCF 6 % (typologie : 5,6 %) ; mutation PR 0 % (typologie : 14,5 %), MCF 8,9 % (typologie : 10,6 %) ; endo-recrutement PR 59,3 % (typologie : 50,2 %), MCF 15,2 % (typologie : 15,1 %). Source : note n° 11.

³⁴ Il est néanmoins étrange de ne pas trouver dans le champ montagne la licence « Sciences de la terre et de l'environnement » ainsi que le master « Sciences appliquées à l'environnement » en inscription première.

³⁵ Le rapport de la Comue ne mentionne pas l'axe montagne.

proximité de sites universitaires plus importants ayant une attractivité élevée en master et doctorat, l'USMB fait face à un enjeu majeur pour elle-même et pour son territoire : maintenir l'excellence, dans le cadre de partenariats multiples, tout en conservant une autonomie et une réactivité nécessaires pour maintenir le lien formation-recherche dans tous les secteurs et renforcer, si possible, son attractivité.

1 ● Des orientations scientifiques pertinentes à préserver dans le cadre de la Comue

En 10 ans, l'USMB a su réorganiser ses unités de recherche (de 45 en 2003 à 19 aujourd'hui) autour de 3 axes ou thèmes porteurs. Son lien avec le tissu socio-économique du territoire est très fort et représente un élément déterminant pour la stratégie de développement tant au niveau fondamental qu'appliqué. En s'appuyant sur des secteurs d'activité reconnus (mécatronique, tourisme/montagne) mais aussi avec la proximité de très grands équipements, l'USMB dispose d'un socle solide mais qui ne doit cependant pas la dispenser de veiller à l'émergence de nouveaux secteurs (numérique).

La lisibilité de la recherche, en particulier vis à vis du secteur économique, est relativement bien assurée par les 3 thèmes d'application définis, même si la structuration de la Comue autour de 6 pôles de recherche et la mise en place des 5 champs formation-recherche représente une source de complexité. Les pôles de la Comue, qui doivent renforcer la cohérence académique ainsi que les champs de l'université, et devraient impacter à terme les évolutions de l'offre de formation, apparaissent d'abord comme des entités de réflexion transversales mais il conviendra d'en clarifier le fonctionnement vis à vis des instances de l'université et des composantes.

La situation globale de la recherche de l'USMB est variable selon les thèmes retenus. Pour ce qui concerne la physique et la mécatronique, l'université dispose de 2 UMR (LAPP³⁶ et LAPH³⁷, partenaires du Labex³⁸ ENIGMASS) de très haute qualité en physique (très liées au CNRS) et essentiellement de l'EA SYMME³⁹ sur le volet technique et de l'EA IREGE⁴⁰ sur le volet management en mécatronique. L'EA SYMME bénéficie d'un environnement exceptionnel avec la Maison de la mécatronique inaugurée en 2013, des structures comme le CDTEC⁴¹, MIND⁴², le CETIM⁴³, le pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries. Le projet d'institut européen e-Time, reconnu dans le cadre du CPER 2016-2020 ne pourra que conforter ce secteur. Le centre de calcul MUST situé dans la Maison de la mécatronique est un outil partagé de cet axe physique-mécatronique.

La transversalité de l'axe solaire s'appuie sur des UMR dans le domaine du bâtiment et des matériaux (LOCIE⁴⁴ et LEPMI⁴⁵, hébergées dans le bâtiment Helios de l'INES, partenaires du labex CEMAM), sur des unités apportant des outils de modélisation et d'instrumentation (SYMME, LISTIC⁴⁶, LAMA⁴⁷) et sur les unités du secteur SHS dans différentes disciplines (CDPPOC⁴⁸, EDYTEM⁴⁹, IREGE, LIP/PC2S⁵⁰, LLESTI⁵¹). Cet axe, sans bénéficier du soutien économique puissant de l'axe précédent, est très porteur pour l'avenir et représente un secteur transdisciplinaire important pour l'USMB.

L'axe montagne, qu'il convient d'apprécier en termes de développement durable et de tourisme, constitue une « marque » pour l'USMB. En dehors des unités ISTerre⁵² (impliqué dans le Labex OSUG@2020), EDYTEM impliqué dans le

³⁶ Laboratoire d'Annecy-le-Vieux de Physique des Particules.

³⁷ Laboratoire d'Annecy-le-Vieux de Physique Théorique.

³⁸ Laboratoire d'excellence.

³⁹ Laboratoire Systèmes et Matériaux pour la Mécatronique.

⁴⁰ Institut de Recherche en Gestion et Économie.

⁴¹ Centre Technique de l'Industrie du Décolletage.

⁴² Microtechnologies pour l'Industrie.

⁴³ Centre Technique des Industries Mécaniques.

⁴⁴ Laboratoire d'Optimisation de la Conception et Ingénierie de l'Environnement.

⁴⁵ Laboratoire d'Electrochimie et de Physicochimie des Matériaux et des Interfaces.

⁴⁶ Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance.

⁴⁷ Laboratoire de Mathématiques.

⁴⁸ Centre de Droit Privé et Public des Obligations et de la Consommation.

⁴⁹ Environnements Dynamiques et Territoires de la Montagne.

⁵⁰ Laboratoire InterUniversitaire de Psychologie.

⁵¹ Laboratoire Langages, Littératures, Sociétés, Études Transfrontalières et Internationales.

⁵² Institut des Sciences de la Terre.

Labex ITEM, CARRETEL⁵³ et LECA⁵⁴, il est plus diffus dans l'université et les difficultés de l'Institut de la Montagne, créé par le CIADT⁵⁵ en 1999 et maintenant intégré à l'université, n'ont pas contribué à son renforcement. La présence du Labex ITEM et du cluster Montagne sont des éléments positifs pour encourager les recherches dans ce domaine. Un certain nombre d'unités, en particulier en SHS, pourraient saisir cette opportunité pour développer encore plus cette thématique.

Les unités localisées sur le site du Bourget-du-Lac peuvent bénéficier de plate-formes mutualisées de qualité (ASTRE, Climcor et core scanner XRF) dont certaines sont ouvertes à l'externe. Ces outils représentent un investissement significatif qu'il convient de maintenir en veillant au coût de fonctionnement.

Il apparaît donc que ces 3 axes, importants pour le territoire, sont incontournables pour l'USMB mais qu'ils exigent des approches différentes pour leur développement. L'existence d'unités de très grande qualité est de toute évidence un acquis important pour le futur.

2 ● Un pilotage de la recherche qui pourrait être plus prospectif avec des marges de manœuvre à trouver

L'USMB a fait le choix de préserver les moyens alloués annuellement à la recherche (près de 3,3 M€) malgré un contexte contraint (hors ressources propres). L'attribution de moyens financiers (près de 1,3 M€) est faite selon un modèle de répartition qui semble admis par tous en raison de sa transparence : 50 % pour les dotations récurrentes, 25 % au vu des entretiens objectifs-moyens et 25 % par appels à projets. Les dispositifs de soutien classiques (CRCT⁵⁶, décharges ou aménagement de service, PES⁵⁷) sont complétés par des appels d'offre ciblant les 3 axes, mais également des projets blancs, et par des aides au montage de projets (cellule support CESAR⁵⁸). Comme les autres établissements concernés, l'USMB doit rester attentive à ce que les subventions des collectivités territoriales (Assemblée des Pays de Savoie, Région), qui correspondent globalement à ses priorités scientifiques, ne deviennent pas un instrument de pilotage de certains volets recherche.

La répartition des emplois est soumise aux contraintes globales (quantitatives et qualitatives) dans le cadre de la maîtrise de sa masse salariale. Toutefois l'USMB a fait le choix de transformer un nombre limité d'emplois de MCF en PR, afin de renforcer qualitativement les domaines droit et SHS. Ce choix stratégique est à souligner pour des secteurs moins dotés quantitativement et moins susceptibles, par essence, de dégager des ressources propres d'origine privée, voire publique. La définition des profils de postes d'enseignants-chercheurs est un enjeu majeur pour l'université et le rôle relativement encore flou de « coordination » des pôles de recherche de la Comue ne peut qu'interroger l'USMB, dont de nombreuses unités sont partagées avec des membres fondateurs de celle-ci. L'attractivité d'autres pôles universitaires (en France et en Suisse) est également un souci pour maintenir un niveau qualitatif élevé de recrutement mais également de stabilisation des personnels. Il importe donc que l'USMB conserve une autonomie de décision interne au-delà de la concertation nécessaire avec ses partenaires mais il convient d'être attentif au choix du statut d'associé, plutôt que de membre, qui certes favorise cette autonomie mais au détriment possible d'une marginalisation dans la Comue.

Enfin, il serait souhaitable, malgré les difficultés, que la politique recherche de l'université dégage des marges de manœuvre nouvelles pour préparer l'avenir. La tension sur les moyens disponibles en interne plaide pour la recherche de ressources supplémentaires avec probablement une mutualisation accrue pour engager des initiatives au niveau de l'établissement.

3 ● Un suivi des activités de recherche qui gagnerait à plus d'exhaustivité

Pour une université comme l'USMB, la question du suivi des activités de recherche est complexe en raison du grand nombre de partenaires et en particulier pour les unités mixtes qui ont la possibilité de gérer leurs conventions par l'intermédiaire du CNRS (ou de l'Inra). Le soutien administratif de la direction de la recherche et des études doctorales (DRED) semble moins développé sur ce volet et une mission plus étendue pourrait lui être confiée en ce sens.

⁵³ Centre Alpin de Recherche sur les Réseaux Trophiques et Ecosystèmes Lacustres.

⁵⁴ Laboratoire d'Écologie Alpine.

⁵⁵ Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire.

⁵⁶ Congé pour Recherches ou Conversions Thématiques.

⁵⁷ Prime d'Excellence Scientifique.

⁵⁸ Cellule de Soutien aux Activités de la Recherche.

L'information mutuelle, à laquelle le CNRS se déclare favorable, doit être recherchée afin d'améliorer la gestion prévisionnelle des unités. Cependant plusieurs unités, UMR ou EA, sont concernées par des établissements variés et seule une partie de celles-ci concernent l'USMB. Cette structuration, nécessaire et positive, ne doit pas limiter la capacité de l'USMB à diffuser les résultats qui la concernent. Le cas des doctorants, inscrits dans la Comue, mais présents dans l'une des unités ou équipes de l'USMB illustre cette difficulté. La poursuite d'une politique de communication proactive est donc nécessaire pour informer la communauté, les partenaires et le public des résultats de la recherche.

III – Une politique de formation initiale et continue qui est fortement liée au territoire

L'évaluation de la politique de formation de l'USMB ne peut réellement s'entreprendre sans prendre en compte l'origine et l'évolution de l'établissement. Le développement de l'université est fortement lié au contexte territorial, social et économique particulier ce qui explique en grande partie le poids important de ses formations technologiques (DUT, licences professionnelles et filières d'ingénieur). La relation forte avec le tissu socio-économique continue à être une caractéristique de l'université, elle contribue à maintenir une place importante aux domaines droit-économie-gestion (DEG) et sciences-technologies-santé (STS). Cela conduit l'université depuis plusieurs années à développer une spécialisation autour des 3 axes également affichés en recherche : mécatronique, solaire et montagne. Dans cette perspective, elle se donne comme objectif de proposer une offre de formation présentant une forte identité autour de ces trois axes ainsi qu'un adossement à la recherche au travers de ses unités de recherche reconnues. L'université se trouve également confrontée à un double problème : une augmentation régulière de ses effectifs étudiants, en particulier dans les domaines des sciences humaines et sociales, et une sous dotation en emplois particulièrement notable dans ces disciplines.

1 ● Un pilotage de l'offre dont la cohérence doit être étendue à l'ensemble des sites

Le pilotage de l'offre de formation apparaît comme hétérogène car encore très influencé par la persistance de pratiques mises en place depuis la création de l'université. Une volonté de centralisation du pilotage, au moins au niveau de la mise à disposition pour l'ensemble de la communauté universitaire, des informations concernant les formations au travers d'une base de données unique est à souligner. Cependant, le pilotage des formations est malheureusement encore très différent d'un site à l'autre, ce qui pose le problème de l'équité de traitement et de services offerts aux étudiants en fonction du lieu d'enseignement. Une démarche de restructuration du pilotage a été réalisée sur le site de Chambéry, elle devrait être étendue aux autres sites de l'université. Cette action, nécessaire, concerne toutes les composantes, y compris celles à statut dérogatoire.

2 ● Une offre de formation largement professionnalisée à l'écoute des demandes du territoire

Avec 40 licences professionnelles ainsi que plusieurs masters à finalité professionnelle, la politique de l'université est de répondre, en fonction de ses compétences, aux besoins des entreprises et des collectivités territoriales, d'une part, et d'autre part, d'offrir aux étudiants une large palette de formations permettant une insertion professionnelle. Bien que l'USMB se doive d'assurer sa mission d'université de proximité en permettant un accès à l'enseignement supérieur plus aisé pour une population étudiante locale, l'établissement doit également rester attentif à conserver l'espace et les moyens nécessaires pour développer sa propre politique en matière de formation et de recherche afin de rayonner au plan national et international.

3 ● Une offre de formation initiale dépassant largement le potentiel humain et peu coordonnée avec les établissements de l'académie

Outre l'offre importante de licences professionnelles, celle de licence est également large (19 mentions) et permet aux étudiants d'avoir accès à la plupart des formations de 1^{er} cycle dans les quatre domaines de formation traditionnels. Les effectifs des masters (17 mentions) sont souvent faibles ou ont montré des diminutions importantes au cours des dernières années, par exemple dans le domaine ALL. Une des explications données par l'établissement concernant cette baisse est la mise en place des masters MEEF⁵⁹. Ceux-ci ont attiré les étudiants préparant le CAPES⁶⁰ ou l'agrégation qui auparavant s'inscrivaient dans les masters classiques. Notons que cette observation de la baisse des effectifs n'interroge pas, ni n'inquiète, les responsables tant au niveau de la direction de l'établissement que des

⁵⁹ Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

⁶⁰ Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré.

composantes. La raison invoquée de la mise en place des MEEF ne peut à elle seule expliquer cette fluctuation d'effectif. L'attractivité de l'offre de masters est un enjeu que doit rencontrer toute université et qui n'est possible qu'au travers d'une concertation avec tous les établissements de l'académie. Il est regrettable qu'aucune concertation n'ait eu lieu entre les responsables des différents établissements membres ou associés à la Comue sur l'offre de formation du site. Pour le futur, la maîtrise du coût de l'offre de formation, avec un volume horaire global actuel relativement élevé (proche de 250 000 heures), est un enjeu majeur pour l'USMB. Le comité estime qu'une analyse plus détaillée des coûts de l'offre de formation, et de sa pertinence au cas par cas, est nécessaire compte tenu des moyens dont le manque ne peut être tenu pour acquis en l'absence de celle-ci.

4 ● L'offre de formation tout au long de la vie à conforter

L'université a une longue tradition de la Formation Continue (FC) qui a débuté il y a 30 ans à l'IUT d'Annecy pour gérer les conventions avec les entreprises. Les activités de FC se sont ensuite progressivement étendues aux autres composantes. La nomination, il y a trois ans, d'un chargé de mission a insufflé une nouvelle dynamique afin de développer et de mieux coordonner l'offre de FTLV⁶¹. Les activités se sont amplifiées avec une montée en puissance du service en particulier par l'augmentation des formations offertes en alternance. Le chiffre d'affaire est important (4,7 M€) pour une équipe relativement modeste, surtout au niveau de l'ingénierie de projet, qui ne se compose que de 2 agents. Un des objectifs du service est de construire avec les composantes des modules de formation « courte » pour répondre à l'évolution de la demande des entreprises. Le service devrait être renforcé compte tenu de son activité, du nombre de projets en cours et de la demande, les moyens propres ainsi générés par l'activité pouvant y contribuer.

5 ● Des ressources documentaires disséminées en fonction des sites et des utilisateurs

L'université déclare consacrer une part égale à la documentation recherche et à celle directement liée à la formation. Elle dispose d'une bibliothèque par campus, avec une amplitude horaire moyenne de 54 heures, dont les ressources sont adaptées à l'offre de formation ainsi que de 10 bibliothèques spécialisées dont la documentation est accessible à tous mais qui ne sont pas gérées par le service central. L'emprunt a été facilité par une gestion numérique, permettant de renouveler facilement un emprunt et d'en augmenter la durée initiale. Une réflexion a été engagée avec les différents laboratoires afin de rationaliser les abonnements. Cela a permis, sur la base d'un modèle de répartition, de réduire certains abonnements papiers pour maintenir une offre large sous forme numérique. Par ailleurs, l'USMB s'est engagée depuis 2009 dans une politique d'archives ouvertes avec son propre portail HAL et, plus récemment, s'est rapprochée du site de Grenoble dans le cadre de l'initiative SAGA (*Scientific Achievement Grenoble Alpes*).

Le SCDBU⁶² met en place une politique de formation des primo-arrivants à la recherche documentaire. 60 % des primo-arrivants sont formés aujourd'hui pour une durée moyenne de plus de 2 heures, ce qui est proche des objectifs du contrat. La rénovation et l'agrandissement de la bibliothèque universitaire (BU) d'Annecy-Le-Vieux devraient en permettre le développement sur ce site.

⁶¹ Formation tout au long de la vie.

⁶² Service commun de la documentation et des bibliothèques universitaires.

La réussite des étudiants

I – Une information et une aide à l'orientation qui s'appuient sur des initiatives multiples

L'USMB oriente sa communication et sa politique de recrutement vers les bacheliers des départements de Savoie et de Haute-Savoie, qui représentent plus de 70 % de ses effectifs. L'université lie pour cela des relations importantes avec les lycées de ce territoire à travers divers événements qui lui sont propres ou organisés au niveau académique. Il s'agit, entre autres, de la journée du lycéen qui permet à 2 500 lycéens de se rendre sur le campus de Jacob-Bellecombette ou de la journée portes ouvertes (JPO) sur les trois campus. La journée « Échanges Lycées Universités » (JELU) et la journée des proviseurs permettent d'entretenir des liens avec les lycées des deux départements. L'USMB met également en place plusieurs événements d'immersion de lycéens à l'université (Sup'1ères rencontres, Cordées de la réussite).

L'université ne cible pas de public pour le recrutement en master mais elle organise chaque année, en parallèle de la JPO, la journée des poursuites d'études qui s'adresse aux étudiants de premier cycle afin de leur présenter les cursus qu'ils ont la possibilité d'intégrer. L'université est également présente sur des salons dédiés à l'orientation en second cycle. Il convient toutefois de noter que les recrutements hors académie d'étudiants en master 1 ont augmenté, passant de 32,2 % des étudiants en master 1 en 2008/2009 à 36,1 % en 2012/2013, cela restant inférieur à la moyenne nationale qui est de 42,1 %.

L'université assure une assez large information par la publication de divers documents présentant son offre de formation, les enseignements, les possibilités de poursuites d'études, les compétences acquises et les métiers visés. Ces supports sont distribués sur les salons et auprès des lycées de Savoie et de Haute-Savoie. L'offre de formation est également affichée sur le site internet de l'université. La mise en place d'un nouveau logiciel (CMS Ametys) devrait permettre d'afficher l'offre de formation au fur et à mesure des adaptations et de mettre à disposition de plus amples informations sur les formations.

Afin d'attirer un public plus large, le site internet et l'identité ont été repensés et des plaquettes de présentation vont être éditées en plusieurs langues, ce qui devrait permettre de développer l'information et l'attractivité envers les étudiants internationaux.

L'accueil des étudiants est assuré par le SCUUIO-IP⁶³ et la Deve⁶⁴ avec l'appui d'emplois étudiants. Le SUMPPS⁶⁵ et le SUAPS⁶⁶ participent également à ces événements, leur permettant de faire connaître leurs services. La première journée donne lieu à une présentation de l'année avec une visite des locaux. Certaines composantes mettent en place des dispositifs particuliers d'accueil avec, par exemple, des séances de remise à niveau.

II – Des dispositifs d'aide à la réussite de qualité, un suivi des étudiants et une évaluation des enseignements perfectibles

Engagé dans le plan réussite en licence, l'USMB a mis en place différents dispositifs d'aide à la réussite en essayant de l'adapter aux spécificités des formations. Elle y a investi des moyens financiers importants (600 à 700 k€ par an). L'université dispose de très bons taux relatifs de réussite en licence. Le taux de passage de la L1 à la L2 est de 48,5 %, soit près de 8 points au-dessus de la moyenne nationale et la part des étudiants ayant obtenu leur licence en trois ans est de 54,2 %, là où la moyenne nationale est de 41,1 %. La mise à niveau des équipements pédagogiques, jugés satisfaisants, est réalisée avec une allocation de moyens basée sur le modèle SYMPA. Des dispositifs spécifiques sont aussi mis en place par les composantes mais ils ne sont pas toujours connus de la présidence de l'université. Aucun dispositif pérenne n'est proposé concernant l'identification et le suivi des étudiants décrocheurs. La principale difficulté est de repérer rapidement ces étudiants. Le fait que l'USMB ne dispose que d'un ½ poste de COP⁶⁷ est un obstacle car cela occasionne des délais d'attente trop longs pour traiter utilement ces cas.

⁶³ Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle.

⁶⁴ Direction des enseignements et de la vie étudiante.

⁶⁵ Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé.

⁶⁶ Service universitaire des activités physiques et sportives.

⁶⁷ Conseiller d'orientation psychologue.

Des aménagements pédagogiques sont mis en place pour les étudiants handicapés, les étudiants sportifs de haut niveau et les étudiants artistes de haut niveau. Les étudiants en situation de handicap sont pris en charge par un référent handicap travaillant avec le SUMPPS et peuvent bénéficier, en plus des aménagements pédagogiques, d'une assistance, assurée par des emplois étudiants leur permettant de se déplacer sur les campus à fort dénivelé.

Les dispositifs d'évaluation des formations et des enseignements, bien que très hétérogènes, ne sont pas encore suffisamment déployés et pilotés. La cellule chargée de l'évaluation des formations n'est qu'une structure venant en appui technique des équipes pédagogiques dans leur processus d'évaluation de leur formation. Avec la création du département APPRENDRE en 2014, l'USMB s'est dotée d'un dispositif original pour favoriser non seulement l'usage du numérique dans les formations mais également soutenir les enseignants dans leurs projets pédagogiques innovants. Cette initiative intéressante devrait être soutenue et développée.

III – Une insertion professionnelle satisfaisante, en fort lien avec le territoire

L'insertion professionnelle des diplômés à 30 mois est satisfaisante en master avec des variations autour de la moyenne nationale selon les domaines.⁶⁸ Le suivi des étudiants et de leur insertion professionnelle s'est amélioré pendant le contrat par un soutien de l'OVE. Les résultats des différentes enquêtes sont transmis aux composantes. Il est difficile d'évaluer l'usage réel qu'en font les composantes et les équipes pédagogiques.

Les relations avec les entreprises et leur implication dans les formations sont en effet un point fort de l'USMB grâce au Club des entreprises. Il intervient lors de la semaine des entreprises, présentant les parcours d'insertion dans les différentes composantes et propose plus de 1400 stages. Cela pourrait être encore amélioré par un développement des modules d'insertion professionnelle au sein des formations et par la généralisation des stages envisagée au niveau master.

IV – Une politique de vie étudiante adaptée à la multiplicité des sites

Le guichet unique d'information des étudiants (GUIDE) permet de mettre à disposition l'ensemble des informations des services aux étudiants et assure les prises de rendez-vous avec le COP, le dépôt des demandes de subvention FSDIE⁶⁹ et les inscriptions aux formations associatives proposées par la Deve. Cela permet d'assurer un relais efficace entre les étudiants et les services de vie étudiante sur les 3 sites de l'université.

La mission culturelle met à disposition des offres pour les étudiants *via* des bons pour des spectacles. Elle accompagne également les étudiants dans le montage de projets et participe à l'ouverture de la vie culturelle de l'université à l'extérieur des campus. Cependant, il n'existe pas de lieu dédié à l'expression culturelle sur les campus et les activités proposées ne sont pas équivalentes sur chaque site, en raison, notamment, des équipements disponibles. Les sites du Bourget-du-Lac et de Jacob-Bellecombette apparaissent plus favorisés que celui d'Annecy. Les activités proposés sont nombreuses et variées : cinéma, musique, chorale, théâtre. Des partenariats avec des salles de spectacle et de concert permettent aux étudiants de bénéficier de prestations financées en partie par l'USMB. Une implication plus importante des étudiants dans l'organisation de la programmation et des manifestations elles-mêmes serait souhaitable.

Le SUAPS propose 41 activités dans 120 créneaux par semestre et affiche 3000 étudiants pratiquants. Les étudiants peuvent également pratiquer une activité en autonomie sur les sites du Bourget-du-Lac et de Jacob-Bellecombette moyennant une inscription annuelle de 17 €. L'insuffisance d'installations sur le site d'Annecy va être corrigée en partie avec un nouveau gymnase dans le cadre du financement CPER.

Le SUMPPS, qui a mis en place un centre de vaccination sur le site de Chambéry, a été fréquenté par plus de 2700 étudiants en 2012, en augmentation de 25 % par rapport à 2009. Pour répondre aux attentes des étudiants la mise en place d'un véritable centre de santé nécessiterait, outre le recrutement d'un personnel dédié, le dégagement de moyens supplémentaires importants.

Les moyens accordés au FSDIE représentent 110 k€ par an, l'essentiel (90 k€) soutenant les initiatives étudiantes, le reste étant consacré aux aides sociales et à la mission culturelle. Trois commissions ont lieu chaque année, les subventions étant versées dans leur intégralité sous condition de produire un bilan moral et financier. Les

⁶⁸ Droit-éco-gestion : 92 % (moyenne nationale 91 %), SHS 92 % (m 88 %), STS 88 % (m 92 %), MEEF 96 % (m 97 %). Source MENESR pour la cohorte 2011.

⁶⁹ Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes.

projets s'adressant à l'ensemble de l'université sont privilégiés. Les étudiants sont associés aussi bien à l'attribution des subventions qu'à la définition de la politique de FSDIE.

V – Les étudiants sont associés à toutes les politiques de l'université

Le vice-président étudiant participe au Bureau et à toutes les commissions rattachées à la CFVU⁷⁰, et un élu étudiant aux réunions préparatoires du CA. Si très peu d'élus étudiants sont issus d'une formation présente sur le campus d'Annecy, il convient de noter que des réunions des conseils sont parfois délocalisées et que les trajets sont pris en charge par l'université. En outre, pour permettre plus facilement aux étudiants de participer, la CFVU a été déplacée du mardi au jeudi après-midi, qui est banalisé. Cependant, il n'existe pas à l'heure actuelle de dispositif de valorisation de l'engagement étudiant, excepté dans certaines composantes, comme Polytech, sous la forme de « polypoints ».

Les liens avec le Crous⁷¹ et les collectivités locales sont de bonne qualité. Cela a permis de répondre progressivement à la problématique du coût élevé des loyers sur la commune d'Annecy pour les étudiants.

⁷⁰ Commission formation et vie étudiante.

⁷¹ Centre régional des œuvres universitaires et scolaires.

La valorisation et la culture scientifique

I – Un développement de la valorisation des résultats de la recherche qui peut s'appuyer sur les outils existants ou en cours de création

L'USMB reconnaît la nécessité d'augmenter ses ressources propres (en moyenne 4,7 M€ par an sur la période 2011-2013 dont 2,7 M€ pour l'activité contractuelle) et d'améliorer la valorisation de la recherche au travers des contrats de recherche (et de prestation) associée à une politique active de gestion des brevets. La valorisation est réalisée par la cellule de valorisation qui est un département de la DRED, elle-même rattachée à la direction générale des services.

La qualité de la recherche réalisée à l'USMB constitue un atout primordial mais la question du maintien d'un bon équilibre entre recherche fondamentale et recherche finalisée se pose. La préoccupation de l'USMB de soutenir toute recherche finalisée en lien fort avec l'entreprise se traduit essentiellement par son implication ou celle de ses laboratoires dans plusieurs structures régionales auxquelles elle peut être liée par des conventions, tels que l'Institut de la montagne, la future fondation, le Club des entreprises mais aussi des structures de transfert locales comme le CRITT⁷², les clusters Thésame et Savoie Technolac, et académique comme la SATT⁷³ GIFT (Grenoble Innovation Fast Track).

L'Institut de la montagne, qui est un lieu d'échange entre chercheurs et entreprises, n'a eu que très peu de résultats concrets et l'USMB a donc entrepris de l'intégrer comme département interne. Le lancement d'un appel à projets «montagne 2014 » par la commission recherche, doté de 100 k€, a mobilisé chercheurs et entreprises sur ce thème.

Le Club des entreprises est actif depuis 20 ans comme association loi 1901 favorisant la relation entreprises/territoire et université. Il est financé à part égale par les entreprises et les territoires (budget de 500 k€). Il œuvre directement au profit des étudiants pour la recherche de stages et faciliter leur insertion professionnelle mais aussi pour l'université avec laquelle il a signé une convention comprenant la mise à disposition de locaux et des moyens pour favoriser la professionnalisation et l'organisation d'événements. Le club dispose de bases de données sur les entreprises membres et sur le suivi des diplômés dans leur parcours professionnel. Le club fait la promotion et soutient l'entrepreneuriat auprès des étudiants (27 candidats auditionnés au niveau Polytech et Bac+5, cellule entreprendre, challenge de l'idée). Un des événements phare est le séminaire « emploi & entreprise » qui permet des échanges pendant 5 jours entre professionnels et étudiants sur les 3 sites de l'USMB. Le club est en revanche peu présent au niveau de la valorisation directe de la recherche, il apporte un support actif par la recherche de partenaires pour le financement de doctorats.

Le projet de création d'une fondation prioritairement orientée vers le soutien à la recherche semble devoir aboutir en 2015. Les membres fondateurs déclarés sont le Club des entreprises, l'Assemblée des Pays de Savoie (APS) et l'USMB, qui mobilisent collectivement 0,5 M€. Les industriels vont être sollicités pour compléter les fonds et atteindre un budget cible de 2 M€ sur 4 ans. Sa mission favorisant la recherche et la formation l'oriente plutôt vers une fondation universitaire. Le but est de disposer de fonds complémentaires pour financer la recherche et prendre des initiatives sur des thématiques porteuses d'opportunités comme le tourisme et la montagne ou la mécatronique médicale.

La localisation de la SATT GIFT à Grenoble est ressentie comme un handicap pour l'USMB qui réclame la présence d'une antenne locale à Chambéry pour traiter ses demandes. La difficulté pour organiser un fonctionnement optimum avec la SATT est à la fois territoriale, du fait de la distance géographique des 3 sites par rapport à Grenoble, et disciplinaire par la diversité des thématiques portées par l'USMB.

⁷² Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie.

⁷³ Société d'Accélération du Transfert de Technologie.

II – Une stratégie globale de valorisation bien définie et une ambition de développement à conforter

La création de la cellule CESAR, composée de 3,5 ETP, permet d'apporter une aide aux unités de recherche pour la rédaction de projets (financés par l'ANR, le FUI⁷⁴ ou l'Europe) et le suivi des contrats de recherche. Un travail important de simplification des contrats et des processus pour encourager la valorisation a été réalisé : création d'un modèle type de contrat, d'un devis de prestation de service pour les contrats inférieurs à 5 k€, mise en place d'un suivi des contrats avec un intéressement plafonné versé en complément de salaire aux enseignants-chercheurs. Ces mesures ont permis de multiplier par 2 en 3 ans les contrats industriels. L'université pratique un prélèvement de 15 % sur le montant des contrats, réparti en 10 % de frais de gestion et 5 % pour le BQR. Le montant annuel des prestations et conventions de recherche directement gérées par l'USMB est assez stable sur la période de référence, de l'ordre de 100 contrats pour une valeur 2,7 M€. Cependant, la DRED n'a pas connaissance de l'ensemble des contrats gérés par le CNRS.

L'activité en matière de propriété intellectuelle et de prise de brevets est financée à 50 % par les laboratoires et à 50 % par la DRED. Le portefeuille est constitué de 24 brevets internationaux dont 2 donnent lieu à redevances (1600 € et 4000 €). Une moyenne de 2 brevets est déposée par an, la volonté de l'USMB étant de passer à 4 par an tout en gérant mieux leur potentiel de valorisation. La rédaction des demandes de brevets est assurée par un cabinet extérieur et celles-ci sont préalablement expertisées au niveau de la SATT.

Malgré l'importance de la valorisation dans l'augmentation des ressources propres de l'université, il n'est pas prévu de renforcement de la cellule de valorisation. L'objectif à 3 ans est le maintien du niveau actuel des contrats, l'USMB misant sur la fondation pour mobiliser des fonds supplémentaires pour la recherche.

III – Une diffusion active de la culture scientifique et technique à poursuivre et amplifier

L'université est consciente de son rôle de diffusion de la culture scientifique auprès du territoire. Deux actions principales sont soutenues : les « Amphis pour tous » avec un cycle de conférences (mises en ligne depuis 2013) à destination du grand public et la déclinaison locale de la « Fête de la science ». Les conférences (9 en 2014-2015), gratuites, sont données à Chambéry (Marcoz), Cran-Gevrier et Albertville par des membres de l'USMB sur des sujets d'actualité dans tous les domaines. D'autres manifestations sont organisées en interne ou en lien avec différents partenaires locaux et en particulier avec l'université savoissienne du temps libre et l'université populaire Savoie Mont-Blanc. Par ailleurs, la participation de membres de l'USMB peut être notée dans les médias locaux (ex : TV 8 Mont-Blanc) et l'implication de l'unité EDYTEM dans la reconstitution de la grotte Chauvet Pont d'Arc est un élément de rayonnement pour l'USMB.

Le site web met en valeur certaines de ces actions mais il pourrait être utile de renforcer la communication avec plus de portraits de personnels impliqués en recherche, par exemple, ou encore en mettant en ligne un court cv pour chaque enseignant-chercheur. La relation (parrainage) avec des classes de lycéens est également un outil de communication à développer dans le cadre du collège doctoral de site.

⁷⁴ Fonds Unique Interministériel.

Les relations européennes et internationales

I – Un pilotage repensé en matière de relations internationales

Chacune des composantes de l'USMB est dotée d'un service de relations internationales (RI) composé d'un enseignant chercheur et d'un correspondant administratif. Ces services RI œuvrent dans une approche ascendante, en collaboration avec la direction des relations internationales (DRI) constituée de 9 personnes,⁷⁵ avec l'appui de 4 chargés de mission⁷⁶ et d'une commission des relations internationales (CODRI) qui se réunit mensuellement, définit les grands axes d'action de sa politique et la communique aux services de RI des composantes. Chacune de ces personnes collabore en fonction de sa compétence et en harmonie avec la stratégie des RI élaborée par l'université sous la responsabilité du VPCA⁷⁷, chargé des RI depuis 2013, qui a été approuvée par le CA dans une déclaration de politique internationale en mars 2014. La CODRI se réunit mensuellement, définit les grands axes d'action de sa politique et la communique aux services de RI des composantes.

Dans le cadre de sa vision stratégique engagée en 2013, promouvant la différenciation, la complémentarité et la coopération, et afin de promouvoir une marque de qualité visible à l'international, l'USMB travaille sur la refonte de son site web en 2015 et sur l'affichage de son offre de formation en 3 langues. Toutefois, l'implication des étudiants dans la CODRI, leur participation dans la mise en place des dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des étudiants en mobilité seraient souhaitables pour aider à l'attractivité et la visibilité de l'établissement.

II – Une volonté affichée d'ouverture internationale mais une stratégie à mieux structurer, y compris au niveau des réseaux transfrontaliers et européens

Des avancées réelles ont été réalisées dans la structuration des relations internationales. La politique internationale suivie par l'USMB est envisagée autour de trois grands axes et vise à :

- Consolider les relations avec des établissements similaires (en taille, en problématique de formation ou de recherche, en situation géographique) sans négliger des opportunités de partenariats avec des établissements reconnus au plan mondial (Genève par exemple);
- Internationaliser les cursus, valoriser les acquis et promouvoir les doubles diplômes ;
- Proposer des dispositifs d'aide à la mobilité (surtout entrante) : accueil, intégration et accompagnement linguistique et méthodologique.

Pour l'année 2014-2015, la politique de l'établissement a été dotée d'un budget de 200 k€, la nouvelle équipe de la CODRI étant chargée de son application autour de deux axes :

- 50 % sont consacrés au fonctionnement courant (cours de français, test de langues, participation à des salons internationaux) ;
- 50 % soutiennent des projets innovants ouverts à l'ensemble des personnels de l'établissement dans le cadre d'un appel d'offre soumis à des critères d'évaluation précisés par la CODRI. 15 projets ont été retenus pour 2014-2015 après évaluation par la CODRI et validation du CA.

Cette stratégie est positive et permet de soutenir des actions ciblées émanant des acteurs de l'université. Le comité encourage l'université à poursuivre dans cette direction autour de partenariats renforcés à l'international (au-delà du transfrontalier) avec des objectifs précis : thématique soutenue (s'appuyant sur le lien formation-recherche dans des domaines d'intérêt partagés), université dans une aire géographique privilégiée, préparation au niveau licence avant une entrée en master à l'USMB, master en double diplôme ou master conjoint, échanges de stagiaires (y

⁷⁵ 3 responsables de la mobilité sortante, un responsable de l'application du programme Erasmus et de la mobilité enseignante, un chargé des échanges avec l'Amérique du Nord, un responsable de l'accueil des étudiants entrants, un expert de l'aspect juridique des conventions de collaboration, un chargé des grands projets internationaux et une secrétaire.

⁷⁶ Europe et transfrontalier; Francophonie; Relations avec la Suisse; Relations avec l'Institut Français du Tourisme.

⁷⁷ Vice-Président du Conseil d'Administration.

compris au niveau du personnel), doctorat. Cette démarche implique une analyse fine des partenaires potentiels dans une approche globale.

Des projets bien établis (doubles diplômes, master européen,) existent entre l'USMB et des universités italiennes et suisses (Val d'Aoste, Piémont, Suisse Romande). L'établissement tend à élargir ses relations avec des pays limitrophes sur des thématiques spécifiques (ex : le tourisme lié à la montagne, écoles d'été). Cette approche apparaît intéressante dans la mesure où des problématiques de formation et de recherche similaires à celles de l'USMB peuvent se rencontrer en Italie Alpine, en Autriche voire en Slovénie, avec des partenaires universitaires équivalents. Elle peut offrir plus d'opportunités pour l'USMB car les relations avec la Suisse mettent en jeu des partenaires (Genève, Lausanne) plus intéressés par des partenariats au niveau mondial et celles avec l'Italie du Nord ne devraient pas être limitées au Val d'Aoste et au Piémont.

III – Une mobilité sortante remarquable et dynamique et une mobilité entrante plus faible

L'USMB accorde une priorité à la mobilité étudiante encadrée (entrante et sortante) et au développement de doubles diplômes. La forte mobilité étudiante sortante, voulue comme une valeur ajoutée aux cursus des étudiants, témoigne de la réussite de l'établissement dans ce domaine (plus de 250 conventions ont été signées et/ou renouvelées). Cette mobilité s'appuie sur le programme Erasmus (et maintenant Erasmus+) pour environ 50 % des étudiants⁷⁸, sur le programme ISEP⁷⁹ avec les États-Unis et sur 2 programmes ciblant le Canada (Ontario pour ORA de la Région Rhône-Alpes et Québec avec la CREPUQ). Des dispositifs d'aide à la mobilité sont proposés par la CODRI pour permettre à chacun des sortants de mener à bien son projet et dans de meilleures conditions (obtention de bourse, choix de l'université d'accueil). Une caractéristique à souligner est la diversité des pays concernés.

En revanche, la mobilité entrante est inférieure (environ 11 %) à la moyenne nationale (14,5 %). Cette situation peut s'expliquer par la part élevée d'étudiants au niveau L (y compris IUT) et à un degré moindre par l'absence d'étudiants inscrits en doctorat.⁸⁰ L'attractivité de l'établissement et sa visibilité pourraient néanmoins être développées à l'étranger en mettant en avant les thèmes porteurs selon les pays cibles. Une politique d'attraction ciblée pour des étudiants internationaux de qualité, en particulier au niveau master, est envisageable en s'appuyant sur une stratégie globale de dispositifs d'accueil existants ou à développer (cours de FLE⁸¹, aide pour trouver un logement, programme d'intégration, accompagnement, informations culturelles et touristiques).

⁷⁸ L'USMB est classée, depuis plusieurs années, 1ère en France pour le pourcentage d'étudiants en mobilité Erasmus.

⁷⁹ *International Student Exchange Programs*.

⁸⁰ RERS 2014, p.197 : la part d'étudiants étrangers est de 14,5 % dans les universités (toutes formations confondues) mais elle n'est que de 5,6 % dans les IUT, alors qu'elle est de 16 % dans les écoles d'ingénieur intégrées. Globalement la part est de 10,1 % au niveau L, 17,7 % en M et 41,4 % en D.

⁸¹ Français Langue Étrangère.

Le pilotage et la gestion

L'installation des services de la présidence sur un site propre à Chambéry, en-dehors de tout campus, a permis une identification forte de l'établissement, dans un contexte où, d'une part, l'histoire avait mis l'accent sur la prégnance et la grande indépendance de ses composantes (l'IUT d'Annecy existait avant la création de l'USMB) et où, d'autre part, la présence de quatre composantes à statut dérogatoire (article L. 713-9) ne contribue pas spontanément à une unification des modes et processus de gestion.

Le passage aux RCE, opéré au 1^{er} janvier 2011, a constitué une nouvelle étape dans la construction lente d'une véritable culture d'établissement. Il a obligé l'université à repenser son organisation afin de mieux prendre en compte toutes les sujétions nouvelles qui lui étaient liées, notamment la prise en charge de la masse salariale (et sa maîtrise) et la certification des comptes.

I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion sont désormais bien ancrés dans les esprits mais sont encore susceptibles d'améliorations

L'USMB est pleinement consciente que la mise en œuvre de son projet d'établissement, traduit en objectifs du contrat quinquennal signé avec l'État, nécessite de définir les priorités dans les actions à mener. Elle s'est donc attelée à construire des schémas directeurs notamment dans le domaine du patrimoine immobilier et dans celui des systèmes d'information. Le premier a été adopté en 2011 et fait depuis l'objet d'une mise en œuvre en cohérence avec les objectifs retenus. En revanche, le second, mis en chantier à l'arrivée aux affaires de la nouvelle équipe présidentielle, n'est toujours pas abouti à ce jour.

Il en est de même pour ce qui est des ressources humaines, domaine pour lequel les campagnes d'emploi commencent à se faire en référence avec le projet stratégique de l'établissement. Ainsi, l'université a engagé une politique de redéploiements et de réaffectations d'emplois qui porte, non plus seulement sur des évolutions au sein d'une même composante mais désormais aussi sur des changements entre composantes (27 de 2011 à 2014, dont 11 pour la seule année 2014). Pour y parvenir, l'université a réalisé une cartographie de ses emplois qui intègre tous les personnels (titulaires et contractuels) et lui permet de disposer désormais d'un état fiabilisé de son potentiel humain.

En matière budgétaire, le dialogue de gestion reste peu développé et est réduit, en fait, à un accord sur un modèle de répartition d'une partie de la dotation de l'État. En effet, ni les ressources propres des composantes, ni les investissements, ni les crédits liés à la recherche, ni les crédits liés à la masse salariale ne font l'objet de ce dialogue entre la présidence et les responsables de composante. Les discussions ne portent donc que sur une part infime du budget finalement voté et ne peuvent donc revêtir aucune perspective stratégique. Le recours à des contrats d'objectifs et de moyens (COM) reste très limité voire inexistant et porte sur des montants extrêmement faibles. Tout ceci conduit à estimer que le budget n'est pas - n'est pas encore - un véritable outil de pilotage de l'action de l'université en fonction d'objectifs clairement définis. La direction de l'université est pleinement consciente de cette insuffisance et elle souhaite que, pour l'avenir, le dialogue de gestion soit plus étendu, que ce soit en termes d'exécution du budget de l'année N-1 ou de projection des composantes pour l'année à venir. Le comité estime que cet objectif est déterminant afin que le budget ne soit plus cantonné à un simple exercice de répartition de quelques moyens mais devienne un véritable outil d'analyse et de mise en œuvre des projets de l'établissement.

II – La fonction ressources humaines: des efforts certains qui demandent encore à être confirmés

Depuis 2011, l'université s'est adaptée aux exigences découlant du passage aux RCE. Les services ont été réorganisés et les relations avec les composantes modifiées. Ainsi, la gestion des personnels de l'IUT d'Annecy a été rapatriée dans les services centraux et, désormais, il n'y a plus, dans chaque composante, qu'un référent ressources humaines (RH) qui sert d'interface et de relais sur le terrain. Cette centralisation de la fonction RH est un atout et un gage d'efficacité pour l'ensemble des actes de gestion qui lui sont rattachés.

L'université envisage de passer en gestion intégrée au 1^{er} janvier 2016, sous réserve qu'elle ait pu, au préalable, mettre à jour la base logicielle VIRTUALIA qui lui permettra d'effectuer avec le même outil les opérations

de gestion administrative et de paye des agents. Ce manque de consolidation et de fiabilisation des données RH constitue actuellement une faiblesse à laquelle l'université doit effectivement remédier dans les meilleurs délais.

Le suivi de la masse salariale n'est pas fait à la direction des ressources humaines (DRH) mais à la direction de l'aide au pilotage (DAP). En fait, il apparaît qu'aucune des directions *a priori* concernées (DRH, DAF, DAP) n'est véritablement en charge du bouclage des opérations liées à la paye. De ce fait, personne ne connaît de manière certaine les évolutions à court et moyen terme de la masse salariale ni ne peut, *a fortiori*, donner un avis sur le caractère soutenable des décisions de gestion qui sont prises : recrutement, gel, avancement, etc.). En fin d'année, cela peut se traduire par un manque de visibilité quant à l'existence de crédits suffisants pour assurer le paiement de la paye du mois de décembre. Il y a là un manque certain dont sont bien conscients les responsables de l'université mais ce défaut de travail collectif entre ces trois directions est très certainement imputable à l'absence de pilotage de l'action administrative par la direction générale des services.⁸² Il convient d'y remédier au plus vite et de prévoir des réunions périodiques entre ces trois directions, et aussi l'agent comptable, pour suivre au plus près et anticiper au mieux les évolutions de la masse salariale.

Les informations mettant en rapport les ressources humaines et les besoins de l'université restent encore peu documentées et l'analyse ne tient pas encore suffisamment compte des spécificités des composantes. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) reste en souffrance malgré le recrutement en 2012 d'un personnel de catégorie A pour traiter ce dossier. Si la cartographie des emplois est réalisée et suivie, il reste maintenant à l'université à définir une cartographie plus qualitative de ses besoins, faisant apparaître les grands domaines et les métiers dont elle a besoin pour mettre en œuvre son projet stratégique, aussi bien pour la recherche et la formation que pour les fonctions support et de soutien. Cette réflexion prospective gagnera à être conduite avec les composantes et les laboratoires dans le cadre d'un dialogue de gestion rénové. Elle nécessitera également d'associer les instances de concertation des personnels de l'université, notamment le comité technique (CT) pour ce qui est des personnels Biatss.

Ce travail permettra une autre approche de la formation des personnels qui, pour l'instant, est limitée aux actions de préparation aux concours, à la maîtrise des outils informatiques ou encore à la formation au management. La mise en cohérence des besoins de l'université et des compétences ou aspirations des personnels doit se faire par le biais des entretiens professionnels et de formation, dont l'importance doit être rappelée à chaque cadre ayant en charge l'évaluation d'agents de l'université.

Les sujets ayant trait à la médecine du travail, à l'hygiène et la sécurité et à la prévention des risques psychosociaux ne sont pas pris en charge de façon satisfaisante en raison, principalement, du manque de personnels affectés à ces missions. En particulier, l'université peine à recruter un médecin du travail depuis 2011 et ce n'est pas le recrutement d'une assistante sociale à 50 % qui peut pallier ces manques. La direction de l'établissement est bien consciente de la situation et envisage que le projet d'établissement fasse de ces questions une priorité.

III – La fonction financière et comptable : une situation économique et financière saine et un dialogue de gestion à repenser

L'université a mis en place depuis 2010 une procédure d'élaboration du budget qui débute en septembre pour aboutir au vote du CA. Cette procédure est initialisée par une lettre de cadrage préparée par l'équipe présidentielle, qui sert de référence pour le débat d'orientation budgétaire qui se déroule au CA en septembre. Cette lettre rappelle les grandes orientations de la politique de l'université et fixe les grandes masses budgétaires. À aucun moment, il n'est fait allusion à l'exécution des exercices antérieurs.

L'équipe présidentielle envisage d'anticiper ce processus et de le faire démarrer en juin, de façon à permettre aux composantes d'aménager leur offre d'enseignement avant le début de l'année universitaire et en fonction des éléments de cadrage décidés.

Le dialogue de gestion est alors proposé à l'ensemble des composantes et des services communs au moyen de fiches de dialogue de gestion qui décrivent, pour chaque entité, les effectifs, le potentiel et les surfaces et servent de support aux réunions de concertation. Les critères d'allocation des moyens ont été revus en 2013 et font référence au modèle SYMPA, légèrement adapté à l'université. À cela devaient s'ajouter des plans pluriannuels d'objectifs et de moyens, formalisés en 2011 : leur réalité en 2015 est pour le moins limitée et confidentielle. Les crédits de recherche ne font l'objet d'aucune discussion à ce stade, de même que les crédits de personnels, de fluides et, à compter de 2015, les amortissements hors recherche, qui sont gérés au niveau de l'établissement.

⁸² Une solution rapide doit être trouvée pour stabiliser la direction générale des services.

Tel qu'il est mené, ce dialogue de gestion est largement incomplet et ne permet pas d'avoir une vision complète du budget de l'université. Son caractère mécanique le rend d'autre part peu ouvert et adapté aux besoins spécifiques des composantes. L'université pourrait s'attacher à l'enrichir en explicitant l'ensemble des ressources dont dispose chaque composante et l'ensemble des contraintes auxquelles elles sont assujetties. Les modalités d'arbitrage entre composantes y seraient décrites et des moyens spécifiques et significatifs prévus pour des projets faisant l'objet de contrats d'objectifs et de moyens ciblés.

La situation financière de l'université est remarquablement et durablement saine. En 2014, tous ses soldes de gestion sont au vert : excédent brut d'exploitation significatif, capacité d'autofinancement (CAF) permettant un financement important des investissements, résultat net de gestion positif, fonds de roulement et trésorerie au-dessus des normes prudentielles⁸³. À cela s'ajoute une qualité comptable manifeste, certifiée sans réserve par les commissaires aux comptes.

Pour autant, l'université doit rester prudente dans sa gestion, tant elle est largement dépendante pour son fonctionnement du financement provenant de l'État. La grande rigidité de ses dépenses de fonctionnement (charges de personnels, autres dépenses incompressibles) laisse par ailleurs peu de place pour les projets innovants. Ainsi, l'accroissement et la diversification des ressources propres deviennent un enjeu important, auxquels la présidence de l'université est d'ores et déjà largement sensibilisée.

IV – La fonction immobilière et logistique : une bonne connaissance du patrimoine au service d'une nécessaire maîtrise des coûts

L'université a une connaissance exhaustive de ses locaux, de leur usage et de leur utilisation. En revanche, elle ne maîtrise pas encore le bilan qualitatif de ceux-ci, la connaissance de l'état des locaux n'étant qu'empirique et basée sur l'observation des agents sur le terrain. Elle consacre un budget de l'ordre de 300 k€ par an à la maintenance corrective des bâtiments, auquel s'ajoutent de 300 à 500 k€ pour d'autres investissements. Fait positif remarquable, tous les travaux effectués sur les bâtiments sont agréés par la division du patrimoine, de façon à éviter les interventions intempestives. Elle consacre également environ 70 k€ par an pour la mise en accessibilité des locaux. Le recensement est en cours et l'agenda accessibilité sera prêt en septembre 2015. Il est envisagé de le réaliser en trois ans, le site de Jacob-Bellecombette à Chambéry étant prioritaire.

L'université a mis en place une politique volontariste d'optimisation des surfaces et a défini qu'à chaque m² construit devrait désormais correspondre un m² déconstruit. De même, elle s'est fixée un coût cible d'entretien courant des locaux dans une fourchette de 46 à 50 € du m² : ce coût sert de référence aux négociations avec ses partenaires lorsque la gestion de locaux est partagée entre plusieurs institutions (c'est le cas du bâtiment HELIOS au Bourget-du-Lac). Le taux d'occupation des locaux banalisés est de 66 %. L'université a pour objectif de dépasser rapidement le seuil de 70 % et va mettre en place, pour y parvenir, une gestion centralisée des locaux à l'aide du logiciel ADE. Ce projet sera piloté sur chaque site par les scalarités et devrait être opérationnel en septembre 2016.

En matière de développement durable, l'université a réalisé un diagnostic énergétique qui, en moyenne, classe l'ensemble du parc immobilier en catégorie C. Elle sait ce qu'il lui faut faire en termes de rénovation énergétique mais manque, pour le moment, de financements pour passer à l'acte (des interventions sur le site du Bourget-du-Lac avaient été proposées au CPER 2015-2020 mais n'ont pas été retenues).

Le schéma directeur de 2011, qui avait mis l'accent sur le site de Jacob-Bellecombette, a globalement été respecté et les opérations prévues tant au CPER qu'au PIP⁸⁴ se sont inscrites dans ses priorités. Il reste principalement à réaliser la réhabilitation de l'existant.

L'USMB a une politique immobilière clairement définie. Elle a amélioré la gestion de son parc immobilier. La poursuite de ces progrès indéniables dépendra non seulement du prochain CPER mais aussi de la capacité de l'université à continuer à dégager un autofinancement suffisant sur le long terme.

V – Le système d'information : une démarche de projet qui peine à se concrétiser

⁸³ Pour rappel, chiffres 2014 : résultat positif de 1,3 M€, CAF de 2,5 M€ (Rapport de l'agent comptable pour l'année 2014 présenté au CA du 24 mars 2015).

⁸⁴ Programme Immobilier Prioritaire (plan de rattrapage du plan Campus financé par l'État, la Région Rhône-Alpes et le département de Savoie).

L'université souffre d'un éclatement de ses ressources et de l'absence d'un pilotage reconnu par tous. Pour créer les conditions de l'émergence d'une politique d'établissement, elle a choisi d'élaborer un schéma directeur et d'en confier la mise en œuvre à un vice-président. Ce projet a pris du retard du fait, d'une part de l'absence de clarification du positionnement par rapport au site de Grenoble, d'autre part d'une maturation interne du positionnement par rapport au système d'information. Ce schéma, qui se veut le bras armé d'une stratégie, a donc été différé dans le temps et renvoyé à une synchronisation avec le projet d'établissement. Il devrait être prêt pour la fin de l'année 2015. La dématérialisation du suivi de nombre de dossiers et la mise en place d'une carte multi-services en constitueront des points majeurs.

Le recensement des personnels concourant aux systèmes d'information est en cours. Cette démarche est nécessaire tant les données sont imprécises et il ne semble pas que ce soit le nombre de personnes qui fait défaut mais bien le fait de les mettre ensemble pour travailler collectivement au bien général. Pour l'avenir, il ne faudra plus que l'articulation interuniversitaire soit meilleure que celle à l'intérieur de l'établissement.

Le partenariat avec les sites de Grenoble est ancien et fait référence. Le SIMSU gère principalement l'informatique de gestion (hébergement, développement d'applications, référent technique pour les mises à jour) mais a en charge également les réseaux (partage de compétences, nomadisme de Valence à Annecy-le-Vieux) et la politique de sécurité des systèmes informatiques (PSSI). Dans tous ces domaines, l'USMB est très active et s'est montrée force de proposition et d'entraînement sur certains dossiers (AMETYS, MOVEON, WIFI campus). Il est souhaitable que cette coopération, qui est un atout, perdure au-delà du positionnement qui sera adopté vis-à-vis de la Comue.

La stratégie annoncée est de nature à permettre des avancées significatives pour une plus grande cohérence des systèmes d'informations : elle est une nécessité que l'université devrait réaliser dans la période qui s'ouvre.

Conclusion

La période de référence du dernier contrat a été marquée par le passage aux RCE en 2011 et l'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle en 2012. Les enjeux auxquels l'USMB doit répondre sont pour une grande part bien identifiés et les réponses qui doivent être apportées par l'établissement dépendront à la fois de sa capacité interne à élaborer un plan d'actions réaliste et partagé en son sein, du soutien récurrent de son territoire et de l'engagement de ses partenaires académiques.

L'USMB se caractérise par une organisation multi-sites avec le souci de cohésion qui en découle, à une organisation « confédérale » héritée du passé et à un sous-encadrement reconnu. Il existe des marges de progrès dans le fonctionnement interne de l'université, dont la moitié des composantes sont à statut dérogatoire, dans le cadre de l'autonomie accrue dont dispose l'établissement. Des progrès ont été faits en ce sens et des initiatives sont engagées qu'il convient de poursuivre dans un objectif d'assurance qualité accrue. La stabilisation de la direction générale des services est, à cet égard, une opération urgente à réaliser.

La question des relations avec le site de Grenoble, aujourd'hui dans le cadre de la Comue, constitue une interrogation majeure dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'université. La volonté de l'USMB de conserver une autonomie suffisante pour assurer son développement a été exprimée à ses partenaires. Mais la présence à court terme d'une université unique à Grenoble ne peut que modifier les relations entre universités, passant d'un modèle multilatéral à un dialogue bilatéral très asymétrique. Sur de nombreux sujets (numérique, vie étudiante) la coordination a déjà montré des effets bénéfiques mais des intérêts différents, voire conflictuels, sont apparents sur des sujets importants comme l'offre de formation (en particulier en master) et l'organisation des écoles doctorales, ainsi que la recherche ou les relations transfrontalières.

L'USMB dispose d'atouts importants pour son développement avec l'appui d'un territoire particulièrement dynamique et une situation financière saine. Son offre de formation, en lien avec son environnement, est largement professionnalisée et présente des résultats très positifs (taux de réussite, forte mobilité sortante des étudiants, insertion professionnelle). Le maintien d'un équilibre entre recherche fondamentale et recherche finalisée conditionne la poursuite de réussites récentes au niveau des appels d'offre nationaux ou européens et probablement l'augmentation de ressources contractuelles. La maîtrise de l'offre de formation est également un enjeu dans un contexte probable d'augmentation d'effectifs.

En s'appuyant sur son bilan, et en étant attentive aux évolutions de ses partenaires académiques et socio-économiques, l'USMB a les moyens de conforter son développement local tout en assurant son rayonnement transfrontalier et international. La période qui s'ouvre sera particulièrement importante par les choix qui seront faits par l'établissement.

I – Les points forts

- Une recherche et une offre de formation en lien étroit avec un territoire dynamique.
- Un soutien important des collectivités (régionale et savoyarde) et des entreprises, y compris en formation avec un Club des entreprises actif de longue date.
- Une recherche de qualité avec des unités de niveau international dans plusieurs domaines.
- Des taux de réussite des étudiants supérieurs à la moyenne nationale, associés à une bonne insertion professionnelle.
- La forte mobilité sortante des étudiants.
- L'information des futurs étudiants de licence à travers différents dispositifs et des liens soutenus avec les lycées du bassin de recrutement.
- Une situation financière saine avec un potentiel de ressources propres en développement.

II – Les points faibles

- Une offre de formation initiale dont la soutenabilité n'est pas assurée et avec une grande hétérogénéité de pratiques au niveau du pilotage.
- Un manque de pilotage et une coordination insuffisante des dispositifs d'évaluation des enseignements.
- Des interactions insuffisantes au niveau des services centraux sans pilotage politique et administratif adéquat, notamment sur le suivi de la masse salariale, faute d'une direction générale des services stabilisée.
- Une structuration insuffisante de la politique des relations internationales en formation et en recherche.
- Un risque d'une perte d'indépendance stratégique en raison de l'implication forte de la collectivité territoriale savoyarde dans les activités de l'université.

III – Les recommandations

- Clarifier le positionnement de l'université vis-à-vis de la Comue en veillant à l'équilibre entre autonomie et mutualisation.
- Veiller à conserver une liberté par rapport aux partenaires extérieurs (milieux socio-économiques, collectivités) au niveau des choix de développement tant en formation qu'en recherche.
- Veiller à la maîtrise de l'offre de formation dans un contexte prévisible d'augmentation d'effectifs en relation avec les axes stratégiques de l'établissement.
- Maintenir l'équilibre entre recherche fondamentale et recherche finalisée en lien avec le territoire.
- Cibler les partenariats internationaux pour renforcer le rayonnement de l'université tout en continuant à développer le volet transfrontalier.
- Renforcer les équipes des services d'appui à la formation tout au long de la vie et à la valorisation afin de dégager des ressources propres supplémentaires.
- Continuer à travailler à la répartition des compétences entre les services centraux et les composantes.
- Mettre en place un véritable dialogue de gestion.
- Généraliser la démarche qualité en poursuivant l'identification des bonnes pratiques et en assurant leur diffusion.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)

B

BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CARTELE	Centre Alpin de Recherche sur les Réseaux Trophiques et Ecosystèmes Lacustres
CDPPOC	Centre de Droit Privé et Public des Obligations et de la Consommation
CDTEC	Centre Technique de l'Industrie du Décolletage
CETIM	Centre Technique des Industries Mécaniques
CFVU	Commission formation et vie étudiante
CIADT	Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-Région
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CRITT	Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

D

D	(LMD) Doctorat
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDYTEM	Environnements Dynamiques et Territoires de la Montagne
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation

ESR	Loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche
ETP	Équivalent temps plein
F	
FC	Formation continue
FLE	Français langue étrangère
FLTV	Formation tout au long de la vie
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds Unique Interministériel
G-H	
GRH	Gestion des ressources humaines
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
IRD	Institut de recherche pour le développement
IREGE	Institut de Recherche en Gestion et Économie
ISEP	<i>International Student Exchange Programs</i>
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISTerre	Institut des Sciences de la Terre
IUT	Institut universitaire de technologie
J	
JPO	Journées Portes Ouvertes
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LAMA	Laboratoire de Mathématiques
LAPP	Laboratoire d'Annecy-le-Vieux de Physique des Particules
LAPTH	Laboratoire d'Annecy-le-Vieux de Physique Théorique
LECA	Laboratoire d'Écologie Alpine
LEPMI	Laboratoire d'Electrochimie et de Physicochimie des Matériaux et des Interfaces
LIP	Laboratoire InterUniversitaire de Psychologie
LISTIC	Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LOCIE	Laboratoire d'Optimisation de la Conception et Ingénierie de l'Environnement
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MCF	Maître de conférences
MIND	Microtechnologies pour l'Industrie
O	
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PES	Prime d'excellence scientifique
Pia	Programme d'Investissements d'Avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

S

SATT	Société d'Accélération du Transfert de Technologie
SCDBU	Service commun de la documentation et des bibliothèques universitaires
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDSI	Schéma Directeur du Système d'Information
SG	Secrétariat général
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIMSU	Service Informatique Mutualisé du Site Universitaire
SRI	Service des relations internationales
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SYMME	Laboratoire Systèmes et Matériaux pour la Mécatronique
SYMPA	Système de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TP	Travaux pratiques

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
USMB	Université Savoie Mont Blanc

V-W

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPCA	Vice-président du Conseil d'Administration
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

Observations du président



PRÉSIDENTE

Présidence
27 rue Marcoz
BP 1104 / 73011 Chambéry cedex

Tél. +33(4) 79 75 91 84

www.univ-smb.fr

N/Réf. : PRE/DV/om/2015-16/024
Denis VARASCHIN
Président
presidence@univ-savoie.fr

M. Philippe TCHAMITCHIAN
Directeur de l'Evaluation des
établissements
HCERES
20, rue Vivienne
75002 - PARIS

le 18 septembre 2015,

Monsieur le Directeur,

L'Université Savoie Mont Blanc (USMB) remercie le comité pour avoir rectifié une partie des erreurs factuelles et contradictions contenues dans le pré-rapport, pour son appréciation positive sur le rapport d'autoévaluation et pour son analyse favorable sur les activités fondamentales de l'USMB.

L'établissement constate également avec satisfaction que les pistes d'amélioration suggérées correspondent très largement à celles :

- déjà en place lors de la venue du comité (réunion mensuelle de suivi de la masse salariale, pilotage de l'offre de formation, etc.) ;
- qui ont été réalisées depuis la visite du comité (l'USMB est la seule université française à disposer d'une cartographie 2014 des activités dont la qualité a été soulignée par l'IGAENR, son implication dans l'acte 2 de la loi Montagne est sans équivalent et a produit la proposition 32 : « r(e)Faire de la montagne un objet de recherche académique », etc.) ;
- qui sont en cours de réalisation (rénovation du dialogue de gestion, GPEC, etc.) ou programmées (fusion SFA-CISM au 1^{er} janvier 2016, etc.).

L'établissement prend également bonne note des suggestions de renforcement d'un secteur de formation-recherche ou de services communs : les SHS, le SUFCEP (au risque de renforcer une offre de formation jugée par ailleurs trop proche du territoire...), le département Apprendre, le SUMPPS (le recrutement du médecin de prévention a été réalisé depuis la visite du comité), le service Hygiène et sécurité (qui avait été renforcé avant la venue du comité et a continué de l'être depuis), la Valorisation.

Toutefois, l'établissement s'interroge sur trois modes de pensée qui structurent ce rapport.

Tout d'abord, un raisonnement implicitement normatif. Il porte notamment sur la Comue, dont les spécificités locales ne sont pas prises en compte et dont le rapport rapporte par ailleurs certaines faiblesses. Dans cet esprit, le rapport sous entend que toute forme d'organisation centralisée a une valeur supérieure, alors que la bonne question serait de savoir ce qui doit être centralisé et à quel niveau.

Ensuite, une sensibilité au vocabulaire du temps. A titre d'exemple, la nécessité de prendre en compte la « soutenabilité » est affirmée, alors même que la saine situation financière de l'établissement et sa politique de réaffectation des moyens, toutes deux saluées, relativisent cette remarque. De même, la

PRÉSIDENTE

coordination des activités de recherche et de formation ne nécessite aucunement d'être « membre » d'une Comue à l'objectif autre et à l'avenir incertain.

Enfin, des **affirmations fondées sur des erreurs de compréhension de l'organisation de l'établissement**, notamment dans le domaine de la formation, apparaissent encore. Dans ce domaine également, les évolutions présentes ne semblent pas intégrées : le succès du master conduit partout à une augmentation significative des effectifs, qui fait parfois l'actualité des tribunaux administratifs.

Ces éléments généraux posés, le rapport scande deux idées essentielles : davantage centraliser en interne et se rapprocher davantage de la Comue UGA affirmée comme un horizon d'espérance.

Le modèle organisationnel interne décentralisé, avec une autonomie des composantes qui disposent de moyens significatifs alors que les services mutualisés en manquent, une réalité renforcée par l'existence de trois sites distants, correspond à la situation de bien des universités françaises. Ici, il en est ainsi du fait de l'histoire de la construction de l'USMB mais aussi des choix du législateur et du ministère de tutelle qui n'ont pas entendu donner à la gouvernance des universités les pouvoirs permettant d'agir dans le sens souhaité par ailleurs et ont multiplié les injonctions contradictoires.

Dans ce contexte, le travail mené sur les valeurs et l'identité de l'établissement indique que la gouvernance de l'USMB estime que pour progresser il convient de dialoguer, de convaincre, d'avancer lorsque l'apport est indéniable, et non pas d'imposer aussi brutalement que rapidement. Cette méthode donne des résultats incontestables et sont autant de réponses aux interrogations du rapport.

En interne, le rapport insiste aussi sur la nécessité de se doter d'un directeur général des services. Il s'agit d'un fait contingent, qui ne relève aucunement d'une faiblesse structurelle de l'établissement. Il s'agit aussi d'une évidence pour la présidence de l'université qui, confrontée à une longue absence de sa DGS, a immédiatement contacté la tutelle pour faire face à une situation exceptionnelle dans un cadre réglementaire contraignant. Si les membres du comité HCERES pouvaient faire évoluer les obligations réglementaires qui s'imposent aux établissements, ils en seraient sincèrement remerciés. En attendant, nous avons plaisir à leur faire connaître le recrutement d'une nouvelle DGS, neuf mois après en avoir exprimé le souhait.

Enfin, sur le reproche d'une **hypothétique trop grande sensibilité aux acteurs locaux**, une autre affirmation péremptoire, il est étrange que les partenariats territoriaux mis en place à la demande de la tutelle (loi de 2013, renforcée depuis par la loi NOTRe de 2015), du diagnostic STRATER (critique d'une adéquation insuffisante de l'offre de formation aux besoins des filières professionnelles) et des propos du recteur de l'académie (« manque de lien avec le milieu industriel de la vallée de l'Arve », réunion des présidents d'université, 20 juillet 2015), des partenariats qui ont conduit à la remise par la ministre en personne du prix AEF 2013 de la relation Université-Entreprise, soient reprochés à l'USMB. Toutes les universités adoptent cette démarche. Le rapport sous-estime le fait que ces

PRÉSIDENCE

mêmes universités à la forte détermination sont devenues des acteurs significatifs de leur territoire : le budget de l'USMB est du même ordre que celui des villes d'Annecy ou de Chambéry.

En ce qui concerne **le positionnement stratégique de l'établissement**, il est compréhensible qu'une mission de passage ne puisse saisir les nuances d'une situation complexe, ce qui l'aura conduit à s'en remettre à des idées générales qui ne permettent pas d'analyser la différenciation stratégique d'un établissement.

Une certaine sagacité doublée d'efficacité étant reconnue par ailleurs à la gouvernance de l'établissement, il est possible de penser que la stratégie de l'USMB résulte d'une analyse approfondie de la loi de 2013, de sa position territoriale et des propositions qui lui ont été présentées. Elle est d'une totale clarté, aucunement attentiste et vise à coordonner l'offre de formation, la stratégie de recherche, de transfert et de valorisation, comme l'enjoint la loi de 2013. Cette dernière prévoit l'association, qui est une formule souple permettant d'aller très loin dans la relation tout en conservant sa capacité de décision, ce qui est adapté à une université placée en dehors d'une métropole qui a privilégié la construction d'une université fusionnée à ses relations avec l'établissement excentré. Dans ces conditions, la position de l'USMB permet de privilégier la qualité de la relation, et non l'empilement des structures, comme le prouve le succès de l'IDEFI ReFlexPro portée au nom de la Comue UGA par le VP Enseignement numérique de l'USMB. La liaison nouée à Annecy avec l'IEP de Grenoble va dans le même sens. Et l'USMB a regretté, publiquement et par écrit, l'absence de concertation sur la formation au sein de la Comue UGA.

L'analyse du rejet de l'entrée dans la Comue UGA en qualité de membre aurait donc gagné à s'appuyer davantage sur les limites de l'action de cette Comue à l'égard de l'USMB, qui apparaissent clairement dans le rapport du site. Les intentions de cette Comue, qui entendait porter un projet IDEX aux objectifs différents de la loi de 2013, doivent aussi être comprises : l'USMB, qui avait voté le projet scientifique de l'IDEX, en a été écarté pour avoir refusé de fusionner « rapidement » avec les universités grenobloises, condition estimée indispensable à la réussite de la candidature du site.

Le comité pouvait aussi envisager une prospective sur cette Comue UGA qui disparaîtra après la fusion des universités grenobloises, la date de 2020 étant inscrite dans les dossiers remis. D'ailleurs, dans les sites évoqués par le rapport même, il n'y a pas Comue quand existe une université fusionnée.

Enfin, la prise de parole en juin et septembre 2015 de 23 présidents d'université témoigne que la position de l'USMB est loin d'être le fait d'une équipe isolée et que le modèle national de développement de l'enseignement supérieur interroge car il n'est pas clairement exprimé et ne saurait être un modèle unique.

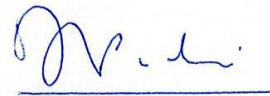
Sur cette question du positionnement, et en ce qui concerne les relations avec la Suisse, le rapport apparaît dubitatif alors même que sur le terrain la situation du Grand Genève conduit nécessairement au changement du fait de la croissance démographique continue et de l'émergence d'un espace transfrontalier unique en Europe.



PRÉSIDENCE

Ainsi, en cette rentrée année universitaire 2015, le rapprochement de l'UNIGE, de la HES-SO et de l'USMB se traduit par de nombreuses rencontres qui actent des actions communes à portée structurante : formations initiales et continues conjointes, projets de recherche en commun, universités d'été, mise en place d'une identité visuelle partagée, etc. De la sorte, à dix ans, l'objectif de l'USMB reste bien de participer dans une logique régionale et transfrontalière à un des dix ensembles académiques les plus performants au monde.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Denis VARASCHIN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Savoie Mont Blanc a eu lieu du 30 mars au 1^{er} avril 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Pierre GESSON, professeur émérite en génie chimique, président du conseil d'orientation de Campus France, ancien président de l'université de Poitiers, ancien président de la commission des relations internationales et européennes (CORIE) de la CPU.

Ont participé à l'évaluation :

- Joseph BERETTA, délégué énergies technologies et innovation automobiles à PSA Peugeot Citroën
- Louis-Marie CHAUVEL, étudiant en Master 1 de droit public, vice-président étudiant, université Rennes 1, ancien président de la fédération étudiante rennaise inter-associative
- Nada CHBAT, professeur en architecture et paysage, responsable des relations internationales, université libanaise, Beyrouth, Liban, conseillère du recteur de l'université libanaise pour les affaires étrangères
- Joseph JEANFILS, professeur des universités en biologie, vice-président en charge de la stratégie et des moyens, directeur du campus de la mer, université du Littoral - côte d'Opale
- Thierry MONTALIEU, maître de conférences en économie, vice-président moyens et patrimoine, université d'Orléans
- Michel ROIGNOT, inspecteur général honoraire au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Françoise DUPONT-MARILLIA, déléguée scientifique, et Vincent COSSON et Camille HERFRAY, chargés de projet, représentaient le HCERES.

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

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