

RAPPORT D'ÉVALUATION DE
L'UNIVERSITE DE CHAMBERY
(UNIVERSITE SAVOIE MONT BLANC)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 30/07/2020



Pour le Hcéres¹ :

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

Au nom du comité d'experts² :

François Dumas, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire d'implantation.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA	4
3 / Caractérisation de l'université Savoie Mont Blanc	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie.....	7
1/ Un positionnement institutionnel en phase de profonde redéfinition	7
a/ Une prise en compte différenciée des logiques territoriales	7
b/ Une autoanalyse de la trajectoire à consolider.....	8
2/ Une stratégie nécessitant des équilibres à différentes échelles	9
a/ Les partenariats territoriaux au cœur de la stratégie d'établissement.....	9
b/ Des enjeux de développement et de visibilité à l'échelle nationale	10
c/ Des transformations internes amorcées en appui à la stratégie.....	11
d/ Des relations avec l'UGA à refonder.....	12
La gouvernance et le pilotage	13
1/ Une organisation interne à simplifier et clarifier pour une meilleure lisibilité	13
2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie.....	14
a/ Des instances de gouvernance en capacité de conduire les orientations stratégiques du projet d'établissement.....	14
b/ Le dialogue au sein de l'établissement sujet à des points de tension	15
c/ Une politique de la qualité pilotée en central se diffusant de façon hétérogène dans l'établissement ...	15
d/ Une politique de communication à redéfinir	16
3/ Des données de pilotage insuffisamment sollicitées dans les déclinaisons opérationnelles du projet	16
a/ Une stratégie claire mais dont la mise en œuvre manque de visibilité à court et moyen terme	16
b/ Une procédure de dialogue de gestion stabilisée dont l'efficacité peut progresser.....	18
4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, immobilier	18
a/ Une politique des ressources humaines à mieux expliciter.....	18
b/ Une situation financière à surveiller	19
c/ Un patrimoine contraint nécessitant de lourds investissements	20
La recherche et la formation.....	21
1 / Divers niveaux d'enjeux sur la politique de recherche	21
a/ Une visibilité certaine du potentiel de recherche de l'établissement	21
b/ Un pilotage stratégique impliquant des équilibres délicats.....	21
c/ Un pilotage opérationnel accompagnant la dynamique propre de toutes les unités de recherche	22
d/ Une professionnalisation accrue des services de soutien à la recherche	23
e/ Des ajustements à finaliser dans le contexte de la fin de la Comue	24
2/ Une politique de formation efficiente à globaliser	24
a/ Une offre de formation cohérente avec la stratégie de l'établissement dans un contexte concurrentiel	25
b/ Une innovation pédagogique dynamique qui s'appuie sur des réussites aux appels à projets pédagogiques nationaux.....	25

c/ Un pilotage de l'offre de formation qui doit mieux définir les responsabilités entre centre et composantes	26
d/ Des outils efficaces en démarche qualité mais qui peinent à être partagés et exploités	26
3/ Des liens entre recherche et formation appréhendés à l'échelle de l'établissement	27
4/ Une organisation de la politique documentaire qui se veut dynamique malgré des moyens contraints	28
La réussite des étudiants.....	30
1 / La réussite étudiante comme marqueur de l'établissement	30
a/ Des étudiants accompagnés vers la réussite	30
b/ Une insertion professionnelle remarquable mais des actions à partager avec les composantes et des dispositifs pour l'entrepreneuriat à généraliser	31
2 / Une politique de la vie étudiante à construire	31
a/ Une organisation des services dédiés à la vie étudiante ne favorisant pas la lisibilité des actions conduites	31
b/ Renforcer le rôle de l'établissement comme moteur de la vie étudiante.....	32
La valorisation et la culture scientifique	34
1 / Une culture partenariale historique qui confirme un fort ancrage territorial de l'université.....	34
a/ Une mise en synergie affirmée avec les attentes des acteurs du territoire	34
b/ Une analyse de l'organisation à mener pour consolider le modèle économique et renforcer la visibilité de la politique conduite	34
2 / Des initiatives en matière de culture scientifique et technique qui reposent sur une bonne articulation avec les CCSTI.....	36
Les relations européennes et internationales	37
1/ Une stratégie internationale ambitieuse portée par une structure consolidée.....	37
2/ Une politique de mobilité étudiante marquée par le dynamisme des mobilités sortantes	38
Conclusion	40
1 / Les points forts	41
2 / Les points faibles	41
3 / Les recommandations	41
Liste des sigles.....	42
Observations du président de l'université Savoie Mont Blanc	49
Organisation de l'évaluation	54

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire d'implantation

La région Auvergne-Rhône-Alpes est composée de trois académies (Lyon, Grenoble et Clermont-Ferrand) et comporte 12 départements. Elle se place au deuxième rang national en matière de dépenses en recherche et développement, derrière l'Île-de-France¹. Cette région compte sept universités². Au moment de la visite (novembre 2019), trois coordinations territoriales³ structuraient le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche de cette région : deux étaient organisées sous la forme de communauté d'universités et établissements – Comue (université de Lyon et Communauté université Grenoble Alpes – Comue UGA) et une sous la forme d'association d'établissements (université Clermont Auvergne & associés – UC2A). Sur la période 2017-2018, un peu moins de 300 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur rhônalpin ou auvergnat⁴, dont un peu moins de 236 000 à l'université⁵.

L'académie de Grenoble comporte cinq départements et compte quatre implantations principales en enseignement supérieur à Grenoble (université Grenoble Alpes – UGA), Chambéry et Annecy (université Savoie Mont Blanc – USMB dans la suite de ce rapport), ainsi que Valence (Gip Aduda)⁶. En 2014-2016, la production scientifique représente 6 % des publications nationales et 12,8 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen. En 2016-2017, 92 800 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur de l'académie de Grenoble⁷.

2 / Structuration de la coordination territoriale portée par la Comue UGA

Créée par décret le 29 décembre 2014, la Comue UGA, intitulée depuis 2016 « Communauté université Grenoble Alpes », a été jusqu'au 31 décembre 2019, date de sa dissolution, une structure de coordination territoriale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'Académie de Grenoble, en application des articles 718-2 et 718-3 du Code de l'Éducation. En septembre 2019, la Comue UGA était composée de quatre membres (UGA, Institut polytechnique de Grenoble – INPG –, Centre national de la recherche scientifique – CNRS –, Institut national de recherche en informatique et en automatique – Inria –), de quatre « associés renforcés » (USMB, Institut d'études politiques de Grenoble – IEP Grenoble –, École nationale supérieure d'architecture de Grenoble – Ensag –, Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives – CEA –) et de trois « associés simples » (Grenoble école de management – Grenoble EM –, École supérieure d'art et design Grenoble-Valence – Esad –, Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture – Irstea⁸ –).

Les établissements membres et associés à la Comue accueillent pour l'année universitaire 2017-2018, 75 761 étudiants, dont 2 787 inscrits en 3^{ème} cycle⁹. L'ensemble savoyard (Chambéry et Annecy) représentait un peu plus de 18 % de ces effectifs.

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

² Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL), université Lumière Lyon 2, université Jean Moulin Lyon 3, université Jean Monnet Saint-Étienne, université Grenoble Alpes (UGA), université de Chambéry dite Savoie Mont Blanc (USMB), université Clermont Auvergne (UCA).

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

⁴ Portraits Strater, mai 2019 : académie de Lyon, 192 000 étudiants en 2017-2018 ; académie de Grenoble, 92 800 étudiants en 2016-2017 ; académie de Clermont Ferrand, 46 000 étudiants en 2017-2018.

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

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

⁷ Portrait Strater, mai 2019, académie de Grenoble.

⁸ L'Inra et l'Irstea ont fusionné au 1er janvier 2020 pour donner l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae).

⁹ Tableau de bord de l'enseignement supérieur (site Mesri) / étudiants en inscription principale formation initiale dans des diplômes nationaux et d'établissement.

Les établissements de la Comue comprennent un peu moins de 3 400 enseignants et enseignants-chercheurs titulaires et près de 2 900 personnels titulaires bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss)¹⁰.

La Comue était organisée en six pôles de recherche et comprenait également un collège doctoral regroupant les 14 écoles doctorales du site, 14 directions et services fonctions support et soutien aux activités ainsi que quatre services interuniversitaires.

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) « UGA : université de l'innovation » (Idex UGA) a été labellisé en janvier 2016. Portée par la Comue UGA, cette Idex a été dotée en mars 2017 d'un capital de 800 M€ d'euros non consommables correspondant à 25 M€ d'euros par an de dotation consommable. Les partenaires de l'Idex sont au nombre de 10 : UGA, INPG, IEP Grenoble, Ensag, CEA, CNRS, Inria, Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Irstea, centre hospitalier universitaire (CHU) de Grenoble. L'Idex affiche également 13 partenaires extérieurs dont l'Esad, Grenoble EM, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'USMB.

Le site grenoblois a fait l'objet d'une nouvelle évolution début 2020 avec la création d'une université « intégrée » qui prendra la forme d'un établissement public expérimental (EPE) intitulé « université Grenoble Alpes » (EPE UGA). Il s'est constitué à partir de la Comue UGA, de l'UGA, de l'INPG, de l'IEP Grenoble et de l'Ensag. L'INPG, l'IEP Grenoble et l'Ensag l'intègrent en tant qu'établissements-composantes avec maintien de la personnalité morale.

3 / Caractérisation de l'université Savoie Mont Blanc

L'université Savoie Mont Blanc (USMB), acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'académie de Grenoble, a participé de la coordination territoriale portée par la Comue UGA en tant qu'associé renforcé. Implantée en Savoie et Haute-Savoie, l'USMB est une université pluridisciplinaire hors santé sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP).

À la suite de la loi Faure sur la nouvelle organisation des universités françaises, le Centre universitaire de Savoie (CUS) est instauré à Chambéry en 1970 à partir de la fusion de deux collèges universitaires de sciences et de lettres (respectivement créés en 1960 et 1963). À la même période, le campus de Jacob-Bellecombette est créé. En 1973, l'Institut universitaire de technologie (IUT) d'Annecy-le-Vieux ouvre ses portes.

Héritière du CUS, l'université de Chambéry (avec pour nom d'usage université de Savoie) est créée par décret du 27 juin 1979, à effet au 1^{er} octobre 1979. En 1986, la faculté des sciences s'installe sur le campus du Bourget-du-Lac. En 2015, l'université de Savoie change de nom d'usage et de logo, devenant l'université Savoie Mont Blanc.

L'USMB comporte trois unités de formation et de recherche (faculté de droit, UFR Lettres, langues et sciences humaines – LLSH –, UFR Sciences et montagne – « SceM » –, deux instituts universitaires de technologie – IUT (Annecy et Chambéry) –, une école d'ingénieurs (Polytech Annecy-Chambéry) et un institut d'administration des entreprises (IAE Savoie Mont Blanc). Trois départements à vocation transversale complètent cette structuration¹¹. L'offre de formation de l'USMB se répartit dans quatre domaines (Arts, lettres et langues – ALL ; Droit, économie, gestion – DEG ; Sciences humaines et sociales – SHS ; Sciences et technologies – ST).

La formation doctorale a été transférée en 2010 au pôle de recherche et d'enseignement supérieur université de Grenoble dont l'USMB était un membre fondateur, devenu la Comue UGA en décembre 2014. L'anticipation de la disparition de la Comue fin décembre 2019 a amené l'USMB à demander et obtenir le retour de la délivrance de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) et du doctorat, effectif pour les inscrits à l'école doctorale Sciences et ingénierie des systèmes de l'environnement et des organisations (Siseo) au 1^{er} septembre 2019¹².

¹⁰ Sources : fiches Persé des établissements publics et données établissement pour les écoles privées.

¹¹ Accompagnement pédagogique, promotion de l'enseignement numérique et à distance pour la réussite des étudiants (« APPRENDRE »), Centre national de formation des enseignants intervenant auprès des jeunes déficients sensoriels (CNFEDS), Pôle touristique d'excellence Montagne inventive labellisé « Institut français du tourisme » / organigramme USMB, septembre 2019.

¹² Source : <https://www.siseo.univ-smb.fr/> (page consultée le 19 novembre 2019).

L'USMB est localisée sur quatre sites géographiques principaux, répartis sur quatre communes et deux départements¹³ ; le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 123 335 m² de surface totale¹⁴. Pour l'année universitaire 2018-2019, l'USMB compte 14 510 étudiants¹⁵ – dont 48,1 % de femmes¹⁶ – et 303 doctorants. En 2018, 1 311 personnels¹⁷ (74,4 % de titulaires et 25,6 % de contractuels) occupent un poste à l'USMB : 633 enseignants-chercheurs et 72 doctorants contractuels sont accueillis dans 19 laboratoires (8 équipes d'accueil – EA – et 11 unités mixtes de recherche – UMR –, dont 9 CNRS, 1 INRA et 1 CNRS-IRD- Ifsttar). 586 bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss) – dont 26,5 % de contractuels – contribuent au fonctionnement quotidien des différents services de l'université. Le budget de l'établissement s'établit à 112,8 M€ de produits pour 111,9 M€ de charges, répartis en 89,1 M€ de charges de personnel, 6 M€ d'investissement et 16,8 M€ de fonctionnement¹⁸.

L'établissement participe à quatre laboratoires d'excellence (Labex)¹⁹ et à un institut d'excellence en matière d'énergies décarbonées (avec le CEA). L'USMB porte une initiative d'excellence en formation innovante (Idefi « ReFlexPro ») et participe à deux autres (« AVOSTTI » et « PROMISING »). Dans le cadre du PIA3, l'université a été lauréate d'un « Disrupt'Campus » (projet « Piton ») et d'un nouveau cursus à l'université – NCU (projet « @spire »). Elle figure par ailleurs parmi les lauréats de la deuxième vague d'appels à projet d'écoles universitaires des recherche (EUR) du PIA3, coordonnant l'EUR « Solar Academy », dédiée à l'énergie solaire. Un projet d'université européenne a en outre été déposé en partenariat avec les universités de Pau et des Pays de l'Adour (France), de Saragosse (Espagne), de West Timisoara (Roumanie), de Turin et le Gran Sasso Science Institute (Italie) en 2019, mais ce dernier n'a pas été retenu.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'USMB par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en octobre 2015.

À l'appui des conclusions et recommandations de la précédente évaluation et des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux éléments de problématique suivants :

- L'organisation de l'établissement et la coordination de ses acteurs pour la concrétisation des valeurs et des missions de l'université.
- La réflexion de l'établissement et de ses partenaires sur la trajectoire de co-construction d'une stratégie territoriale.
- La structuration en axes stratégiques de partenariats diversifiés en termes d'objets et en termes d'échelles.
- L'organisation de l'établissement et la coordination de ses acteurs pour un pilotage de ses différentes fonctions dans le cadre de la mise en œuvre de son projet.
- La place de l'étudiant dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement.

¹³ Haute Savoie : domaine universitaire d'Annecy ; Savoie : domaine universitaire du Bourget-du-Lac, domaine universitaire de Jacob-Bellecombette et présidence de l'USMB à Chambéry.

¹⁴ Dont 59 773 m² dédiés à l'enseignement et 14 876 m² dédiés à la recherche. Données : actualisation mars 2019 / Donnée année civile 2018 : <https://www.univ-smb.fr/universite/donnees-et-documents-cles/le-patrimoine/> (page consultée le 25 octobre 2019).

¹⁵ Année universitaire 2018-2019 / Chiffres officiels SISE arrêtés au 15 janvier 2019, auditeurs libres et étudiants Espé inclus.

¹⁶ Source : DataEsr - année universitaire 2017-2018.

¹⁷ Année civile 2018 - Bilan social 2018 USMB.

¹⁸ Source : USMB - compte financier 2018.

¹⁹ Centre d'excellence sur les matériaux architecturés multifonctionnels (CEMAM) ; Enigma of Mass (ENIGMASS) ; Innovation et territoire de montagne (ITEM) ; OSUG@2020.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1/ Un positionnement institutionnel en phase de profonde redéfinition

a/ Une prise en compte différenciée des logiques territoriales

Le rapport d'autoévaluation caractérise l'USMB à partir de valeurs, au premier rang desquelles figurent ses missions de service public, et leurs déclinaisons dans une politique volontariste d'insertion au territoire. Les deux dimensions correspondent à une réalité certaine : l'USMB s'attache à offrir une qualité de formation et d'accueil à une population étudiante en forte croissance²⁰ ; elle bénéficie du dynamisme économique des deux départements savoyards et de leurs villes-préfectures, tout en y participant activement. Elle cherche à répondre au meilleur niveau de ses moyens d'établissement public aux demandes croissantes (en matière de formations métiers et d'innovation) d'un environnement au dynamisme économique et démographique fort. Elle parvient à mobiliser sa communauté universitaire sur ces orientations générales²¹, tout en identifiant le risque qu'elle ne parvienne pas dans la durée à maintenir un rythme de croissance à la hauteur des attentes²².

Cette identité fondée sur des valeurs plutôt qu'en référence à un type d'établissement cible était déjà exprimée au début de la période évaluée²³. Mais alors qu'en 2016 dominaient des références à ce que n'était pas l'USMB, le projet porté maintenant dans le prolongement de la continuité politique des deux précédents contrats est plus affirmé dans la volonté d'émergence d'un nouveau modèle d'université. **Le comité souligne la clarté de la déclaration de positionnement de l'USMB qui, tout en revendiquant le « choix de faire système avec le territoire »²⁴, ambitionne sur la base de son potentiel et de ses spécificités, de « construire une université de recherche et de professionnalisation de rang européen ».**

Un point de première importance de l'analyse de son positionnement par l'établissement est qu'elle l'a conduit à écarter un processus intégratif au projet d'établissement expérimental grenoblois comme mode de mise en œuvre de la politique de coordination territoriale, et à préférer le conventionnement comme plus pertinent pour son projet. Les raisons touchent à la fois à la problématique des moyens²⁵ et à l'exercice de l'autonomie. Sur les deux plans, le bilan que dresse le RAE de la participation à la Comue Grenoble-Alpes est négatif et signe d'une certaine tension : au-delà de certaines actions de mutualisation mises en œuvre (cf. *infra*), ce dernier considère que le poids de l'USMB dans les différentes structures auxquelles elle participait au sein de la Comue était « négligeable » (p. 39), que « l'USMB ne participe aucunement à la définition de la coordination territoriale ni n'en bénéficie » (p. 3), les retombées pour elle n'étant pas à la hauteur (notamment en termes de mise à disposition d'emplois ou de services mutualisés).

Plus largement, l'établissement considère que la politique de concentration métropolitaine et la confusion entre logique de structuration territoriale et logique d'excellence²⁶ n'offrent pas à l'USMB la possibilité de valoriser suffisamment ses spécificités. Soucieuse de « maintenir sa capacité de décision et de développement différencié dans la partie la plus dynamique du territoire académique » (p. 9), l'USMB n'a pas rejoint le processus de rapprochement structurel débouchant sur la création de l'EPE « université Grenoble Alpes » et sur l'extinction de la Comue au premier janvier 2020, et elle a repris dès 2019 la délivrance du doctorat. Cette position reflète dans le domaine universitaire l'imbrication politique des différentes échelles territoriales (les Savoie et le Dauphiné, les périmètres des différentes entités au sein de la Région Auvergne-

²⁰ L'USMB avance une augmentation de 4,2 % des inscriptions entre la rentrée 2018 et la rentrée 2019 (dossier de presse USMB rentrée 2019). Les effectifs étudiants de l'USMB ont augmenté de 46 % entre 2007 et 2017 (source : la fabrique du territoire, projet d'agglomération Grand Chambéry).

²¹ De nombreux acteurs de l'université rencontrés lors de la visite mettaient en avant leurs missions de service public au bénéfice des étudiants et partenaires de l'université, même si c'était parfois pour évoquer leurs difficultés à pouvoir les exercer dans des conditions satisfaisantes.

²² De fait certains opérateurs français de formation se positionnent sur le marché (comme l'Institut Catholique de Lyon qui ouvrira dès septembre 2020 des formations à Annecy) et des opérateurs suisses envisagent de le faire.

²³ « L'USMB n'est pas une université d'élite ni une université de masse. Elle n'est pas une université de recherche intensive, ni une simple université de proximité. C'est un établissement français fidèle à son modèle de développement, démocratique et responsable qui, sur cette base éprouvée, entend expérimenter des idées nouvelles, construire des alliances ouvertes et rassembler des moyens pour se hisser au niveau de son territoire. » Préambule du projet stratégique 2016-2020, cité RAE p. 3.

²⁴ RAE p. 4.

²⁵ Comme le précise le RAE p. 5, c'est déjà l'impossibilité d'obtenir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de son projet qui avait conduit l'USMB à ne pas signer en 2016 de contrat avec l'Etat.

²⁶ Le RAE évoque p. 3 « l'impossible bilan du contrat de site, de fait confondu avec celui de l'Idex ».

Rhône-Alpes, l'aire d'influence de la métropole genevoise), de même que la singularité revendiquée par l'USMB quant aux politiques de coordination territoriale reflète des problématiques partagées par d'autres établissements à l'échelle nationale²⁷.

Le positionnement choisi par l'USMB traduit la volonté de capitaliser sur l'expérience acquise en matière d'implantation territoriale de proximité tout en valorisant des pans de son activité où ses compétences sont reconnues (rayonnement d'une partie de ses unités de recherche, très bons résultats en termes de professionnalisation de son offre de formation, appui sur sa situation transfrontalière). L'USMB les juxtapose dans son projet pour les cinq années à venir, mais n'explique pas réellement comment le modèle d'établissement qu'elle propose prévoit d'intégrer certaines dialectiques sous-jacentes, entre territoire et international par exemple, ou entre recherche d'excellence et professionnalisation au niveau européen. Elle n'évoque pas les difficultés potentielles à concilier des ambitions de nature et d'échelle différentes, pouvant conduire à définir des priorités sur des objectifs non nécessairement convergents.

De fait, la portée de l'analyse de positionnement de l'USMB ne peut être appréciée sur le fond qu'à l'aune de la stratégie de développement qu'elle en déduit, comme nous le verrons plus loin, mais **le comité recommande à l'établissement de renforcer le caractère probant du modèle d'université dans lequel il se projette en testant plus avant sa cohérence interne, et en l'appréhendant en référence à des établissements européens s'inscrivant dans une problématique comparable.**

b/ Une autoanalyse de la trajectoire à consolider

L'analyse de contexte du travail d'autoévaluation de l'établissement est clairement synthétisée à la fin du préambule du RAE (p. 2) ; elle trace le cadre politique de l'analyse des activités présentée dans la suite du document. Ce dernier est plutôt dense, avec des développements descriptifs sur certains points (processus budgétaire, campagne d'emplois, organisation du dialogue de gestion), mais aussi des parties étonnamment brèves (finances, réussite des étudiants) ou ne permettant pas toujours d'avoir une vision d'ensemble claire (sur la gouvernance globale des composantes et des services par exemple). Il contient des éléments sincères d'auto-évaluation ne cherchant pas à masquer certaines faiblesses ou difficultés. Il témoigne d'une communauté universitaire au travail sur le terrain et engagée dans une logique d'amélioration²⁸. Sur ce plan, la Dapac (direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue) a piloté en amont de cette évaluation un travail approfondi et intéressant de recensement des forces, faiblesses, opportunités et risques, domaine par domaine²⁹, et le comité regrette que la version finale du RAE ne garde pas davantage trace de ces analyses Swot par secteurs. **On reste en attente dans le RAE d'une synthèse plus complète de données et d'analyses objectives sur les processus, les résultats et leurs écarts avec les objectifs initiaux, nourrissant une relecture globale de la trajectoire de l'établissement sur la période de référence.**

Si les choix de positionnement sont définis en référence aux échelles multiples d'un environnement complexe comme on l'a vu précédemment, la dynamique de l'établissement ne se réduit pas à une réaction à ces facteurs exogènes. Ceux-ci ont joué un rôle déclencheur manifeste dans la phase de redéfinition actuelle du projet, mais c'est sur l'effet levier de réformes internes³⁰ que l'USMB déclare compter pour « différencier, transformer et élever l'université au niveau de performance de son territoire³¹ ». Dans son environnement marqué par des restructurations rapides et de grande ampleur des forces de l'ESR, tout attentisme représente un risque pour la capacité de l'USMB à faire valoir sa position ; sur ce plan, l'établissement identifie bien que, dans l'étape qui s'engage maintenant et sur la base d'une autonomie accrue, les enjeux sont bien sûr externes³², mais aussi très largement internes. La robustesse de l'organisation, l'efficacité du pilotage³³ et la qualité de la gouvernance dans la conduite du changement sont dans ce contexte au cœur de la question de fond que constitue la viabilité du projet dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur. **Le comité relève que le projet d'établissement intègre le risque que représenterait un immobilisme dans sa capacité de**

²⁷ C'est une des réflexions que porte par exemple l'Alliance des universités de recherche et de formation (Auref), actuellement présidée par le président de l'USMB.

²⁸ Le RAE p. 2 décrit des démarches engagées au sein de l'établissement pour impliquer les personnels dans l'élaboration du rapport, tout en reconnaissant les limites de l'exercice, ce qu'ont confirmé les entretiens lors de la visite.

²⁹ Intitulé « Plateforme collaborative, autoévaluation de l'USMB » et transmis au comité après la visite.

³⁰ Certaines de ces évolutions internes sont d'envergure (cf. *infra*).

³¹ Voir le paragraphe 5 du document sur les axes stratégiques du projet de l'USMB.

³² Entre autres le maintien de relations fructueuses avec l'ensemble des partenaires à tous les niveaux d'échelles et sur toutes les missions d'établissement.

³³ L'évaluation de ces éléments (qui faisaient l'objet de recommandation dans le précédent rapport Hcéres de 2015) sera abordée plus loin.

transformation ; il recommande que la réflexion sur la mise en œuvre des évolutions associées à ce projet s'appuie sur un approfondissement de l'autoévaluation engagée des ressources internes de l'établissement et de sa trajectoire récente.

2/ Une stratégie nécessitant des équilibres à différentes échelles

La prise de distance de l'USMB par rapport à la logique de coordination territoriale promue par l'État est présentée par le RAE comme compensée par le développement de partenariats multiples, à des échelles différentes, et concernant toutes les activités de l'université. Ceci nécessite une capacité de réponse à des sollicitations nombreuses conduisant l'établissement à engager des transformations internes vues comme inhérentes à la stratégie d'ensemble.

a/ Les partenariats territoriaux au cœur de la stratégie d'établissement

L'échelle primordiale dans ce volet de la stratégie de l'USMB est celle des départements de Savoie et Haute-Savoie et de leurs grandes agglomérations. Les liens de ce territoire avec « son » université sont extrêmement forts, et impliquent de façon imbriquée les collectivités territoriales, l'ensemble du tissu socio-économique et les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Les relations de l'établissement avec les milieux entrepreneuriaux sont anciennes et en développement permanent. Elles sont facilitées et dynamisées par un Club des entreprises (créé il y a 30 ans) et la Fondation USMB (en cours d'évolution vers une fondation partenariale). Elles concernent l'activité de recherche de l'USMB (recherche contractuelle, transfert technologique, soutien à l'innovation et à l'émergence), mais aussi les formations (adaptation de filières de formation en phase avec le tissu industriel local, coopération active avec les acteurs de la formation continue de l'université).

Le soutien des collectivités territoriales savoyardes est coordonné³⁴, volontariste et de première importance, y compris sur le plan immobilier³⁵. Les communautés d'agglomération du Grand Annecy et Grand Chambéry s'impliquent pleinement dans leur récente compétence en matière de soutien à l'enseignement supérieur. Le Conseil Savoie Mont Blanc a signé en 2019 un contrat quadriennal avec l'USMB, prévoyant une dotation annuelle de 1,51 M€ répartie sur trois axes concernant des thématiques identifiantes du territoire (recherche et transfert technologique, employabilité et formation tout au long de la vie, animation des territoires et rayonnement à l'international). En effet, si l'USMB est pour les élus « l'avenir du territoire » et un vecteur de son dynamisme en lequel ils investissent fortement, leurs attentes à son égard sont ciblées. On y retrouve l'enjeu majeur d'une réponse aux besoins croissants en main-d'œuvre qualifiée sur des secteurs localement porteurs (mécatronique, numérique, énergie, environnement, montagne, etc.) accrus par la concurrence transfrontalière avec la Suisse. Ce marché attire de nouveaux opérateurs et il faut souligner sur ce point que l'USMB a choisi une politique pragmatique de coopération. Elle a par exemple récemment signé une convention avec l'Institut Catholique de Lyon lors de son implantation³⁶ à Annecy en 2020, comme elle le fait déjà avec d'autres acteurs locaux publics ou privés³⁷. Ce type de partenariats conventionnés éclaire l'objectif énoncé par l'USMB « d'assurer la coordination académique du site Savoie Mont Blanc³⁸ », même si les modalités d'articulation de cette dernière avec la coordination territoriale à l'échelle UGA pourraient être plus explicitement formulées.

Cette adéquation efficace de l'USMB avec son environnement proche est sans nul doute un vecteur majeur de son développement. Il peut aussi à terme représenter un risque. En effet, s'il y a peu de raison de prévoir un affaiblissement de l'activité des entreprises entraînant une détérioration de leurs relations avec l'USMB, le soutien des collectivités peut être davantage sujet à des réorientations. Les liens privilégiés entre l'USMB et les territoires savoyards reposent sur un contrat où les bénéfices des partenaires dépendent de la capacité de

³⁴ Il est fait ici essentiellement allusion aux départements de Savoie et de Haute Savoie, au Conseil Savoie Mont Blanc au sein duquel ceux-ci coopèrent, aux villes de Chambéry et d'Annecy et à leurs communautés d'agglomération. L'ensemble de ces collectivités ont contribué à l'élaboration d'un « Schéma Local de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ».

³⁵ Outre le soutien financier aux opérations de rénovation-reconstruction ou d'extension des différents campus, leur action peut être déterminante sur l'accès au foncier, dans des territoires où la pression foncière est très forte.

³⁶ Implantation soutenue et financée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, le département de Haute-Savoie et le Grand Annecy à hauteur de 2 M€, 1,5 M€ et 1,5 M€ respectivement.

³⁷ Voir RAE p. 8. On peut par exemple relever le dynamisme du partenariat avec l'École Supérieure d'Art d'Annecy Alpes et la qualité de réalisations qui y sont associées, comme le programme transversal « l'effondrement des Alpes ».

³⁸ Voir le paragraphe 4 du document sur les axes stratégiques du projet de l'USMB.

chacun à répondre aux attentes de l'autre³⁹. Or ces liens pourraient être altérés si des changements intervenaient dans la politique de l'établissement ou dans celles des collectivités territoriales (ou de leurs groupements). C'est un point sur lequel les interlocuteurs sont mutuellement vigilants, d'autant qu'il croise nécessairement des problématiques internes à la Région sur des domaines de politique générale échappant à l'USMB.

Le soutien de la Région à l'enseignement supérieur est structuré quant à lui par son Schéma régional enseignement supérieur recherche innovation (Sresri 2017-2021) et par le Contrat de plan Etat-Région (CPER 2015-2020). Parmi les 8 grands domaines d'excellence identifiés par le Sresri et sur lesquels la Région entend concentrer ses moyens d'intervention et l'attribution des fonds Feder⁴⁰, l'USMB est particulièrement en phase avec le domaine « Sport, montagne et tourisme » et en lien direct avec plusieurs autres (comme énergie ou industrie du futur). Le volet recherche du CPER inclut également des thèmes forts pour l'USMB, comme environnement ou mécatronique, et le RAE évoque effectivement plusieurs opérations de soutien à la recherche sur lesquels l'USMB a bénéficié de fonds régionaux significatifs. Le volet immobilier est jugé en revanche « peu favorable⁴¹ », justifiant le relai pris sur ce plan par les collectivités savoyardes. Ces dernières semblent avoir obtenu la prise en compte dans l'élaboration du prochain CPER de projets immobiliers portés par l'université.

Le comité recommande à l'établissement de maintenir la dynamique très favorable de ses relations avec son écosystème de proximité, mais également de consolider ses perspectives de développement en maintenant un équilibre effectif entre les différentes échelles de ses partenariats.

b/ Des enjeux de développement et de visibilité à l'échelle nationale

Le multilatéralisme avancé comme une « signature » par l'USMB prend à l'échelle nationale diverses formes. La politique de réponses aux appels à projets nationaux est vue comme un levier majeur de visibilité qui a justifié la création d'une vice-présidence dédiée à la coordination de ces projets. L'USMB entretient des relations privilégiées avec d'autres universités françaises, en particulier l'université de Pau Pays de l'Adour (UPPA), avec laquelle elle a élaboré un mode original de partenariat fondé sur une « alliance désintéressée » et consistant en un partage d'expériences sur des thèmes communs pour des universités aux caractéristiques voisines. L'éventualité est évoquée de constituer sur ces principes d'échange un réseau national plus large, mais il n'est pas clair actuellement que c'est en suivant une logique de similitude ou de complémentarité dans le choix des partenaires. L'UPPA et l'USMB projettent de porter ensemble en 2020 (avec leurs voisins respectifs en Espagne et en Italie) une nouvelle candidature à un projet d'université européenne, témoignant de leur ambition à présenter des projets européens d'envergure hors du champ de la politique de site.

Un autre terrain d'enjeux majeurs pour l'USMB est celui de ses relations avec les organismes. Elles sont modestes avec l'Inra, actives avec le CEA à travers l'Institut national de l'énergie solaire, qui est un sujet d'identification forte de l'établissement comme en témoigne le succès de l'EUR Solar Academy. La problématique est plus complexe avec le CNRS. Le soutien que celui-ci apporte aux UMR dont l'USMB est tutelle ou cotutelle avec l'UGA reste fondé sur l'excellence scientifique des recherches qui y sont menées, **mais les orientations institutionnelles choisies par l'USMB ne sont pas en phase avec la politique stratégique de positionnement du CNRS sur le site Grenoble-Alpes** : le CNRS était membre de la Comue et signataire du contrat de site, il est membre du consortium de l'Idex et participe à son pilotage, et il est impliqué dans la construction du nouvel établissement expérimental UGA. Dans un contexte de volonté du CNRS de « simplification des tutelles⁴² » et au travers des questions soulevées par la fin de la Comue (position de tutelle principale ou secondaire, charte de signature scientifique, conditions d'accès aux projets Idex), les enjeux sont vitaux et l'établissement en a conscience. Ils mettent en jeu non seulement le niveau de l'implication du CNRS dans les UMR, avec ses conséquences en termes d'attractivité pour les chercheurs et de visibilité pour tout l'établissement, mais aussi la capacité de porter dans une logique de réelle co-construction des projets scientifiques d'envergure. L'objectif de se positionner comme une université de recherche de rang européen nécessite d'appréhender cette politique de mise en synergie à l'échelle de l'ensemble des opérateurs régionaux de la recherche, au premier rang desquels les unités de recherche de l'UGA.

³⁹ Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres mentionnait déjà « 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 ».

⁴⁰ Voir Sresri p. 7 et p. 8.

⁴¹ Voir RAE p. 27, mais aussi p. 5 et p. 10 pour certaines opérations engagées.

⁴² Document Hcéres vague A septembre 2009 « positionnement du CNRS sur le site Grenoble-Alpes ».

Le comité recommande que, dans la mise en phase pas toujours évidente des logiques politiques, géographiques et scientifiques qui sous-tendent son projet, l'USMB veille d'une part à conforter la visibilité et l'attractivité de ses équipes de recherche et, d'autre part, à établir avec les organismes et l'ensemble des forces de recherche régionales les synergies nécessaires à ses objectifs de positionnement en recherche.

c/ Des transformations internes amorcées en appui à la stratégie

On a déjà noté précédemment que l'analyse du positionnement externe de l'USMB s'accompagnait d'une volonté de transformations internes destinée à rendre l'établissement plus apte à mettre en œuvre sa stratégie et ses ambitions avec « l'objectif fondamental de produire une montée en gamme⁴³ ».

Une première ligne directrice est la volonté de traduire dans une nouvelle organisation de l'établissement une vision renouvelée des synergies entre recherche et formation. Elle est déjà à l'œuvre dans la création de deux départements transversaux (« Apprendre » et « Montagne inventive ») et dans l'EUR Solar Academy. Il s'agit dans les trois cas de structures centrées sur des périmètres bien circonscrits, qui se superposent à la structuration classique existante en composantes. Le RAE projette pour l'avenir d'étendre sous une forme « locale » le modèle des EUR intitulées « Ecoles Universitaires de Recherche et de Professionnalisation » – EURP – et créées sur chaque campus. Il évoque parallèlement la volonté d'évoluer vers une structuration générale de l'offre de formation en deux niveaux *graduate/undergraduate*. On est dans la pratique encore loin de ce schéma⁴⁴, mais une préfiguration de cette vision est tangible dans l'affichage d'une coloration thématique pour chacun des trois campus⁴⁵. Cette présentation ne s'accompagne pas à ce stade de structure de gouvernance⁴⁶. L'adéquation entre ces thématiques « transitionnelles » et la réalité des activités est variable suivant les campus⁴⁷. **Le comité voit dans ces différents projets de restructuration de l'établissement le fruit d'une réflexion de fond sur la façon de repenser en interne les synergies entre les différentes missions de l'université tout en affichant en externe des thématiques identifiantes. Il manque cependant de visibilité sur les processus envisagés pour passer de réorganisations amorcées sur quelques secteurs particuliers à un déploiement programmé sur l'ensemble de l'établissement.**

Un second levier de transformation interne avancé par l'USMB est celui d'un « nouveau schéma d'emploi⁴⁸ ». Ses motivations sont entrecroisées : dégager des marges de manœuvre en termes de moyens, obtenir une meilleure adéquation entre les besoins croissants en formation et le potentiel d'enseignement, assurer en même temps l'objectif d'être bien positionnée en recherche. Un vecteur important⁴⁹ retenu par l'établissement est la mise en place d'un « autre modèle d'emploi contractuel »⁵⁰. Ceci recouvre à la fois des recrutements plus nombreux de contractuels enseignants, le développement de CDD pluriannuels d'enseignants-chercheurs « juniors », un assouplissement des formes de contrats des actuels EC associés⁵¹, un recours élargi mais différencié à des contractuels sur des emplois de support⁵² (alors que l'établissement était jusqu'alors engagé dans une politique nationale promue de déprécarisation des contractuels Biatts). **Sans que ces différents volets soient en eux-mêmes contradictoires, les lignes directrices de leur mise en œuvre ne sont pas simples à appréhender. En cela les motivations de principe exposées dans le RAE gagneraient à être étayées par des argumentations prospectives et chiffrées sur les effets attendus.**

Qu'il s'agisse de repenser la structuration de l'établissement ou les modèles de l'emploi, les réformes engagées visent à placer l'USMB en position d'exercer les missions qui lui sont dévolues avec les moyens qui lui

⁴³ Axes stratégiques, p. 3.

⁴⁴ Dans ce schéma de type anglo-saxon, les composantes apparaissent comme les « lignes ressources » affectataires des moyens pour les « lignes programmes » mettant en œuvre les formations.

⁴⁵ RAE p. 7 : « Jacob-Bellecombette se veut le campus des transitions sociétale et territoriale ; Le Bourget-du-Lac celui des transitions environnementale et énergétique ; Annecy celui des transitions entrepreneuriale et numérique ainsi que de la physique de haut niveau ».

⁴⁶ Celle-ci est envisagée pour l'avenir, sous une forme décrite à la p. 4 du document sur les axes stratégiques.

⁴⁷ Le RAE p. 30 considère que : « entre 60 % et la presque totalité des forces de chaque campus se retrouve dans cette vision ». Le fait est que les forces en environnement sont bien mises en valeur par cet affichage de « transitions » ; c'est moins le cas pour les sciences fondamentales et les SHS.

⁴⁸ Document axes stratégiques paragraphe 5.7.

⁴⁹ Parmi d'autres dont des évolutions du décompte des charges de travail des EC (RAE p. 24).

⁵⁰ RAE p. 6.

⁵¹ Le document sur les axes stratégiques parle p. 6 de « contributeurs extérieurs au service d'enseignement » ou de « collaborateurs industriels à la recherche appliquée ».

⁵² Document sur les axes stratégiques p. 6 : « L'USMB et ses personnels tireraient avantage d'avoir plus souvent recours au contrat et d'adapter les niveaux de salaire et primes offerts à la fois au niveau de technicité requis par le poste occupé et à la manière dont la mission est remplie ».

sont attribuées. La réflexion est intense sur ces sujets au sein de l'université⁵³ : les discussions se situent au niveau des principes, mais aussi sur la pertinence des choix retenus par rapport aux objectifs visés. Le comité y voit le signe que la communauté universitaire perçoit la dimension stratégique des réformes promues en interne, mais qu'elle est en attente de clarifications sur leur portée effective. **Le comité recommande à l'établissement de mieux préciser le phasage de ses projets de transformations internes. Il suggère que poser des jalons sur des étapes successives, analyser en termes de méthodes leur faisabilité, et argumenter plus explicitement sur les effets positifs visés, favoriserait l'implication de la communauté universitaire dans les différents chantiers à conduire, et par là-même son adhésion à la vision d'ensemble.**

d/ Des relations avec l'UGA à refonder

La création du nouvel établissement UGA nécessite une redéfinition des relations entre l'USMB et ce partenaire avec lequel elle a travaillé dans le cadre collaboratif de la Comue et qui constitue un acteur de poids majeur dans l'écosystème régional. Plusieurs dossiers spécifiques sont à traiter.

Certains concernent des domaines qui faisaient l'objet de mutualisations plus ou moins marquées au sein de la Comue (les formations doctorales, la vie étudiante, certains moyens informatiques). La reprise par l'USMB de ces activités précédemment partagées mérite une évaluation chiffrée (rapport entre les coûts et les bénéfices, entre les moyens mobilisés et les moyens mis à disposition). Le travail de modélisation économique des options choisies dans les modes de partenariat avec l'UGA était en cours lors de la visite du comité.

D'autres concernent des domaines qui jouaient un rôle fédérateur ou de dynamisation des potentiels, comme les pôles de recherche. On touche là à des enjeux de plus grande envergure, où les nouvelles relations avec l'UGA impacteront le positionnement régional et national de l'USMB à la fois en termes de visibilité et de différenciation. La nature des liens juridiques à venir entre les deux établissements n'était pas encore arrêtée au moment de la visite du comité (convention de coordination ou d'association, avec ou sans chef de file), mais l'USMB envisage clairement cette refondation dans une logique de « co-construction équitable » et de « communauté d'intérêts fondée sur des projets partagés de haut niveau (p. 8 du RAE) ». **Le comité conforte l'établissement dans cette ambition d'établir un lien organique avec l'UGA à la hauteur des enjeux sous-jacents pour ses perspectives de développement, et souligne en particulier l'importance de trouver une voie de collaboration forte sur la recherche.**

⁵³ Le RAE relève lui-même p. 6 « qu'un dialogue patient doit nécessairement accompagner ces réflexions ».

La gouvernance et le pilotage

1/ Une organisation interne à simplifier et clarifier pour une meilleure lisibilité

Au cours de la période de référence, l'USMB a poursuivi son travail de restructuration pour offrir une meilleure visibilité de son offre de formation et de recherche et répondre aux attentes de son territoire. Malgré un effort de rationalisation, l'organisation actuelle avec ses 7 composantes de formation de taille disparate (3 UFR, 2 IUT, 1 IAE et une école d'ingénieurs), ses 19 laboratoires et ses 3 départements transversaux ou spécialisés, reste de fait complexe. Son implantation sur deux départements à fort développement économique et très présents dans le soutien financier et politique de l'établissement l'oblige à une triple localisation sur trois campus Jacob Bellecombette, Le Bourget du lac et Annecy. L'établissement s'efforce de donner sens à cette situation en cherchant à doter ces campus d'une coloration thématique comme on l'a vu plus haut. La proposition est récente (début 2019) et l'établissement présente cette approche comme bien perçue par la communauté universitaire⁵⁴ même si elle fait l'objet de débats internes comme on l'a déjà souligné. Outre la recherche d'une identification visible et lisible pour l'extérieur⁵⁵, l'objectif est aussi d'en faire un vecteur de réorganisation interne de l'établissement par « la montée en puissance de la structuration politique et administrative des campus⁵⁶ », via des responsables politiques de site⁵⁷ et une gestion de proximité à cette échelle⁵⁸. L'établissement reconnaît que cette réorganisation n'est qu'amorcée et que sa traduction en termes opérationnels (ressources humaines, structures et équipements, évolutions du rôle des composantes) ne sera déployable que sur le long terme et sous des conditions tributaires de facteurs non assurés (vague de libération de postes, succès des EURP).

Une même complexité est visible à la lecture de l'organigramme. Qualifié par l'établissement de ni fonctionnel ni hiérarchique, il ne permet pas de repérer les liens entre les différentes directions supports et rend peu lisible la gouvernance interne⁵⁹ de l'ensemble. Les deux VP CA, respectivement en charge des missions RH/SI et finances/qualité, s'investissent pleinement dans la gestion des dossiers, et les périmètres respectifs des politiques et des administratifs ne sont pas toujours faciles à cerner ; par exemple la DGS ne participe pas au CT, qui est présidé le plus souvent par le VP CA en charge des RH. Le nombre de VP (11), de chargés de mission (8) et de référents (9), pour certains d'entre eux sans lettre de mission, le recrutement récent de deux chargés de projet placés en appui direct auprès de la DGS avec des missions très larges⁶⁰, le choix ne pas désigner de DG adjoint mais de positionner la DRH et le directeur des affaires financières (Daf) sur les deux emplois fonctionnels de l'établissement, sont autant d'éléments qui contribuent à rendre difficile la lecture de l'organisation fonctionnelle de l'USMB. **Le comité recommande à l'établissement de clarifier en les formalisant davantage les périmètres d'intervention des acteurs de la gouvernance et du pilotage ; il souligne qu'un même renforcement de la formalisation et de la transparence des processus décisionnels à toutes les échelles⁶¹ (périmètre des commissions, ordre du jour, diffusion des comptes rendus) contribuerait également à la lisibilité des choix de l'établissement et par là-même à leur mise en œuvre.**

L'établissement, dans le RAE et lors de la visite, a attiré l'attention des membres du comité sur la faiblesse des moyens humains qu'elle peut mobiliser pour mettre en œuvre son projet, répondre aux attentes du territoire et se positionner sur des projets en nombre croissant. C'est un des arguments qui ont conduit l'USMB à ne pas signer le contrat d'établissement avec l'État en 2016⁶². Cela concerne tant les emplois administratifs que

⁵⁴ Voir RAE p. 12.

⁵⁵ Même si l'affichage ne correspond que partiellement à la réalité des contenus comme on l'a mentionné précédemment.

⁵⁶ Voir Axes stratégiques p. 4.

⁵⁷ Le statut de responsables politique de site a été mis en place en 2017 ; actuellement ceux-ci ne veulent pas participer aux réunions de vice-présidents, bien que cette option soit prévue dans les projections (voir axes stratégiques p. 4).

⁵⁸ Avec à la fois une mise en commun de moyens des composantes et la création de directions centrales déconcentrées.

⁵⁹ La plupart des éléments de l'organigramme apparaissent comme simplement juxtaposés ; parmi les exceptions notables, chacun des laboratoires est relié à une composante, traduisant un rattachement significatif quant aux liens formations-recherche au sein de l'établissement.

⁶⁰ Ces deux chargés de projet n'apparaissent pas dans l'organigramme.

⁶¹ Cette formalisation est effective pour les instances statutaires (CA, Cac), pour le conseil des directeurs de composantes, pour les réunions de directeurs de services centraux. Elle l'est beaucoup moins pour les nombreuses commissions et pour les réunions régulières autour de la direction de l'établissement.

⁶² Voir RAE p. 5.

d'enseignants et enseignants-chercheurs, ces derniers étant par ailleurs de plus en plus mobilisés sur des activités de projets impliquant des tâches administratives (une partie est reconnue sous forme d'heures complémentaires dans le cadre du référentiel d'équivalences horaires de l'établissement). La question du potentiel humain effectivement disponible (en nombre et en compétence) croise ici la problématique de la clarté des périmètres d'intervention et donc de l'efficacité de l'organisation. Il est important sur ce point que l'USMB dans le cadre de ses instances se pose la question du redéploiement de ses moyens et poursuive en les intensifiant les efforts engagés, qui sont notables : le début de restructuration (non encore aboutie et acceptée) de la DSI en direction numérique (avec pour objectif une mutualisation des moyens informatiques et l'intégration de la gestion de l'audiovisuel et de la téléphonie), la réorganisation de la direction du patrimoine et de la logistique (en prenant en compte la politique d'implantation sur différents sites), ou encore l'élargissement des missions de la DEVE. Enfin le rôle croissant de la Dapac comme pièce maîtresse dans l'organisation nécessite de poursuivre voire d'accélérer son renforcement en termes de compétences⁶³.

Le comité salue les actions engagées par l'établissement dans la réorganisation de certaines de ses fonctions support ; il suggère d'en étendre et renforcer la portée, quitte à infléchir sa politique de transformation progressive. Au vu des défis (internes et externes) auxquels l'université doit faire face, il recommande une montée en puissance de cette optimisation de son organisation interne.

2/ La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

a/ Des instances de gouvernance en capacité de conduire les orientations stratégiques du projet d'établissement

Les instances statutaires centrales fonctionnent correctement (CA, Cac, CT, CHSCT) et sont consultées sur ce qui relève de leurs prérogatives. Des commissions leur sont attachées (moyens, statuts, pédagogie, suivi du projet d'établissement, etc.). La création d'un pôle « instances » a permis des progrès notables dans le soutien logistique et administratif des conseils centraux en amont (ordre du jour, préparation des dossiers, convocations avec documents) et en aval (prise de notes, validation des décisions, diffusion des comptes-rendus et procès-verbaux). Le choix de lui affecter la charge de tous les conseils centraux⁶⁴ et du conseil des directeurs de composantes favorise une bonne synchronisation de la chaîne décisionnelle. La participation des membres extérieurs est extrêmement variable suivant les personnes. La conduite des conseils est marquée par la recherche d'une forme de convergence des points de vue avant les votes, quitte à reporter ces derniers en cas de blocage potentiel. Les échanges peuvent être ouverts et constructifs, bien que très engagés lorsqu'ils portent des aspects opérationnels de la politique de l'établissement⁶⁵. Les débats apparaissent plus difficiles quand ils portent sur la nature même des orientations stratégiques de l'établissement : certains acteurs regrettent des crispations sur des positions de principe ou des points secondaires au détriment des débats sur les questions de fond, alors que d'autres au contraire perçoivent les projets soumis comme arrivant déjà finalisés et « imposés » par le haut sans réelle marge de discussion⁶⁶, avec une vision dégradée des instances délibératives devenues des organes d'enregistrement.

Les composantes disposent aussi de leurs instances propres, dont les délibérations et les décisions sont coordonnées avec celles des instances centrales dans les circuits d'instruction de nombreux dossiers (emplois, budget, projets). Parallèlement des réunions de gouvernance sont organisées régulièrement entre l'équipe présidentielle et les directeurs de composantes (de même pour les directeurs d'UR). Le RAE évoque une évolution positive des relations entre la direction de l'établissement et ses composantes (p. 12), dont on comprend qu'elles ont été délicates, mais la situation reste complexe. Sur les aspects opérationnels, un dialogue de gestion plus élaboré et mieux préparé est l'occasion de vrais échanges appréciés des différents acteurs comme on le verra plus loin. Les divergences restent en revanche marquées sur les volets plus

⁶³ Le rôle de la Dapac est important tant par les outils qu'elle met en place et que par son rôle de conseil auprès des différents services ou composantes ; les progrès qui restent à accomplir concernent l'utilisation efficace des données produites et la prise en compte par tous de la nécessité d'une politique qualité et de l'autoévaluation.

⁶⁴ Seul le CT est actuellement géré à part par la DRH.

⁶⁵ Par exemple la politique du numérique de l'établissement en CA, les logiques de concentration ou de dispersion dans la politique de financement des AAP recherche en CR, les choix sur l'ouverture ou la fermeture de formations en réponse à de nouvelles demandes en CFVU.

⁶⁶ Le travail de préparation des dossiers complexes (en commissions ou en équipe de direction) peut paradoxalement contribuer à renforcer cette vision.

stratégiques remettant en cause la structuration actuelle de l'établissement, la transversalité des organisations ou la conception des liens entre formation et recherche.

En écho au risque d'immobilisme relevé précédemment, le comité recommande à l'USMB de s'appuyer sur la capacité des instances de gouvernance aux divers niveaux de l'établissement pour qu'elles soient pleinement impliquées aux différents stades de déploiement du projet stratégique de l'université.

b/ Le dialogue au sein de l'établissement sujet à des points de tension

Au-delà du dialogue institutionnel évoqué ci-dessus, le dialogue social et plus largement le dialogue interne et professionnel méritent quelques observations, qui relèvent de deux lignes directrices majeures.

La première est un contexte de surcharge de travail général. Cela concerne les enseignants et enseignants-chercheurs (offre de formation en expansion, montages de projets toujours plus nombreux nécessitant des implications managériales ou administratives, montée en puissance des organes transversaux qui multiplient les instances de pilotage et les réunions de coordination, etc.) et les Biatss (changements fréquents, sollicitations multiples en plus de la gestion des missions de base du poste, perte de sens due à une fragmentation des tâches, manque de visibilité sur la logique d'ensemble d'une multiplicité d'actions entreprises).

La seconde est qu'un très grand nombre de personnels se disent informés des changements engagés par la direction de l'établissement mais, même s'ils n'y sont pas a priori opposés, ressentent fortement de ne pas y être associés. C'est vrai sur les dossiers de grande envergure comme on l'a vu, mais aussi pour les décisions concernant le travail au quotidien.

Il en résulte des points de cristallisation voire de crispation marqués et parfois durables (comme par exemple sur la réorganisation horaire du temps de travail des Biatss, ou sur la problématique récurrente des heures complémentaires et ses impacts négatifs sur les relations entre Biatss et EC), ainsi que des difficultés relationnelles au sein des voies hiérarchiques. Les voies de remédiation possibles concernent bien sûr le dialogue social (qualifié de « tendu » à la p. 14 du RAE) dans tous ses modes d'exercice institutionnel (CT, CHSCT, prise en charge des RPS, baromètre social). Elles touchent aussi aux pratiques de management, avec la nécessité d'une fluidité des informations et d'une diffusion interne des critères de choix et de décision pour estomper d'éventuels ressentis au sein de la communauté sur le manque de transparence. Elles concernent enfin la problématique plus diffuse, mais réelle, de voir l'engagement des personnels pour l'efficacité de l'USMB trouver un élément de reconnaissance dans une association accrue aux évolutions de l'établissement.

Le comité recommande à l'établissement d'user des différents leviers en sa possession pour maintenir la fluidité du dialogue interne sous toutes ses formes, particulièrement sur les enjeux de l'évolution du positionnement et de la stratégie de l'établissement.

c/ Une politique de la qualité pilotée en central se diffusant de façon hétérogène dans l'établissement

Le RAE décrit longuement (p. 16-18) les processus engagés et les outils utilisés en matière de politique qualité. L'image qui s'en dégage est celle d'un déploiement très progressif « chaque fois que des opportunités sont décelées » et de manière décentralisée, avec une dynamique de certification propre pour certaines composantes (celles qui sont dans des réseaux qui l'exigent comme Polytech ou l'IAE) et une cartographie générale des risques attendue pour 2020. La Dapac joue un rôle de pilote majeur dans le processus en mettant effectivement à disposition des services et des instances de pilotage des outils d'analyse et de contrôle, et ceci dans de nombreux domaines comme on le retrouvera dans les pages qui suivent. On a déjà souligné le travail auto-évaluatif qu'elle a réalisé pour la préparation de cette évaluation Hcéres ; si cette étude s'inscrit clairement dans une démarche d'amélioration continue en interne, son faible écho au sein du RAE révèle une articulation perfectible avec la politique de qualité en externe.

De fait, l'enjeu et le problème résident ensuite dans l'appropriation et le suivi de la mise œuvre des préconisations. L'établissement justifie sa politique d'évolution « douce » et de changement progressif par la nécessité de ne pas brusquer les services et les personnes pour que l'adhésion à la culture d'autoévaluation soit réelle. Dans les faits, cela ralentit la mise en œuvre de changements qui s'avèreraient nécessaires : des projets de services sont ralentis voire pour certains abandonnés, et la question du déploiement complet de

l'évaluation des enseignements (qui faisait partie des faiblesses soulignées dans le premier rapport du Hcéres) n'apparaît pas comme complètement réglée⁶⁷.

Une politique d'amélioration lente pouvant dans certains secteurs dériver vers de l'attentisme, celle-ci représente un frein potentiel pour la poursuite de transformations internes. Or certaines de ces transformations risquent de devenir urgentes dans un contexte où les contraintes sont fortes et les marges de manœuvre réduites. **Le comité recommande à l'établissement de revoir le point d'équilibre entre le souci d'adhésion de tous et une attitude trop timorée dans sa politique d'amélioration continue. Les difficultés à mobiliser sur tous les fronts des services parfois saturés dans l'exercice de leurs missions au quotidien étant réelles, le comité encourage l'établissement à définir des priorités quant aux domaines où un renforcement marqué de la démarche qualité est la plus nécessaire ou pressante, et d'en faire un levier de la gouvernance pour renforcer la dynamique collective au sein de l'université.**

d/ Une politique de communication à redéfinir

Le RAE rappelle l'acte important qu'a été en 2015 l'adoption de la nouvelle identité « université Savoie Mont Blanc » et le nouveau logo à la fois en termes d'identification externe et d'appartenance en interne, quel que soit le site d'exercice. Pour le reste, il évoque les orientations générales des actions menées⁶⁸ ou envisagées, mais force est de constater que l'ensemble mérite d'être réactivé. C'est ce à quoi s'emploie la direction de la communication, formée de 7 personnes, rattachée directement à la Présidence, et dotée d'un budget de 170 k€. Les objectifs internes sont nombreux : mieux travailler avec les composantes et partenaires proches⁶⁹, revoir le périmètre du service et les liens avec la DRH et le service culture, développer des outils (amélioration de l'internet, mise en place d'une newsletter et d'un journal interne, en complément de l'actuelle communication par mail et via la lettre numérique mensuelle Infolash). La ligne directrice pour la communication externe est centrée sur la structuration du foisonnement d'initiatives aujourd'hui dispersées au niveau de différents acteurs au sein de l'établissement et l'élaboration d'un plan média. L'image internationale que l'USMB entend projeter nécessiterait de faire aboutir la traduction au moins en anglais du site internet de l'université, au-delà de ce que permettent déjà les dispositifs de traduction automatisée proposés. À noter que la politique de communication est une des rares références absentes de la plateforme collaborative d'autoévaluation de la Dapac.

Le comité recommande à l'établissement de finaliser et structurer les initiatives actuellement dispersées en matière de communication pour constituer une réelle politique de communication d'établissement à la hauteur de l'image que l'USMB entend projeter en externe et en interne.

3/ Des données de pilotage insuffisamment sollicitées dans les déclinaisons opérationnelles du projet

a/ Une stratégie claire mais dont la mise en œuvre manque de visibilité à court et moyen terme

Comme on l'a vu précédemment, l'USMB a une vision claire de sa stratégie de développement, explicitée dans le RAE, le PAP et dans ses axes stratégiques 2020-2025. Elle connaît ses contraintes politiques et financières (disparition de la Comue, forces et fragilités des appuis des collectivités territoriales, positionnement dans les logiques territoriales de l'enseignement supérieur, etc.). Mais l'établissement a fait le choix, soit par manque de moyens humains, soit par décision assumée, de ne pas développer d'outils prospectifs dans certains domaines (informatique et patrimoine⁷⁰). Sa relative bonne santé financière depuis quelques années ne l'a pas contraint à l'élaboration de schémas directeurs.

⁶⁷ Le RAE l'évoque p. 44, et la Dapac mentionne à la p. 8 du document interne d'autoévaluation des « résistances assez fortes notamment en matière d'évaluation des enseignements ».

⁶⁸ La quasi-absence de l'international étonne au vu de l'accent mis sur cette dimension par l'établissement.

⁶⁹ A noter que la fondation USMB a ses propres ressources de communication.

⁷⁰ Le RAE mentionne un schéma pluriannuel de stratégie immobilière mais il n'est toujours pas finalisé.

L'établissement ne dispose pas de schéma directeur informatique⁷¹. Les projets de développements font l'objet d'un examen au sein d'une commission *ad hoc* et chaque année l'établissement procède à un reformatage des objectifs dans le cadre d'une revue de projets. Ce mode de fonctionnement a ses limites : il ne permet pas d'avoir une vision globale et pluriannuelle des moyens financiers à mobiliser et des nouvelles compétences à acquérir. À ce titre, la disparition de la Comue en 2020 et avec elle la redéfinition des liens avec le Service informatique mutualisé du site universitaire – Simsu – qui mutualise des moyens informatiques auxquels l'USMB contribue et dont elle bénéficie sur des outils cruciaux (gestion de Sifac par exemple), oblige l'établissement à étudier une nouvelle stratégie en la matière (pour mémoire le budget 2019 de la DSI s'élève à 1 186,9 k€ dont plus de 252 k€ en investissement).

L'établissement s'est doté dès 2016 d'un document politique formulant sa stratégie en matière d'emplois, EC et Biatss⁷² ; celle-ci devait être déclinée en actions dont la mise en œuvre de plans pluriannuels d'emplois (PPE). Un PPE des EC pour la période 2018/2020 a bien été présenté au conseil d'administration du 18 décembre 2018, mais son effet levier reste limité dans la mesure où 1 % seulement de ces emplois devient annuellement disponible au titre des départs à la retraite. La politique de redéploiement entre composantes gagnerait à être éclaircie (à la fois en termes de bilan sur les pratiques pour les dernières années et de critères pour les pratiques futures). L'USMB n'a pas élaboré de PPE pour les emplois Biatss⁷³ et divers entretiens lors de la visite ont fait part d'une certaine opacité sur la stratégie de l'établissement en la matière. La mise en place d'une Gpeec est actuellement discutée en interne⁷⁴ ; c'est un outil prospectif qui fait actuellement défaut et aiderait l'établissement à se projeter dans les mises en œuvre de son projet, y compris par exemple la consolidation de sa politique de recrutement de contractuels.

Dans le domaine patrimonial, l'établissement n'a pas mis en jour son SPSI élaboré en 2011. Il évoque comme cause le retard pris par le projet de réhabilitation du campus Jacob-Bellecombette. Compte tenu de l'état très hétérogène de son parc immobilier et des moyens importants à mobiliser tant à l'interne que dans le cadre du nouveau CPER à négocier (dans un contexte politique redéfini), une mise à jour est d'autant plus urgente que l'établissement réfléchit à la dévolution de son patrimoine⁷⁵. La réflexion de l'établissement ne peut pas se limiter à une exploration de nouveaux montages financiers très aléatoires.

En matière de suivi de la masse salariale, l'établissement a bien identifié le risque financier dû à un glissement vieillissement technicité (GVT) de plus de 600 k€ par an. L'organisation mise en place dissocie gestion des RH (confiée à la direction des RH) et suivi de la masse salariale (confié à la Dapac), avec des outils de pilotage différents (méthode d'évaluation des coûts) entre les deux services et des données à fiabiliser ; elle n'est pas sans risque à court terme pour l'établissement et peut devenir un frein pour son développement. Le déploiement du nouveau système d'information ressources humaine (SIRH) peut par ailleurs participer à ce risque par les aléas techniques qu'entraînent souvent ces périodes de transfert. Pour mémoire le résultat de l'exercice 2018 était d'environ 900 k€ dont 300 k€ au titre d'une association⁷⁶. D'une manière générale l'établissement aura à prioriser ses projets afin de mettre en œuvre une programmation financière sur plusieurs années et revoir à cette occasion son modèle économique. La Dapac et la direction du numérique sont au cœur de ce chantier.

En résumé, qu'il s'agisse de l'efficacité de ses systèmes d'information, de la gestion de ses emplois, de l'avenir de son patrimoine ou de la robustesse de son modèle économique, le comité recommande à l'établissement de perfectionner son usage des outils prospectifs dont il dispose et de se doter rapidement de ceux qui lui font défaut, pour anticiper la soutenabilité des options de développement de son projet.

⁷¹ Le RAE p. 20 présente cette option comme « un choix délibéré qui repose sur le constat que l'avenir est par nature incertain et que l'analyse prospective préalable à ces schémas implique un investissement conséquent débouchant sur un document le plus souvent déjà daté au moment de sa finalisation. »

⁷² Ce document de cadrage a fait l'objet d'une présentation au CA du 22 novembre 2016.

⁷³ Une cartographie des fonctions a été réalisée dans le cadre du Rifseep, mais l'appui sur cette cartographie pour bâtir un PPE Biatss n'est pas abouti.

⁷⁴ Les difficultés avancées par plusieurs interlocuteurs pour expliquer ce retard touchent au manque de moyens humains à y consacrer, et au fait que la gestion lourde d'actes de gestion au quotidien rend difficile de dégager du temps et de l'énergie pour la réflexion.

⁷⁵ Le RAE présente explicitement la dévolution comme un objectif vers lequel aller « progressivement » (p. 26) tout en reconnaissant qu'il n'est pas envisageable « en l'état actuel » (p. 27).

⁷⁶ L'Association pour la gestion de l'institut savoisien d'études françaises pour étrangers a été intégrée en janvier 2018 à l'USMB, et l'établissement a récupéré ses fonds et ses personnels.

b/ Une procédure de dialogue de gestion stabilisée dont l'efficacité peut progresser

Pour mener à bien son dialogue de gestion, l'établissement s'appuie fortement sur la direction de l'aide au pilotage et de l'amélioration continue (Dapac). Celle-ci réalise de nombreuses études et enquêtes à destination des composantes, des directions et des services. Elle met à disposition de l'établissement des outils d'analyse et de contrôle comme la cartographie des risques dont elle assure le pilotage, le rapport du contrôle interne, la déclinaison des axes stratégiques en actions que ce soit au titre de la gouvernance, des RH, du patrimoine de la recherche et de la valorisation, etc. mais cette déclinaison d'actions est annuelle et non pluriannuelle. L'établissement s'appuie sur un système d'information d'aide à la décision, outils de partage de données, même si son appropriation par les acteurs est à optimiser. Le travail d'autoévaluation par secteurs réalisé par la Dapac pour la préparation de l'évaluation pourrait être mis à disposition des composantes⁷⁷.

Depuis 2017, le dialogue de gestion annuel avec les composantes⁷⁸ et les services est systématique et formalisé : lettre d'orientation budgétaire débattue en CA en juillet, construction sur cette base et à l'initiative de la structure de son budget prévisionnel et de son projet, rencontre et discussion sur l'allocation de moyens sous forme de dialogue objectifs-moyens, arbitrages en central et notification. Dans les faits, ces dialogues portent principalement sur les moyens financiers, avec une faible part d'analyse des activités, résultats et projets. Au vu des entretiens réalisés, la transparence sur l'affectation des budgets est reconnue, mais les réserves sont nettement plus marquées sur le volet RH, en particulier sur l'attribution des emplois Biats. La démarche est aussi appréciée comme un temps positif de réflexion, d'information et de dialogue. L'établissement reconnaît devoir professionnaliser son dialogue de gestion sur certains points majeurs, comme l'évaluation juste des charges d'enseignement et la prévision des heures complémentaires, première étape d'une démarche plus globale du calcul du coût des formations⁷⁹.

Le comité conforte l'établissement dans sa démarche de dialogue de gestion ; il recommande d'en renforcer la dimension stratégique en y incluant une dimension « projet » plus marquée, tout en renforçant techniquement la fiabilité sur l'évaluation des moyens (financiers et humains) et des coûts associés.

4/ Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, immobilier

a/ Une politique des ressources humaines à mieux expliciter.

Le RAE décrit clairement les actes de gestion relatifs à la carrière des personnels, que la DRH assure avec professionnalisme sur le plan technique et administratif. Quelques difficultés sont cependant à pointer, qui concernent des orientations générales sur lesquelles l'action de l'établissement semble requise.

Une problématique récurrente dans le RAE et lors des entretiens concerne les heures complémentaires des enseignants et enseignants-chercheurs : poids important dans le service des enseignants (50 % du service statutaire en moyenne, parfois subi, parfois souhaité), mise en œuvre du référentiel d'équivalences horaires trop hétérogène pour être efficace, tension entre catégories de personnels, ces heures apparaissant comme la prime de l'enseignant (RAE, p. 14). Les remédiations envisagées par l'établissement sont à la fois d'ordre technique (meilleure adéquation entre services prévisionnels et services réalisés) et politique (plafonnement des heures complémentaires, distinction plus claire entre prime et heures complémentaires (HC)). **Au vu de la prégnance de cette question des HC au sein de la communauté universitaire, le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre au plus vite les mesures correctives qu'il a identifiées.**

Cette question interfère avec au moins deux autres aspects de la gestion des RH déjà évoqués précédemment.

⁷⁷ Le document correspondant évoque lui-même p.7 l'opportunité d'élargir son utilisation.

⁷⁸ En ce qui concerne les UR, leur dotation financière est calculée sur critères automatiques (validés par la CR du Cac), et les profils d'emplois d'EC sont discutés conjointement avec la composante, qui remonte la demande à l'établissement.

⁷⁹ Le précédent rapport Hcéres soulignait déjà p. 30 « une offre de formation dont la soutenabilité n'est pas assurée ».

D'une part, les difficultés à expliciter des projections en termes d'emplois Biatss (du fait entre autres d'outils de prévision encore peu fiables) peuvent contribuer à des ressentis en interne sur un manque de transparence dans l'attribution des moyens administratifs dans un contexte global de surcharge de travail et de climat social difficile. D'autre part, les questionnements et inquiétudes que suscite au sein de l'établissement une politique volontariste de recours à des contractuels enseignants et administratifs (CDI et CDD) méritent d'être mis en regard d'une analyse consolidée sur les effets escomptés. **Le comité suggère de s'appuyer sur l'amélioration de ses projections pour renforcer la lisibilité de ses choix sur ces deux volets des RH.**

La mise en œuvre de la politique indemnitaire des Biatss a été basée sur l'harmonisation entre les filières, pour un surcoût de 100 k€/an, et marquée par la neutralisation de toute part d'individualisation⁸⁰. **L'établissement ne fera pas l'économie d'un bilan en la matière**, intégrant non seulement la question de l'adaptation de ce modèle au bon fonctionnement interne, mais aussi la problématique externe de disparités importantes avec ce que peuvent proposer d'autres établissements voisins pour des fonctions identiques, et de leur éventuel impact sur l'attractivité de l'USMB.

Sur la formation de ses personnels, l'établissement a mobilisé en 2018⁸¹ un budget modeste et stable de 123 800 € et a formé 614 personnes soit 41,5 % des personnels, dont 60 % de Biatss et 32 % d'EC. L'essentiel des formations a porté sur la préparation aux concours, la prévention l'hygiène et sécurité, la professionnalisation. **De fait, le plan de formation apparaît plus comme une compilation des attentes recueillies lors des entretiens individuels d'évaluation qu'un outil au service de la stratégie de l'établissement propre à favoriser la conduite du changement.** En écho, l'absence de Gpeec rend difficile une projection sur les compétences à développer et la possibilité pour les agents d'y identifier des opportunités pour les évolutions de leur parcours professionnel.

Que ce soit pour améliorer la qualité de la prévision et de la projection comme on vient de le voir, ou pour passer à une qualité supérieure dans le fonctionnement de services déjà solides, la fiabilisation des données par la mise en place du nouvel outil SIRH est essentielle. En favorisant le partage des données et des outils entre services, il favorisera le passage d'une gestion par briques à une vision plus intégrative du pilotage des RH⁸².

b/ Une situation financière à surveiller

L'établissement a mis en place une procédure d'allocation de moyens : débat d'orientation budgétaire en juillet, remontées des demandes, dialogue de gestion. L'ensemble des moyens attribués passent par cette procédure. A l'exception du défaut de transparence sur les moyens Biatss, l'ensemble des acteurs rencontrés reconnaissent le bon fonctionnement global de l'ensemble.

La visite sur site a confirmé l'analyse des documents sur le fait que la construction budgétaire relève plus d'une reconduction des budgets antérieurs sans grande possibilité d'inflexion majeure⁸³, l'établissement étant contraint par un budget financé à 80,29 % par la subvention pour charge de service public et 3,34 % par les collectivités territoriales ou des financements européens (cf. compte financier 2018). L'USMB fait valoir que sa situation financière est saine depuis 2015 avec des résultats d'exploitation positifs depuis plusieurs années. En 2018 le résultat s'élevait à 902 257€ et les constantes de l'établissement sont bonnes : fonds de roulement, capacité d'autofinancement, trésorerie (cf. compte financier 2018).

Des points de vigilance sont cependant à relever. Le ratio de la masse salariale sur les recettes encaissables est de 82,2 % et situe l'établissement en zone de vigilance (cf. compte rendu SIASUP – Service interacadémique de l'enseignement supérieur). L'augmentation des dépenses de fonctionnement due essentiellement à la prise en charge de nouveaux bâtiments est à surveiller : elle était déjà de 6,5 % sur 2018 et est évaluée à 12,53 % de la prévision budgétaire 2019. Le ratio poids des charges de fonctionnement décaissable sur les recettes décaissables s'élève à 15,4 % et est augmenté par rapport à 2017 (cf. compte rendu SIASUP). Il constitue un ratio de vigilance. Ainsi à très court terme, le caractère contraint des

⁸⁰ Il ressort des divers entretiens que cette option ne relève ni d'une volonté de la présidence, ni d'une méthode de management, mais du fruit de rapports de forces dans la négociation.

⁸¹ Source : Bilan social 2018.

⁸² Le fonctionnement actuel ne permet pas l'automatisation de certaines tâches, d'où des sources d'erreur dès lors qu'interviennent sur un même dossier par exemple la Dapac et la DRH (comme sur les recrutements ou le suivi du GVT).

⁸³ L'établissement souligne dans sa note du débat d'orientation budgétaire 2019 (CA du 10 juillet 2018) que, malgré une hausse du budget due à des dépenses et à des recettes contraintes nouvelles, il ne dégage pas de marges de manœuvre, et que seul un abondement de la subvention pour charge de service public lui permettrait de développer ses activités.

financements publics (Etat et collectivités), l'augmentation mécanique des dépenses incompressibles (masse salariale et fonctionnement) et les difficultés à accroître les ressources propres faute de moyens supplémentaires mobilisables concourent à la nécessité majeure, voire stratégique, pour l'USMB de développer une vision pluri annuelle de sa politique financière.

L'établissement est conscient du risque financier à moyen terme et le comité recommande que sa nécessaire vigilance sur ce point s'appuie sur une fiabilisation des données et un suivi particulier de quelques indicateurs clés cohérents et partagés par tous.

c/ Un patrimoine contraint nécessitant de lourds investissements

L'établissement est implanté sur 4 sites (trois campus et la présidence). Si l'établissement semble bien connaître l'état de son bâti, l'absence de mise à jour de son SPSI (dernière version 2011) rend difficile une bonne connaissance du non-bâti et un pilotage approprié des travaux et du GER. Le parc immobilier de l'USMB est caractérisé par la grande hétérogénéité de l'état de ses bâtiments, leur nombre (58) et leur dispersion géographique (20 à 50 km entre eux pour certains). Cet éclatement rend difficile une mutualisation des moyens humains ou des économies d'échelle. Cependant l'USMB a mis en place sur chaque campus une antenne de proximité pour les fonctions exploitation, maintenance et logistique afin d'assurer une meilleure réactivité. La maîtrise d'ouvrage, le service administratif et financier et la gestion du patrimoine (indicateurs, plans, etc.) restent centralisés.

Le budget de la direction du patrimoine est de 4 M€ par an dont l'essentiel assure le financement des fluides et du ménage externalisé ; 10 % sont dédiés à la maintenance légère, 15 % à la maintenance lourde. Il est noté que, dans les opérations d'investissement, le service assure la maîtrise d'ouvrage : le manque de moyens humains explique en partie des retards dans la réalisation de projets et la sous-consommation des crédits d'investissements, ce qui peut devenir un handicap dans la mise en œuvre des CPER. Les outils de suivi sont sous Excel avec peu de *reporting* et d'optimisation de l'utilisation des données par les services et les composantes. Il est nécessaire que l'établissement progresse dans le suivi précis de ses coûts de fonctionnement et anticipe au mieux son évolution afin de pouvoir mesurer l'impact des projets sur les finances de l'établissement. L'absence de SPSI ne permet pas en l'état d'avoir un point précis sur l'état d'avancement de l'agenda accessibilité, ni sur le poids de la maintenance lourde et donc sur les moyens à mobiliser à court et moyen terme. Le projet de réhabilitation du Campus Jacob Combelette chiffré entre 100 et 120 M€ mobilise l'université, dans un contexte d'incertitude sur le prochain CPER, problématique pour l'établissement. Ce dernier s'est engagé dans une démarche encore modeste, mais volontariste quant à la recherche de valorisation de son patrimoine, ainsi que dans le développement durable en s'appuyant sur ses compétences en interne.

Compte tenu de l'état du patrimoine de l'USMB et de l'ampleur de ses projets de réhabilitations, le comité préconise de finaliser et formaliser son SPSI afin de mieux mesurer les impacts financiers de sa politique patrimoniale.

La recherche et la formation

1 / Divers niveaux d'enjeux sur la politique de recherche

a/ Une visibilité certaine du potentiel de recherche de l'établissement

Le potentiel de recherche de l'USMB est organisé en 19 unités dont 11 UMR (10 CNRS et 1 Inra), 7 en cotutelle avec l'UGA (dont 6 UMR) et une avec Saint Étienne. Cette configuration, déjà ancienne, devrait perdurer sans être impactée par la sortie de la Comue UGA (à l'exception de la fusion de l'UMR Edytem et de l'EA LCME au 1er janvier 2020). Actuellement, ces unités sont regroupées en 4 domaines⁸⁴ couvrant l'ensemble des recherches menées à l'USMB : sciences et génie de l'environnement (6 UR dont 5 UMR), systèmes intelligents et technologies avancées (3 UR dont 1 UMR), mathématiques, physique, chimie (5 UR dont 4 UMR), organisations et territoires, représentations et cognitions (5 UR).

Comme dans beaucoup d'universités pluridisciplinaires, on constate un déséquilibre entre les unités relevant (au sens large) des SHS et celles relevant des sciences et techniques⁸⁵. Rapporté à la taille de l'établissement, le nombre d'unités mixtes est notable⁸⁶. Les collaborations internationales témoignent d'une visibilité établie⁸⁷. Même si l'établissement n'a pour l'instant pas eu de succès sur les projets ERC déposés⁸⁸, sa bonne performance en termes d'indice d'impact à deux ans (rapport OST de 2018) et son bon classement dans un certain nombre de *rankings* internationaux⁸⁹ attestent du niveau international de plusieurs unités. **On peut regretter que le RAE ne produise pas d'éléments d'analyse plus approfondie de ces indicateurs assez remarquables (prise en compte des spécificités disciplinaires, impacts croisés des collaborations avec d'autres acteurs, cartographie des unités les plus concernées, etc.) permettant de les mettre en lien avec les orientations actuelles et futures de la politique scientifique de l'établissement.**

Plusieurs facteurs favorables liés à l'environnement de l'établissement viennent conforter la qualité intrinsèque de certaines équipes et participer au rayonnement de l'ensemble : proximité de grands équipements, réseau de plateformes mutualisées, densité et diversité des possibilités de partenariats de qualité sur des thématiques porteuses, liens transfrontaliers anciens dans lesquels la recherche prend une part croissante⁹⁰. Là encore le RAE pourrait être plus explicite quant à la façon dont l'université oriente ses choix scientifiques pour valoriser au mieux ces atouts.

b/ Un pilotage stratégique impliquant des équilibres délicats

Le RAE affiche l'objectif stratégique de positionner l'USMB comme « une université de recherche et de professionnalisation qui entend être identifiée au premier plan européen », tout en revendiquant le « choix de faire système avec le territoire »⁹¹. Cette stratégie se décline dans une politique scientifique « dont la définition relève de l'équipe présidentielle »⁹², qui est ensuite mise en œuvre par le vice-président (VP) recherche et le Cac, en concertation avec les directeurs d'UR (notamment via un « bureau recherche » qui se réunit trois fois par an). Les débats fixant les orientations et les options opérationnelles ont lieu dans le cadre de la commission recherche du Cac et du bureau recherche. Ce schéma classique apparaît globalement efficace pour le pilotage quotidien, mais des réserves sont perceptibles sur son caractère « descendant » ne laissant pas assez

⁸⁴ Cette structuration est en cours d'évolution avec une organisation en campus thématiques.

⁸⁵ Déséquilibre en nombre d'unités (6/19), mais également dans les rapports avec les organismes (2/11).

⁸⁶ Sur les 633 enseignants-chercheurs et enseignants en poste à l'USMB, environ 44 % des enseignants-chercheurs sont rattachés à des UMR. 72 directrices et directeurs et chargées et chargés de recherche (CNRS, Inra, IRD) sont en activité dans les laboratoires de l'université Savoie Mont Blanc. A noter que le document « plateforme collaborative autoévaluation de l'USMB » produit par Dapac identifie (p. 16) comme une menace « le statut d'UR en perte de vitesse par rapport aux UMR ».

⁸⁷ RAE p. 36 : « 10 % des doctorants de l'USMB préparent leurs thèses en cotutelles avec les universités étrangères. Enfin, le rapport OST 2018 indique que 68 % des publications de l'USMB 2015-2017 sont co-publiées au niveau international, dont seulement 12 % au niveau de l'Union européenne ».

⁸⁸ RAE p. 35.

⁸⁹ RAE p.8 et 30.

⁹⁰ Le renouvellement de la convention de partenariat avec HES-SO en Suisse en 2018 prévoit l'intensification de son volet recherche : co-encadrement de thèses et développement de chaires (RAE p.10).

⁹¹ RAE p. 4.

⁹² RAE p. 36.

de place à la concertation avec les acteurs ou les partenaires de la recherche lorsqu'il s'agit de choix majeurs de politique scientifique.

Certains dossiers d'importance peuvent effectivement susciter des débats, des équilibres et des arbitrages dans la mesure où la politique scientifique déclarée repose sur deux piliers⁹³ « visibilité internationale de l'ensemble de l'activité de recherche » et « étroite collaboration avec le tissu économique du territoire ». La compatibilité des deux priorités n'est pas acquise a priori, et celles-ci ne concernent pas au même niveau les diverses communautés de recherche de l'établissement. C'est par exemple le cas de la question de l'identification thématique des campus que nous avons précédemment évoquée et en laquelle les chercheurs se reconnaissent de façon très inégale suivant que les affichages mis en avant correspondent plus ou moins bien à la réalité de leur cœur d'activité. Cette évolution vers des campus spécialisés (dont l'incidence est pour l'instant limitée) correspond à une volonté d'identification externe de l'USMB sur des thèmes porteurs où d'importantes forces sont effectivement actives⁹⁴, et se substitue à l'organisation antérieure de recherche par axes⁹⁵. L'une comme l'autre traduisent « la volonté politique stable de veiller à la cohérence de la recherche de l'université avec les spécificités du territoire⁹⁶ ». L'enjeu est alors de parvenir à ce que la part internationalement visible du potentiel de recherche (et même l'ensemble de l'activité si l'on reprend les termes du premier « pilier ») coïncide largement avec lesdites spécificités. Cette perspective ne peut s'inscrire que dans la durée au vu des marges de manœuvre limitées de l'établissement en termes d'emplois⁹⁷ et de leviers financiers.

Le comité reconnaît que viser la double cible de visibilité internationale et de synergies fortes avec le territoire nécessite de la part de l'établissement des équilibres délicats dans son pilotage stratégique. Il lui suggère de conserver son actuelle vigilance sur deux enjeux au moins : le premier est de valoriser l'atout de poids que représente l'adhésion des partenaires du territoire aux recherches menées à l'USMB tout en veillant à ne pas créer une trop forte dépendance à leur égard⁹⁸, le second est de conforter le rayonnement scientifique de l'ensemble en continuant d'investir dans le développement de secteurs reconnus, mais peu en phase avec la logique territoriale.

c/ Un pilotage opérationnel accompagnant la dynamique propre de toutes les unités de recherche

En fait et dans l'immédiat, l'établissement soutient et accompagne l'ensemble des activités des unités de recherche ; le RAE décrit en détail (p. 30 à 36) les grandes lignes d'action de ses laboratoires et leurs évolutions, ainsi que le très grand nombre de projets, réseaux structurants, outils et équipements collaboratifs dans lesquels elles sont impliquées. L'ensemble témoigne d'un dynamisme scientifique indéniable. Même si la capacité voire la volonté de coordonner ce foisonnement n'est pas explicite, le pilotage se manifeste par de l'incitation et de l'appui aux initiatives, de l'accompagnement de projets, du soutien aux développements d'outils. Ce travail produit des effets : l'effort de structuration dans les domaines ALL-SHS-DEG semble progressivement porter ses fruits, la participation de certaines UR aux projets transdisciplinaires est réelle⁹⁹, ce qui conforte les options thématiques retenues par le projet de structuration.

Au plan financier, le budget annuel interne de la recherche est ambitieux pour une université de cette taille : environ 3 M€ dont 850 k€ au titre des dotations des unités de recherche et 360 k€ au titre d'un appel à projets annuel (auxquels s'ajoutent les financements du volet recherche de la convention avec le Conseil Savoie Mont Blanc évoquée précédemment). La répartition de l'allocation des ressources aux unités de recherche repose sur un modèle théorique de dotation critérisé des unités, complété par un appel à projets annuel complémentaire qui prend en compte – voire rééquilibre – les résultats du dialogue objectifs-moyens annuel. L'évolution globale des ressources des unités de recherche est marquée par une grande stabilité.

⁹³ RAE p. 30.

⁹⁴ Les intitulés « transitions sociétale et territoriale », « transitions environnementale et énergétique » et « transitions entrepreneuriale et numérique » recouvrent les thématiques d'équipes présentes et sur les campus ainsi dénommés, même si elles ne reconnaissent pas forcément comme pertinent l'emploi récurrent du terme « transition ».

⁹⁵ Solaire et montagne en Savoie, mécatronique et physique à Annecy.

⁹⁶ RAE p. 30.

⁹⁷ A noter sur ce point que l'établissement identifie une « vague de libération de postes à partir de 2020 qui permettra les nécessaires redéploiements » offrant « des espoirs raisonnables de réussite » RAE p. 12.

⁹⁸ Ce point était déjà souligné dans le précédent rapport du Hcéres.

⁹⁹ En particulier la participation du centre Antoine Favre et de l'Irege à l'EUR Solar Académie et aux projets de recherche qui l'ont précédé.

S'agissant de la politique RH, des procédures formalisées ont été établies et le circuit des campagnes d'emploi est clair, partant des demandes des UR concertées avec les départements de formation, classées ensuite par les composantes, puis votées dans les conseils après arbitrage de l'équipe de direction. Dans le contexte de contrainte qui pèse sur l'établissement en termes de RH et même dans le cadre du PPE évoqué précédemment, la tendance est à un renouvellement des postes vacants, sans véritable redéploiement ou création de postes de titulaires fondés sur la politique de recherche. Pour dégager des marges de manoeuvre en la matière, l'établissement s'engage dans une démarche d'appel renforcé à l'emploi contractuel ; outre les CDD de type postdoc ou contractuels recherche de divers statuts, le RAE évoque (p. 24) des enseignants-chercheurs « maison »¹⁰⁰. Au-delà de l'argument économique, le RAE ne précise pas l'équilibre des critères d'affectation de ce type d'emploi entre des priorités scientifiques ou des besoins en enseignement ; il ne dresse pas de bilan des recrutements déjà effectués. Les déclinaisons individuelles de la politique RH en matière de recherche (critères et modalités d'attribution des primes d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR), promotions, politique de soutien à l'HDR, délégations et congés pour recherches et conversions thématiques (CRCT), systèmes de décharges éventuelles, etc.) sont bien encadrées et correctement instruites, de type classique sans refléter d'orientations scientifiques particulières. Soulignons que la problématique RH dans la politique de recherche de l'USMB revêt une dimension stratégique dans la mesure où l'établissement prévoit de candidater au label HRS4R¹⁰¹, levier indispensable pour porter des projets européens d'envergure.

L'organigramme de l'établissement fait figurer pour chaque UR un lien avec « sa » composante de rattachement. La gestion financière de la recherche ayant été transférée à des pôles mutualisés dédiés, ce lien se manifeste essentiellement dans la coordination entre les critères de recherche et les critères d'enseignement dans les demandes d'emploi. Pour certaines disciplines (en droit par exemple), le lien entre formation et recherche reste fortement porté par ce rattachement labo-UFR.

En résumé, le pilotage de la recherche au quotidien reste marqué par une stabilité de l'intervention de l'établissement dans les activités des UR (budget critérisé, postes peu redéployés) et par une démarche d'accompagnement de leurs dynamiques scientifiques propres, ce que le RAE souligne en évoquant la « grande liberté d'action » laissée aux UR¹⁰².

Le comité relève la difficulté (au moins théorique) de concilier la mise en œuvre de la stratégie de recherche du projet d'établissement avec la pratique du pilotage fondée sur une stabilité d'ensemble des forces de recherche et sur la reconnaissance de l'autonomie scientifique des UR comme gage de leur qualité. Dans ce contexte, il recommande à l'établissement de s'appuyer sur l'implication de la communauté scientifique pour mieux expliciter les phases opérationnelles du projet et les évolutions structurelles qu'il prévoit.

d/ Une professionnalisation accrue des services de soutien à la recherche

L'USMB a suivi les recommandations du précédent rapport d'évaluation¹⁰³ qui soulignait la nécessité de développer le service de la recherche et de renforcer ses missions. Une nouvelle entité, la DDRV (direction du développement de la recherche et de la valorisation), a ainsi vu le jour en 2018. Elle comprend différents services : service partenariats, valorisation et transfert ; service développement et stratégie de projets ; service gestion budgétaire et financière ; service dédié à la formation doctorale. Une originalité de cette organisation réside dans le pôle « développement et stratégie » qui assure notamment l'accompagnement des projets PIA, y compris de nature pédagogique, sous la houlette du vice-président en charge des partenariats recherche. La création d'un pôle grands projets est d'ailleurs actuellement en cours. La DDRV comprend 17 personnes ; 10 d'entre elles sont affectées aux fonctions de gestion financière et réparties sur les trois campus dans le cadre de la centralisation de la gestion budgétaire de la recherche, auparavant assumée par les composantes (réorganisation qui semble donner satisfaction aux utilisateurs de ces services).

¹⁰⁰ RAE p. 38 « La marge de manoeuvre qui se dessine est celle des enseignants-chercheurs (texte voté en 2016) et chercheurs contractuels. Déjà utilisée (10 enseignants-chercheurs contractuels et 130 chercheurs contractuels entre 2016 et 2019), elle pourrait être davantage utilisée à l'avenir. » L'établissement a voté en décembre 2016 un texte de cadrage des procédures de recrutement de CDD d'enseignants-chercheurs.

¹⁰¹ Label européen *Human resources strategy for researchers*.

¹⁰² RAE p. 39 : « L'analyse interne conduit à penser que l'université constate ses succès et les accompagne, mais son action amont est limitée à la diffusion de la meilleure information possible à ses unités de recherche, qui disposent d'une grande liberté d'action ».

¹⁰³ Rapport d'évaluation Hcéres 2014, p.13 : « 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 ».

Si cette nouvelle structure semble avoir réalisé son objectif d'assurer « une meilleure articulation entre central et structures internes »¹⁰⁴ dans l'organisation et le pilotage de la recherche, quelques points d'attention demeurent. Certains relèvent de l'organisation même des services : ils sont de fait géographiquement éloignés des UR ; leurs effectifs ont du mal à faire face à l'étendue des tâches (en particulier le surcroît d'activité sur la gestion doctorale ou le suivi des grands projets PIA) ; la DDRV et la Dapac collaborent pour la production d'indicateurs de pilotage de la recherche mais leur utilisation n'est pas complètement déployée ; la prise en charge de la valorisation et l'interface avec la Fondation ne sont pas finalisées. D'autres obstacles sont structurels et éventuellement importants, comme le fait que la gestion des projets de recherche de certaines UMR est systématiquement assurée par les EPST, ce qui impacte fortement leur visibilité dans l'activité recherche de l'USMB¹⁰⁵ et souligne plus généralement le manque d'outils partagés avec les établissements partenaires.

Le comité recommande de poursuivre le travail réalisé et visible sur l'organisation des services de soutien à la recherche, en dégageant les moyens nécessaires au renforcement de l'ensemble de ses missions. Il suggère que ce travail s'accompagne d'une réflexion plus approfondie sur les transformations du pilotage de la recherche dans le cadre du projet d'évolution vers des campus thématiques.

e/ Des ajustements à finaliser dans le contexte de la fin de la Comue

L'environnement recherche local présente une densité et une diversité dont l'USMB bénéficie et auxquelles elle contribue dans une optique réaliste de construire des liens scientifiques effectifs « sans volonté de leadership¹⁰⁶ ». A ce titre, la fin de la Comue rebat partiellement les cartes : si les liens scientifiques précédemment inscrits dans le cadre de la Comue sont appelés à perdurer sur le fond, on a déjà mentionné combien les enjeux sur leur nouvelle formalisation sont stratégiques pour les objectifs de l'USMB. Cette formalisation concerne entre autres les positionnements respectifs des tutelles pour les UMR partagées, leur implication dans les projets de l'Idex, ou les modalités de participation éventuelle des UR de l'USMB aux pôles de recherche reconduisant, au sein de la nouvelle UGA, les pôles de la Comue. L'évolution de la charte de signature scientifique a par ailleurs un impact important en termes de visibilité et d'identification de l'USMB. Et la réorganisation des études doctorales hors du cadre de la Comue implique aussi les UR de l'établissement. **Le comité relève que l'établissement est pleinement conscient de la portée de ces questions ; il souligne avec lui l'importance de trouver dans les négociations en cours les modalités partenariales les plus propices à son objectif d'être identifié comme une université de recherche, en capacité de répondre à des appels à projet d'envergure nationale ou internationale.**

2/ Une politique de formation efficiente à globaliser

En matière de formation initiale et continue, l'USMB a conduit une politique parfaitement cohérente avec son projet d'université professionnalisante au service des besoins de son territoire, en renforçant son offre de formation continue¹⁰⁷ tout en continuant d'accueillir massivement les étudiants de son bassin de recrutement. Grâce à l'implication forte de tous ses acteurs, l'USMB a également souhaité renforcer son second cycle¹⁰⁸ et développer une politique volontariste en termes d'innovation pédagogique, que soulignent les réussites aux appels à projets dédiés (NCU, Idefi Numérique, etc.). À cet égard, la charge de travail très importante des E et EC permanents nécessite un regard particulier, car elle atteint sa limite et pourrait freiner les développements envisagés, notamment sur la montée en puissance de la formation continue, et avoir un impact sur le dialogue social.

¹⁰⁴ RAE p. 36.

¹⁰⁵ Le document plateforme collaborative de la Dapac parle de « l'invisibilisation » d'une partie des recherches portées par des EC de l'USMB.

¹⁰⁶ RAE p. 35.

¹⁰⁷ « Un effort tout particulier a été réalisé dans le domaine de la formation continue et de l'alternance (FCA), avec un chiffre d'affaires passé globalement de 2 à 7 M€ entre 2012 et 2019 », RAE p.5.

¹⁰⁸ Probablement afin de rééquilibrer avec le poids important du 1^{er} cycle qui concentre 78 % des étudiants en 2018-2019.

a/ Une offre de formation cohérente avec la stratégie de l'établissement dans un contexte concurrentiel

L'offre de formation de l'USMB est riche, et relativement focalisée sur le premier cycle, avec 22 mentions de Licence, 14 de DUT et 34 de Licence Professionnelle, pour 26 mentions de Master, 3 en « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (Meef), 3 en « Cursus master en ingénierie » (CMI) et 5 filières d'ingénieurs. Cette offre de formation, développée par l'USMB et pilotée par des instances administratives et politiques au demeurant classiques, correspond aux besoins de son territoire et est en cela cohérente avec la stratégie générale de l'établissement. Grâce à l'investissement de ses personnels, l'USMB a su accompagner l'augmentation de la demande de formation en 1^{er} cycle (+11 % entre 2014 et 2018 en Licence par exemple) ainsi que celle du monde professionnel avec le développement de 40 diplômes universitaires et 80 formations ouvertes à l'apprentissage. La nécessité et la volonté d'accueillir les néo-bacheliers du territoire a pour conséquence un taux d'étudiant en 1^{er} cycle très largement supérieur à la moyenne nationale (+18 points), un chiffre stable durant le quinquennal. Mais le développement de formations résulte aussi d'un choix, celui de répondre aux sollicitations fortes de l'environnement socio-économique. La politique de formation est pilotée par deux VP, le VP CFVU et le VP Formation et orientation. Elle est visée par un bureau « formation » composé d'une partie des VP et des directeurs de composantes de formation. Elle est validée par la CFVU qui remplit pleinement son rôle même si la participation des élus s'est érodée dans le temps¹⁰⁹.

L'USMB souhaite être une référence dans le domaine de l'enseignement supérieur pour son territoire¹¹⁰ alors même qu'elle fait face à une concurrence accrue non seulement du fait de l'attractivité des autres établissements publics d'enseignement supérieur de la région ou des pays limitrophes, mais aussi d'opérateurs privés sur son périmètre de proximité¹¹¹. Or il apparaît qu'elle atteint ses limites en termes de développement de formations comme l'atteste son taux d'encadrement¹¹², les débats difficiles de la CFVU concernant l'ouverture de nouveaux DU¹¹³, ou les observations contenues dans le RAE¹¹⁴. À cette question de soutenabilité¹¹⁵ s'ajoute la multiplicité des acteurs sur la formation tout au long de la vie (composantes de formations, président, vice-présidents, service de formation continue, CFA partenaires) qui rend difficile la structuration de l'offre de formation notamment en FC¹¹⁶. **Le comité invite l'établissement à rationaliser son offre de formation et à se doter d'une politique partenariale lisible vis-à-vis de ses partenaires académiques, notamment face à une concurrence croissante.**

b/ Une innovation pédagogique dynamique qui s'appuie sur des réussites aux appels à projets pédagogiques nationaux

L'innovation pédagogique est un marqueur fort de l'USMB en raison d'une part de la réussite aux différents appels à projet du PIA dans le domaine de la formation (Idefi Promising, Idefi Numérique ReflexPro, Disrupt'Campus Piton et NCU @spire) et d'autre part de l'implication forte des enseignants et enseignants-chercheurs dans ce domaine¹¹⁷. Le projet NCU est particulièrement significatif par son ampleur¹¹⁸ ; avec l'objectif d'individualisation et de flexibilité des parcours, il prévoit une refonte complète des maquettes de licence sur la base d'unités d'apprentissage, un recours appuyé au numérique, et une coordination au sein

¹⁰⁹ Le taux de présent - hors procuration - passe de 17 personnes en moyenne (sur 32) en 2016-2017 à 15,7 en 2017-2018, jusqu'à atteindre 13,33 en 2018-2019. Pour les présents et les représentés ensemble, on passe de 22,5 en 2016-2017 à 19,7 en 2018-2019.

¹¹⁰ « Forte de son impact direct et indirect sur son territoire, elle participe ainsi à la fabrication de celui-ci. », AXE p.1.

¹¹¹ « L'Institut régional et européen des métiers de l'intervention sociale (IREIS), l'Institut catholique de Lyon (Ucly) ou l'université de Genève (Unige) » sont cités dans AXE p.2.

¹¹² La fiche Persé de l'établissement indique un taux d'encadrement légèrement inférieur au niveau national - de 0,4 points - et de sa typologie d'établissement (université pluridisciplinaire hors santé) - 0,2 points.

¹¹³ Source : PV de la CFVU du 20 juin 2019, p.2 à 4.

¹¹⁴ « Aujourd'hui, la difficulté porte sur la régulation et la soutenabilité de cette offre de formation, imaginative et qui répond incontestablement à des besoins identifiés, à l'échelle d'un territoire dynamique. », RAE p.42.

¹¹⁵ Déjà soulignée dans le précédent rapport Hcéres.

¹¹⁶ Notable dans les différents entretiens, mais également mentionné dans le document Axes stratégiques, p.5 : l'axe, « répondre aux besoins exprimés par les acteurs socio-économiques [...], appelle une refonte de l'organisation de la formation continue et de l'alternance ... ».

¹¹⁷ Le RAE souligne ainsi, p.41, qu'une « accélération est constatée autour de ce changement de posture (nombre de participants aux formations du département Apprendre, mise en place des parcours réussite, etc.), ce qui conforte la volonté de poursuivre dans cette dynamique ».

¹¹⁸ Projet de 29,1 M€ dont 11 M€ obtenus dans le cadre du PIA3, avec un déploiement sur 10 ans.

de collèges universitaires de premier cycle intégrant les DUT et les licences professionnelles. La dimension d'évolution des pratiques pédagogiques s'accompagne donc d'une dimension structurante visant à une transformation profonde de l'organisation du premier cycle universitaire.

Ces différents projets ont conduit à l'émergence du département transversal « Apprendre » qui porte l'essentiel du soutien à l'innovation pédagogique et la formation des formateurs. Le choix de constituer le département « Apprendre » en tant que composante de formation mérite que son positionnement soit clairement abordé sous l'angle de la complémentarité et non de la concurrence pour tous les acteurs de déploiement de formation. A ce titre, l'exploitation des projets adossés au département « Apprendre » comme levier de transformation pédagogique nécessite une diffusion d'information convaincante auprès des composantes et responsables de formation. Cette crédibilité ne peut être fondée que sur une étude d'impact des innovations pédagogiques sur les usagers (étudiants et enseignants) et une mesure des résultats tangibles de ces initiatives¹¹⁹. **Le comité souligne la belle dynamique engagée dans l'innovation pédagogique et recommande à l'établissement de mieux analyser les impacts de ses différents projets en la matière (passés ou futurs), notamment pour le projet @spire dont le caractère fortement transformant nécessite l'adhésion des parties prenantes.**

c/ Un pilotage de l'offre de formation qui doit mieux définir les responsabilités entre centre et composantes

L'USMB dispose d'une offre de formation riche et dynamique, notamment en formation continue, mise en œuvre par les composantes de formation et épaulée par les services centraux et la présidence. On peut noter la bonne structuration de la formation continue, opérée dans les composantes avec l'appui du service de la formation continue (SFC), ou directement par celui-ci. Les différentes composantes, dans leur disparité de tailles et de statuts, sont en relations étroites avec le SFC, via son conseil, et avec le pilotage central grâce au « bureau formation », instance de travail et de partage d'information sur le champ de la formation, et composé d'une partie des VP et des directeurs de composantes, et à un dialogue de gestion annuel bien accueilli. Néanmoins, la présidence a la volonté d'harmoniser les pratiques pédagogiques au niveau des plateformes de soutien à la pédagogie¹²⁰, des outils de réglementation¹²¹, ou des mécanismes de régulation¹²². Si les échanges du comité confirment la bonne volonté des directions de composante sur ces sujets, il reste à clarifier certains enjeux notamment autour des liens avec les services centraux¹²³, de la participation des composantes aux recrutements des personnels Biatss, du numérique ou de la création de collèges en 1^{er} cycle qu'implique le projet @spire. **Le comité encourage l'établissement à mieux structurer les différentes responsabilités du pilotage de l'offre de formation¹²⁴ entre la présidence et les composantes de formation, notamment concernant le soutien à la pédagogie, les outils et plateformes numériques, les aspects RH Biatss, ou les impacts des projets structurants en cours.**

d/ Des outils efficaces en démarche qualité mais qui peinent à être partagés et exploités

L'USMB bénéficie, en central, d'outils performants – comme Ametys, outil numérique d'affichage en ligne de l'offre de formation – et de l'appui des services de la Dapac qui permettent d'avoir une bonne cartographie de l'offre de formation, exploitée d'ailleurs dans les dialogues de gestion. Néanmoins, les équipes pédagogiques ne se saisissent que peu de ces outils¹²⁵ pour le pilotage des formations ou pour les conseils de perfectionnement¹²⁶. De même il n'existe pas de lieu de discussion – accompagnement, échanges de pratiques – autour de la qualité en formation entre les directions de composantes et la Dapac. Or cette dimension est stratégique pour certaines d'entre elles comme Polytech et l'IAE qui sont déjà certifiés. **Le**

¹¹⁹ Le comité n'a pas eu accès à des éléments d'analyse de cette nature.

¹²⁰ Le projet @spire a notamment vocation à centraliser la gestion de la plateforme Moodle.

¹²¹ « Aujourd'hui, des règlements des études existent au sein des composantes et même si les principales informations ont pu être reportées dans les MCCC votées chaque année, il est nécessaire de vérifier régulièrement leur cohérence juridique avec le cadre national des formations. », RAE p.41.

¹²² « ...la difficulté porte sur la régulation et la soutenabilité de cette offre de formation... », RAE p.41.

¹²³ Il a été évoqué, lors des entretiens, une dégradation des liens avec les services centraux et avec les services administratifs internes aux composantes de formation depuis 4 ans.

¹²⁴ En s'inspirant par exemple de ce qui est réalisé dans le cadre des relations internationales qui fonctionne bien.

¹²⁵ « La cartographie ainsi qu'un ensemble de mesures et d'indicateurs existants sont diffusés, mais ils restent peu regardés et encore moins analysés. », RAE p.44.

¹²⁶ « Pour autant, leur appropriation par les équipes reste très variable et inciter à formaliser ces moments reste une action récurrente. » RAE p.44.

comité encourage l'USMB à poursuivre dans cette démarche qualité et à mieux impliquer les directions de composantes et les équipes pédagogiques autour des enjeux de partage de bonnes pratiques sur ces questions.

3/ Des liens entre recherche et formation appréhendés à l'échelle de l'établissement

Le RAE souligne que le lien formation-recherche ne va pas de soi et qu'il s'agit de le construire, pour chaque université, suivant son profil. L'établissement s'y emploie à travers sa politique RH, dans la conception de ses parcours de formation, et au sein des études doctorales.

En termes de politique RH, le lien entre formation et recherche est au cœur de la politique de recrutement des enseignants-chercheurs. Les circuits de demandes et d'instruction sur la coordination des profils recherche-enseignement sont clairs comme on l'a vu précédemment, mais les débats auxquels elle donne lieu sont décrits comme parfois difficiles, avec un poids important des besoins en enseignement. Cette pression sur les formations et la nécessité de reconnaître l'implication des personnels qui s'y engagent est avancée comme une des raisons d'un taux d'endorecrutement élevé pour les professeurs (70 % sur 2016-2019). Le RAE souligne les écarts très importants (et classiques) entre les pratiques des différentes disciplines concernant l'endorecrutement, mais traduit une forme de résignation sur les possibilités d'apporter des mesures correctives. L'établissement disposait déjà d'un dispositif de décharge de service d'enseignement pour les MCF nouvellement recrutés, qu'elle a adapté au nouveau cadre réglementaire national. Cette décharge prévoit le suivi d'une formation pédagogique organisée par le département « Apprendre » ; le RAE n'explique pas comment cet allègement de la charge d'enseignement des MCF nouvellement recrutés au profit d'un temps de formation à l'enseignement rejoint sa finalité exprimée de « faciliter leur activité de recherche¹²⁷ ».

L'établissement veut renforcer les liens entre recherche et formation au sein même de la conception des parcours de formations. Il entend pour cela s'appuyer sur la « meilleure prise en compte de l'activité formation » dans des appels à projets nationaux, en particulier de type EUR. Il voit dans le succès de l'EUR *Solar Academy*, mais aussi dans le partenariat plus ancien avec l'Ines ou dans le travail accompli pour préparer la candidature du projet « Lacs¹²⁸ », l'amorce d'une pratique pédagogique plus intégrative et transdisciplinaire. Il envisage d'en prolonger le principe dans des écoles universitaires de recherche et de professionnalisation (EURP) sur chaque campus, en phase avec sa vision prospective d'une offre de formation structurée en deux niveaux (*undergraduate* et *graduate*) et déployée sur des campus thématiques.

Dans les faits et actuellement, c'est surtout au sein des masters que la réalité des liens entre formation et recherche est la plus tangible, en particulier au travers des stages de recherche. La qualité des laboratoires d'adossés est un facteur favorable, de même que les articulations naturelles avec les formations doctorales de l'établissement. Environ 300 doctorants sont aujourd'hui inscrits à l'USMB, dont environ 25 % d'étudiants étrangers. Les thèses doivent en principe être financées¹²⁹, avec des sources de financement divers¹³⁰.

L'organisation des études doctorales est actuellement dans une phase de transition marquée. La délivrance du doctorat avait été transférée en 2011 à la coordination territoriale (alors Pres université de Grenoble, devenue en 2014 Comue UGA). L'USMB a repris sa prérogative de délivrance du doctorat en juillet 2019. Jusqu'à cette date, les doctorants de l'USMB étaient inscrits soit à l'école doctorale (ED) multidisciplinaire Siseo propre à l'USMB (pour environ la moitié d'entre eux), soit dans l'une des neuf ED communes avec l'UGA auxquelles des UR de l'USMB sont associées. La coordination du doctorat était portée par le collège des

¹²⁷ RAE p. 46.

¹²⁸ Projet élaboré en partenariat avec l'Inra, le CNRS et le centre EDF-CIH du Bourget-du-Lac, présenté mais non retenu comme EUR en 2018 et 2019, portant sur des recherches sur les socio-écosystèmes lacustres avec une offre de formation de niveau *graduate* associée.

¹²⁹ Les inscriptions en doctorat sans financement dédié font l'objet d'un examen spécial par une commission *ad hoc* en vue de leur autorisation ou non. Le pourcentage de thèses autorisées dans ce cadre n'est pas connu du comité.

¹³⁰ L'établissement finance entre 14 et 15 contrats doctoraux par an, répartis suivant des règles internes ; les allocations régionales sont peu fréquentes et intégrées ; le Conseil Savoie Mont Blanc cofinance 8 contrats à 50 % (donc 4 sélectionnés par le conseil lui-même, les 4 autres par l'USMB) ; la Fondation USMB contribue à raison d'une à deux allocations par an. Les conventions Cifre représentent environ 10 % des contrats, en général avec des entreprises locales.

écoles doctorales (CED) au niveau de la Comue (la direction adjointe du CED était assurée par l'USMB), avec un relai à Chambéry (collège COUSMB). Dans la nouvelle configuration, le COUSMB est devenu le CED de l'USMB, une série de co-accréditations permet l'accueil de doctorants de l'USMB dans les ED concernées de l'université intégrée UGA, et l'objectif à terme est de constituer deux ED¹³¹ à l'USMB.

La situation est, on le voit, assez complexe dans cette période transitoire, nécessitant une vigilance sur deux registres au moins. Le premier concerne les questions d'organisation : montée en charge des tâches liées à la gestion du doctorat au sein de la DDRV, stabilisation du modèle économique (revenus engendrés par la récupération des droits d'inscription, coûts engendrés par l'offre de formations des doctorants, etc.), poursuite de l'accès aux outils partagés¹³². Le second est bien sûr d'offrir dans la continuité les meilleures conditions possibles aux doctorants pour préparer leurs thèses. Sur ce dernier point, les dispositifs à l'USMB sont classiques mais pertinents¹³³, et le cadrage de la collaboration avec Grenoble en voie de finalisation prévoit de maintenir l'accès des doctorants de l'USMB à des dispositifs établis précédemment dans le cadre de la Comue¹³⁴. **Le comité conforte l'établissement dans l'importance qu'il accorde à assurer des conditions favorables aux études doctorales, dans la délicate phase transitoire actuelle et au-delà, à la fois par le renforcement de ses initiatives internes et par la recherche de partenariats bénéfiques avec Grenoble.**

4/ Une organisation de la politique documentaire qui se veut dynamique malgré des moyens contraints

Le Service Commun de la documentation et des bibliothèques universitaires (SCDBU) comprend trois bibliothèques (BU) situées sur chacun des trois sites de l'USMB, quelques bibliothèques spécialisées associées aux laboratoires ou aux composantes, et une cartothèque. Après cinq années marquées par les travaux d'extension de la bibliothèque d'Annecy et par une restructuration profonde de l'équipe responsable, de l'organisation et du fonctionnement, le service semble stabilisé. Un conseil documentaire pour chaque campus analyse les besoins en matière de formation, de recherche et d'infrastructure, et leur adaptation aux possibilités budgétaires.

Les disponibilités en termes de personnel des BU se traduisent par des plages d'ouvertures de 45-54h hebdomadaires¹³⁵ dans chaque emplacement, avec dernièrement un prolongement en période d'examen, loin néanmoins des 61h de moyenne des bibliothèques universitaires de France¹³⁶. Le service cherche à s'adapter aux changements d'habitudes de travail des étudiants et propose sur les trois sites des espaces équipés pour le travail en petits groupes ou des espaces conviviaux. Ce souci du service est perceptible dans la hausse des fréquentations de 28 % entre 2015 et 2018¹³⁷, hausse qui pourrait paradoxalement déboucher sur un problème étant donné la surface de certaines BU.

Les ressources documentaires des bibliothèques sont facilement accessibles, avec un portail web clair et bien structuré qui facilite l'accès au catalogue, aux ressources numériques et aux archives ouvertes d'un nombre croissant d'entrées et de consultations de la part des usagers¹³⁸. Le portail web présente également les services que la bibliothèque met à disposition des usagers ainsi qu'une offre de formation en ligne, spécifique, adressée à tout utilisateur. Elle est spécifiquement adaptée aux étudiants de tous les niveaux d'études et de différentes disciplines, et organisée par l'équipe de bibliothécaires en concertation avec les enseignants. Le nombre d'utilisateurs de ces formations s'est stabilisé depuis quelques années.

¹³¹ Pour la prochaine période contractuelle, l'USMB porte le projet d'accréditation d'une ED CST (Cultures, Sociétés, Territoires) et d'une ED SIE (Sciences, Ingénierie et Environnement) pour lesquelles l'USMB serait seule accréditée, plus 8 ED partagées avec l'université intégrée UGA ; projet présenté en Cac le 12 septembre 2019.

¹³² En particulier Adum, Outil de gestion dématérialisée du doctorat (inscriptions, suivi, soutenances, etc.).

¹³³ Les points d'insatisfaction se dégagent des entretiens sur ces dispositifs concernaient d'une part les contenus des formations offertes (offre disciplinaire trop restreinte et offre transversale pas toujours adaptée), et d'autre part le fonctionnement des comités de suivi individuel (CSI) présentant trop de disparité entre les laboratoires.

¹³⁴ Ouverture des formations UGA à l'ensemble des doctorants de l'USMB, qui continueraient à bénéficier des services (documentation, numérique, bibliothèques, etc.).

¹³⁵ RAE p. 47 et Web du SCDBU.

¹³⁶ MERSI : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid146012/relance-du-plan-bibliotheques-ouvertes-en-faveur-de-la-reussite-etudiante-appel-a-projets-2019.html>.

¹³⁷ RAE p. 49, avant tout un effet de l'augmentation des effectifs étudiants.

¹³⁸ Données de caractérisation et indicateurs USMB. Septembre 2019.

Malgré l'effort budgétaire consenti pour répondre de manière équilibrée aux besoins en ressources documentaires des différentes disciplines de recherche et de formation, certains abonnements numériques ont dû être supprimés. La BU s'est engagée dans une démarche volontariste (puis obligatoire depuis décembre 2017) de dépôt des publications de ses enseignants chercheurs sur les archives ouvertes en s'appuyant sur HAL, en collaboration avec le CNRS. Un travail de sensibilisation et de support auprès des chercheurs a abouti à un quasi-doublement entre 2015 et 2018 du nombre de documents déposés (augmentation des nouveaux dépôts de 150 % en 2018), avec toutefois des différences notables selon les disciplines.

En résumé, le SCBU remplit ses missions et témoigne d'un souci de porter des projets d'amélioration du service rendu aux usagers dans le contexte d'une implantation sur trois sites, mais son effectif actuel limite de fait ces développements potentiels. **Le comité encourage l'université à mobiliser progressivement des moyens humains complémentaires pour parvenir à une disponibilité de l'offre documentaire qui soit au niveau des attentes des usagers.**

La réussite des étudiants

1 / La réussite étudiante comme marqueur de l'établissement

Fidèle à ses valeurs et à son histoire, l'USMB a une tradition d'accompagnement à la réussite des étudiants qui la place dans le peloton de tête des universités françaises sur ce sujet (cf. *infra*). Néanmoins, le caractère relativement lacunaire et plutôt descriptif du RAE n'a pas toujours permis au comité d'évaluer la trajectoire de l'établissement au cours de la période de référence dans un domaine où les indicateurs présentés sont pourtant excellents.

a/ Des étudiants accompagnés vers la réussite

L'USMB déploie des outils et dispositifs, conformes aux cadres réglementaires, de candidatures – notamment en première année –, d'organisation des formations, d'organisation des examens, de validation des acquis d'apprentissage, et de délivrance des diplômes, grâce notamment à la DEVE, même si certaines harmonisations entre composantes de formation restent encore nécessaires¹³⁹. Il faut également noter que le processus de candidature des étudiants est désormais dématérialisé.

Mais surtout, **l'USMB accompagne avec succès l'ensemble de ses étudiants jusqu'à l'acquisition de leur diplôme**, avec un taux de réussite de 9 points supérieur à la moyenne nationale en Licence, 5 points en DUT et plus de 17 points en Master¹⁴⁰. Ces bons résultats sont notamment liés aux nombreuses actions d'orientation¹⁴¹ mises en place que devraient renforcer les 5 parcours « oui si » déployés en Licence. Il faut noter aussi que le décrochage en Licence est en constante diminution passant de 9,6 % en 2015 à 6,41 % en 2018. Avec la réforme du baccalauréat en cours, le lien avec les acteurs du territoire, rectorats, lycées, professeurs du secondaire, lycéens et familles, s'est renforcé avec de très nombreux événements que l'USMB organise ou auxquels elle participe : journées portes ouvertes, mini-stages en IUT proposés aux lycéens, journées d'échange lycée-université, formation des professeurs principaux, journée du lycéen, immersions Sup'1res, rencontres, salons et forums des lycées, etc. Ces actions, nombreuses, font l'objet de réunions de synthèse entre partenaires. De plus, depuis 2018, l'admission à l'USMB via Parcoursup est évaluée par des enquêtes réalisées par le Pôle Enquête, en particulier pour vérifier l'adéquation entre l'aspiration des néo-bacheliers et leur filière d'admission. Néanmoins, un certain nombre de ces dispositifs d'accueil des futurs étudiants relevaient jusqu'alors de l'UGA et leur reconduction n'est pas assurée, provoquant une certaine inquiétude soulignée par les services rencontrés. **Le comité invite donc l'USMB à analyser les moyens nécessaires pour pérenniser les plus utiles des dispositifs existants dans ce domaine.**

Par ailleurs, l'USMB a le souci de s'adapter au statut particulier de chaque étudiant comme l'atteste le nombre important de sportifs de haut niveau (SHN) – plus de 400 chaque année – et artistes de haut niveau (AHN) – environ 20 chaque année – ainsi que l'augmentation constante des contrats pédagogiques, passant de 242 en 2016 à 359 en 2018. Les étudiants en situation de handicap accueillis à l'USMB ont également fortement augmenté sur la période – +37 % entre 2015 et 2018 – et bénéficient d'un suivi particulier, mais malheureusement ne réussissent pas mieux qu'avant¹⁴². **Le comité encourage l'université à poursuivre sur ces bons résultats tout en les intégrant aux analyses d'impact à conduire sur les initiatives de transformation pédagogique, dont le projet @spire.**

Malgré la présence de ces dispositifs, la prise en compte de la loi ORE s'appuie encore sur des dispositifs « historiques » et un véritable accompagnement individuel généralisé reste à concrétiser, notamment par la mise en œuvre de contrat pédagogique. **Le comité recommande donc d'investir, notamment grâce au dispositif @spire, un accompagnement systématique des étudiants en 1^{er} cycle afin de conforter les bons résultats de réussite au diplôme.**

¹³⁹ Ne serait-ce que sur le règlement des études comme on l'a vu précédemment.

¹⁴⁰ Environ +9 points par rapport au national sur la réussite en Licence en 3 ans, et +4 points sur le passage L1 L2. Environ +5 points pour la réussite en DUT. +1,4 points pour la réussite en LP. cf. note flash Mesri novembre 2018. Et enfin +17,7 points pour la réussite en Master comparativement au national (note flash Mesri février 2019).

¹⁴¹ cf. ces dispositifs sont largement décrits dans le RAE p.50.

¹⁴² Les taux de réussites oscillent entre 67 % et 69 % entre 2015 et 2018. Cf. Indicateurs 2019 p. 8.

b/ Une insertion professionnelle remarquable mais des actions à partager avec les composantes et des dispositifs pour l'entrepreneuriat à généraliser

La politique d'insertion professionnelle de l'USMB fait partie intégrante du parcours des étudiants par le déploiement d'un projet personnel et professionnel (PPP) directement dans les parcours de formation et l'organisation régulière, par le BAIP notamment, de forums de métiers, de forums de stages ou de *jobs dating*¹⁴³. Elle met en jeu de nombreux partenaires non-académiques comme le Club des Entreprises notamment. Quantitativement, l'USMB affiche un taux d'insertion professionnelle supérieur à la moyenne nationale, de 2 points en DUT (93 %), de 3 points en licence pro (97 %), et de 3 points en Master (94 %)¹⁴⁴. D'un point de vue plus qualitatif, l'efficacité des dispositifs se confirme quant à l'adéquation des diplômes obtenus avec les postes occupés et les niveaux de rémunération. Néanmoins, la participation des composantes de formation à ces dispositifs doit encore être améliorée¹⁴⁵, ce qui est d'autant plus critique étant donné le caractère multi-sites de l'établissement. Enfin, l'usage de portfolios, initié dans les projets ReflexPro et Piton, reste à généraliser dans tous les parcours de formation.

L'entrepreneuriat étudiant s'est développé sur la période. Ainsi le dispositif Pépite oZer¹⁴⁶ accueille une vingtaine d'étudiants depuis 2016. Mais il faut noter que c'est une structure de l'UGA. Par ailleurs le projet Piton, qui démarre et devrait être pérennisé grâce au soutien de la Fondation, a permis sur sa première année, à une trentaine d'étudiants de plonger dans un dispositif innovant qui a su générer startups, brevets – quatre sur la première année – et développer les compétences entrepreneuriales des impétrants. Un parcours entrepreneuriat initialement mis en place à Annecy est désormais déployé sur Chambéry également et semble concerner une soixantaine d'étudiants (même si les indicateurs n'en relèvent qu'une trentaine). Fort de cette dynamique, l'établissement travaille à étendre des parcours entrepreneuriat au sein des formations qui s'y prêtent¹⁴⁷.

Le comité recommande de mieux impliquer les composantes de formation dans les différents dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle et dans sa démarche de développement de l'entrepreneuriat étudiant.

2 / Une politique de la vie étudiante à construire

a/ Une organisation des services dédiés à la vie étudiante ne favorisant pas la lisibilité des actions conduites

La partie du RAE consacrée à la politique de vie étudiante est succincte. Elle formule des propositions sous forme d'« axes stratégiques » traduisant une vision plutôt générale et descriptive de la vie étudiante, avec peu d'éléments concrets sur leur mise en œuvre permettant d'évaluer la nature et le niveau de l'implication de l'établissement dans ce champ. Le RAE ne mentionne pas de partenariat extérieur en la matière. Il ne fait pas référence à l'inscription de la vie étudiante de l'USMB dans le Schéma de Développement de la Vie Etudiante (SDVE) élaboré pour la période 2016-2020 à l'échelle de la Comue UGA¹⁴⁸ avec le Crous, et ne propose pas de bilan de la coordination avec la Comue sur cette période¹⁴⁹. Ce manque d'information et d'analyse dans le RAE est d'autant plus regrettable que le rapport d'activité 2018 présente quant à lui des actions effectivement menées dans le cadre de deux des objectifs du projet d'établissement : « développer la vie de campus » et « impliquer les étudiants dans l'accueil et l'accompagnement des étudiants ».

¹⁴³ cf. ces dispositifs sont largement décrits dans le RAE p. 51.

¹⁴⁴ Il s'agit du taux d'insertion à 30 mois pour les promotions 2015 ; cf. 2019 et site Internet USMB. Le taux pour les ingénieurs est de 99 %.

¹⁴⁵ Voir RAE p. 51 : « Si des progrès incontestables ont été réalisés, il est demandé à tous ces acteurs de mieux se coordonner et travailler ensemble dans leur mission et périmètre respectif ».

¹⁴⁶ Les dispositifs Pépite (29 en France) visent à soutenir la mise en place des programmes de formation en entrepreneuriat et en innovation dans les établissements et de pré-accompagner les étudiants-entrepreneurs dans leurs projets entrepreneuriaux. Le Pépite oZer est porté par l'UGA.

¹⁴⁷ cf. RAE p. 51 : « D'abord pensées comme des dispositifs à part, ces formations poussent à généraliser une individualisation des parcours au sein des formations pour permettre aux étudiants de personnaliser leur formation ».

¹⁴⁸ Les missions et l'organisation de la Comue comportaient un volet important sur la vie étudiante.

¹⁴⁹ La réalité opérationnelle de cette coordination est apparue assez difficile à cerner lors des entretiens, avec des différences d'appréciation marquées selon les interlocuteurs rencontrés.

Cette difficulté pour le comité à obtenir une vision d'ensemble s'est confirmée lors de la visite sur site, traduisant l'organisation même des services dédiés à la vie étudiante. **Si la motivation et le dynamisme individuel des différents services sont perceptibles, leur manque de structuration produit un déficit de coordination globale et une perte d'efficacité.** L'établissement en est conscient¹⁵⁰ et a créé en 2018 pour y remédier un service vie étudiante et de campus (SVEC), formé d'une responsable, de trois animateurs de campus (un par site) et d'une chargée de projet vie culturelle. Les missions de ce service sont formulées en termes « d'accompagnement des étudiants dans leur démarche d'intégration à l'université et de dynamisation de la vie étudiante sur les campus¹⁵¹ ». Elles gagneraient à être explicitées en termes de liens fonctionnels avec la DEVE (dont les missions recouvrent aussi la vie étudiante) et avec la VP « Culture-Egalité ». Le rôle de relai très ouvert et généraliste du service explique sans doute la perception mitigée qu'en ont les étudiants quant à son efficacité dans cette phase de démarrage.

De fait, les entretiens réalisés lors de la visite témoignent d'une mise en phase perfectible entre l'activité des services et les attentes des usagers. Les niveaux et les raisons sont divers. Dans le cas du service des sports, la collaboration des étudiants et leur implication sont manifestes, tant dans le conseil¹⁵² des sports que dans les actions quotidiennes ; c'est ici davantage la multipolarité de l'établissement et le manque de personnel en dehors de Chambéry qui engendrent des difficultés à s'excentrer sur les autres campus et à globaliser ces actions. Sur le plan culturel, l'établissement signale comme point fort la « densification des propositions [culturelles] sur les trois campus et [le] renforcement des liens avec les partenaires culturels du territoire¹⁵³ ». Toutefois, il n'existe pas de service dédié à la vie culturelle (en appui à la vice-présidence) et, en l'absence de référents culturels, ces actions apparaissent comme conduites dans une certaine dispersion par différents services ou associations.

Les associations étudiantes sont nombreuses, le plus souvent sous forme d'associations « de filière » ; elles peinent à identifier les interlocuteurs susceptibles de les accompagner au quotidien ou dans le portage de leurs projets (à travers par exemple des référents spécifiques ou un service vie associative) et s'adressent plus naturellement à leur structure de proximité. La différence est marquée avec le secteur sportif ou celui de la santé par exemple qui, sur un périmètre bien déterminé, affichent un service dédié et un réseau d'interlocuteurs intermédiaires identifiés (comme les étudiants relais santé). Au-delà des problèmes classiques d'information des étudiants ou de difficulté de communication¹⁵⁴, le spectre très large des compétences du SVEC, portées par un nombre restreint de référents, peut limiter sa capacité de réponse. En ce sens, les représentations parfois négatives¹⁵⁵ sur le rôle d'initiateur et d'accompagnateur de l'établissement en matière de vie étudiante sont à rapprocher d'une organisation manquant encore de coordination et de lisibilité.

Le comité recommande que l'établissement finalise le déploiement de sa politique de soutien à la vie étudiante amorcée avec l'émergence du SVEC par une structuration solide de l'ensemble des acteurs concernés, fixant plus lisiblement les contours de leurs missions respectives et les modalités de leurs articulations.

b/ Renforcer le rôle de l'établissement comme moteur de la vie étudiante

Au-delà des questions d'organisation évoquées ci-dessus, un enjeu est de mettre en synergie une approche « remontante » de prise en compte et de réalisation de projets à l'initiative des étudiants ou des associations, avec la capacité pour l'établissement d'être une force de proposition « descendante ». Ce n'est pas uniquement une question de moyens¹⁵⁶, et la donne se trouve partiellement rebattue par la mise en place de la CVEC qui peut constituer une opportunité pour renforcer le rôle d'initiateur et de coordinateur des services

¹⁵⁰ « Développer l'efficacité, la qualité et l'adaptabilité des services d'accueil de l'étudiant » est l'un des objectifs du projet d'établissement, voir Rapport d'Activité 2018.

¹⁵¹ <https://www.univ-smb.fr/2019/04/02/a-la-rencontre-du-nouveau-service-vie-etudiante-et-de-campus-de-lusmb/>.

¹⁵² Le conseil des sports est le conseil du service des sports, qui se réunit plusieurs fois par an (sur le site de Chambéry) pour discuter de la politique du service et des actions à conduire. Il inclut des étudiants et des référents du nouveau service VE.

¹⁵³ Document Dapac « plateforme collaborative autoévaluation de l'USMB » p. 27.

¹⁵⁴ L'établissement évoque lui-même « la difficulté à identifier les canaux de communication les plus pertinents pour toucher les étudiants » (document Dapac « plateforme collaborative autoévaluation de l'USMB » p. 27).

¹⁵⁵ Avec parfois la perception radicale que « les associations font le travail de la mission vie étudiante et de campus ».

¹⁵⁶ Bien que l'établissement voie comme un risque potentiel « un décalage entre les ambitions et les moyens obtenus » (document Dapac « plateforme collaborative autoévaluation de l'USMB » p. 27). A noter que les budgets des services concernés ne sont pas intégralement exécutés.

liés à la vie étudiante¹⁵⁷. Il s'agit de renverser le paradigme actuel où des actions sont conduites avec ou en direction des étudiants, mais avec une visibilité insuffisante pour qu'ils en aient toujours conscience, engendrant une impression diffuse qu'a *contrario* leurs demandes et besoins ne rencontrent pas toujours l'écho approprié.

Une première voie concerne le rôle des élus étudiants au sein des instances de gouvernance de l'université. Le vice-président étudiant fait partie de l'équipe présidentielle. Les retours sur la participation des élus étudiants dans les conseils centraux recueillis lors des entretiens font état d'une écoute bienveillante, pas nécessairement suivie d'une prise en compte de leurs points de vue. Le RAE mentionne essentiellement la CFVU du Cac où les élus étudiants disposent de 12 sièges, en soulignant à la fois la faible assiduité dans la durée d'une majorité de représentants et un engagement dans les commissions attachées à la CFVU, en particulier celle consacrée à la vie étudiante et de campus. Les étudiants participent dans ce cadre à l'instruction des dossiers de financement FSDIE et plus généralement d'aides aux projets associatifs. Ils relèvent sur ce point une certaine complexité administrative (liée aux conditions d'éligibilité des dossiers au FSDIE) et des décalages significatifs de calendrier entre l'acceptation de certains projets (culturels notamment) et le vote des financements correspondants en conseil d'administration (une partie des causes est imputable à la mise en place du cadrage réglementaire de la CVEC et à la phase de transition). Les difficultés à mobiliser les étudiants dans les diverses instances, les commissions moins formalisées voire les groupes projets (comme les forums des métiers) ne sont pas spécifiques à l'USMB, et le RAE les mentionne ; il évoque des pistes pour tenter d'y remédier¹⁵⁸, mais sans analyse plus poussée de ce qui fait actuellement défaut.

Un élément facilitateur réside dans la valorisation de l'engagement des élus. Le VP étudiant bénéficie actuellement de conditions très favorables pour mener à bien son mandat (local dédié, téléphone et ordinateur, adjoint et/ou accesseurs, prise en charge des frais de mission). En revanche, les autres étudiants élus ne peuvent prétendre qu'aux « points bonus » alloués à leur engagement (voir ci-dessous) et sont demandeurs d'une forme de « régime spécial¹⁵⁹ » facilitant l'exercice de leurs missions d'élus et propice à l'émulation de l'engagement étudiant.

Le soutien à l'engagement étudiant sur un périmètre plus large et ouvert à tous les étudiants est encadré par une décision de la CFVU du 20 septembre 2018, centrée sur un dispositif de points bonus (0.3 point sur 1 semestre maximum au cours d'un parcours licence) reconnaissant « ses compétences, connaissances ou aptitudes acquises dans la vie associative et des actions d'intérêt collectif en lien avec le diplôme préparé ». Il est salué comme une avancée, même si des points de discussions demeurent entre des demandes d'étudiants (poids plus fort du bonus, allègement du dossier de candidature, aménagement possible des conditions d'éligibilité) et la vigilance de l'établissement pour que la motivation initiale d'engagement ne soit dénaturée par la seule recherche d'un bonus sur les notes. Ce dispositif gagnerait à être enrichi par des rapprochements avec des partenaires extérieurs sur la valorisation de l'engagement étudiant et une politique de valorisation et pérennisation du mouvement associatif.

Le document synthétisant les axes stratégiques de l'USMB pour le prochain contrat dans le cadre de cette évaluation ne fait aucune allusion à la politique de vie étudiante¹⁶⁰. L'établissement gagnerait pourtant à se montrer proactif en la matière. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer son rôle de moteur dans le déploiement de la vie étudiante, en privilégiant une approche de co-construction avec les étudiants afin de favoriser leur engagement, de rendre visible pour l'ensemble de la communauté les orientations définies, et de renforcer l'efficacité des actions associées.**

¹⁵⁷ Le RAE mentionne p. 51, que « la perception de cette contribution permettra de renforcer des projets pluriannuels et collaboratifs qui prendront en compte la spécificité des campus de l'USMB », mais sans donner aucune précision sur la nature ni les orientations de tels projets.

¹⁵⁸ Parmi lesquelles des journées étudiantes d'échange sur les grands changements en cours, le développement de contrats étudiants sur ces sujets (RAE p. 52).

¹⁵⁹ Les points évoqués lors des entretiens concernent par exemple des justifications d'absence pour des enseignements se déroulant en même temps que des conseils (actuellement laissées à la bonne appréciation des enseignants), des possibilités de remboursement de frais de déplacement, ou la mise à disposition d'un local pour travailler à la préparation des différents conseils et réunions.

¹⁶⁰ Le projet stratégique sur la période écoulée 2016-2020 présentait des objectifs opérationnels en la matière.

La valorisation et la culture scientifique

1 / Une culture partenariale historique qui confirme un fort ancrage territorial de l'université

Au sein de l'université, l'activité de valorisation de la recherche de l'université Savoie Mont-Blanc est sous la direction du VP Valorisation et gérée par la direction du développement, de la recherche et de la valorisation. Elle s'appuie également sur le grand nombre d'acteurs du territoire qui ont vocation à tisser des liens forts avec les milieux socio-économiques (club d'entreprises, fondation d'entreprise, SATT Linksiu, etc.).

a/ Une mise en synergie affirmée avec les attentes des acteurs du territoire

Une relation de confiance s'est construite au fil des années et les nombreuses interactions avec les milieux socio-économiques s'organisent de façon protéiforme autour d'initiatives souvent originales : via le club des entreprises, précurseur des relations université/entreprises créé sous une autre forme en 1994 ; via la fondation plus récente, mais dont l'activité de soutien à la recherche est largement reconnue et enfin directement auprès des laboratoires de recherche ou des enseignants-chercheurs eux-mêmes. À travers le club des entreprises¹⁶¹ qui fédère une centaine de membres ainsi que 20 000 contacts et à travers la fondation universitaire, les acteurs économiques du territoire sont régulièrement sollicités pour s'impliquer dans des projets liés à la recherche, participer à des réflexions prospectives sur les problématiques de recrutement ou encore sur « les métiers de demain ». Polytech Annecy Chambéry et l'université dans son ensemble bénéficient d'une très bonne image de marque, la qualité des formations dispensées étant reconnue sur le territoire.

Les attentes du territoire vis-à-vis de l'université sont très fortes, tant de la part des collectivités que des entreprises. L'université est « un sujet de fierté », sa recherche étant considérée comme « prestigieuse dans des domaines comme l'environnement » mais elle aurait également des « devoirs » pour répondre aux besoins du territoire et lui permettre d'évoluer dans un contexte de croissance économique et de transformation notamment des activités industrielles sur-représentées dans la région. Ainsi, Tetras qui a vocation à proposer des formations supérieures en alternance aux entreprises industrielles a été créée en 1984 conjointement par l'université et la chambre syndicale de la métallurgie de la Haute-Savoie. Sur un territoire à fort caractère industriel, les collectivités comptent sur l'université pour faire évoluer les formations et les compétences futures vers les secteurs d'activité de demain (mécatronique, robotique et cobotique, etc.).

Les attentes du territoire portent principalement sur trois axes. Le premier concerne l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins des entreprises ; elle conduit parfois à une forme de « pilotage croisé » de certains cursus, se traduit par le recrutement local des jeunes diplômés et l'accueil des stagiaires et des alternants au sein de entreprises (1430 alternants inscrits à l'USMB en 2017-2018, dont 495 en apprentissage et 935 en contrat pro¹⁶²), et est alimentée par l'organisation de très nombreuses rencontres entre étudiants et recruteurs ou entrepreneurs. Un second axe est relatif à l'accès à la recherche effectuée au sein de l'université, principalement via des projets collaboratifs ou des cofinancements sur des défis liés à l'innovation. Enfin les collectivités expriment des attentes en matière de prospective (par exemple en cherchant à associer les étudiants à la construction de la ville du futur, comme c'est le cas pour Chambéry Métropole avec « La fabrique du territoire »).

b/ Une analyse de l'organisation à mener pour consolider le modèle économique et renforcer la visibilité de la politique conduite

Les relations entre les acteurs du milieu socio-économique et l'université sont souvent historiques, *intuitu personae* et sont facilitées par le recrutement local, les anciens étudiants rejoignant les entreprises du territoire. En revanche, la contrepartie est que les entreprises n'ont qu'une connaissance partielle des activités de l'université et des coopérations possibles, selon l'interlocuteur avec lequel elles sont en relation. Elles n'ont

¹⁶¹ Le club des entreprises s'organise via 5 antennes sur les 3 campus de l'USMB (IAE Savoie Mont-Blanc, IUT d'Annecy, IUT Chambéry, Polytech Annecy-Chambéry, faculté de droit).

¹⁶² Source : indicateur FO-IR03 de l'établissement.

pas toutes une vision complète de l'offre de service que pourrait proposer l'université. Ainsi des dispositifs tels que les conventions Cifre peuvent être méconnus de certains.

Cela rejoint la question du positionnement de la DDRV qui faute de ressources humaines suffisantes¹⁶³ consacrées à la valorisation s'attache davantage à répondre à la demande plutôt que de définir une politique d'offre. Ainsi, si en moyenne 170 contrats annuels sont signés entre les laboratoires et les partenaires socio-économiques, parmi les 19 laboratoires de recherche, certains ont une culture partenariale forte et ancienne¹⁶⁴, alors que d'autres sont encore peu sensibilisés en dépit des initiatives récentes lancées par la direction en lien avec les acteurs extérieurs. Le nombre de brevets actifs est connu (38 brevets en 2019) et les données relatives aux contrats sont suivies¹⁶⁵ dans l'outil « Sphinx » déployé récemment (en 2018), mais du point de vue du pilotage de l'activité, un retard s'est accumulé. **Le comité souligne l'intérêt qu'aurait l'établissement à élaborer une vision plus globale de l'ensemble de son activité de valorisation de la recherche, débouchant sur une modélisation économique (en termes de rapports/coûts pour l'établissement) et une stratégie pour communiquer sur l'intégralité de l'offre.**

Les moyens humains insuffisants sont en partie compensés par l'implication de la fondation sur la phase d'accompagnement des projets en amorçage et de la SATT Linksiium sur la phase de maturation. La SATT met à disposition de l'université un chargé de mission présent un jour par semaine auprès des équipes de recherche depuis septembre 2017. En 2019, sur les 23 projets détectés au niveau de chercheurs, 7 viennent de l'USMB ce qui est un bon ratio compte tenu du poids de l'USMB dans la SATT. Le travail de prospection conjoint SATT-USMB a fait ses preuves. Dans la base de données accessible sur le site de la SATT Linksiium¹⁶⁶, 4 startups dans les domaines de la santé (Wens, startup créée en 2017 et Accouzen, projet en phase de maturation) et de l'énergie (Ab initio et Pulsce) sont actuellement accompagnées et ont un lien avec des laboratoires de l'USMB (LIBM, LOCIE, LISTIC, LIP2S). Par ailleurs, l'initiative de la banque publique d'investissement intitulée le « Challenge Out of labs » lancé en novembre 2017 et destiné aux chercheurs mais également aux créateurs de startups et aux startups innovantes recherchant un partenariat académique a permis d'identifier des projets qui sont ensuite accompagnés par la SATT Linksiium.

La fondation universitaire est un acteur important, reconnu, impliqué dans la valorisation de la recherche de l'université. Créée en 2016 avec l'apport financier de 14 membres fondateurs¹⁶⁷ (entreprises ou institutions du territoire Savoie Mont Blanc) qui se sont engagés à hauteur de 100 k€ sur 5 ans, la fondation dispose d'une dotation initiale de 1,6 M€. L'objectif de la fondation est de « faciliter la transformation sociétale autour de deux enjeux majeurs : la transition numérique pour l'industrie et les services 4.0 et la transition environnementale »¹⁶⁸. En matière de valorisation de la recherche, la fondation s'inscrit dans la phase initiale du processus, son rôle étant de valider la pertinence scientifique du projet, d'investir si besoin en amorçage avant que le projet soit ensuite transféré à la SATT en phase de maturation. Sur la période 2017-2018, la fondation a investi 469 k€ dans les projets de recherche, dont les 2/3 pour l'année 2018¹⁶⁹. Conçue pour une durée de 5 ans, les membres fondateurs sont aujourd'hui sollicités pour renouveler leur engagement à compter de 2020 dans une fondation partenariale qui permettrait de mobiliser davantage de financements et ainsi de mener des projets de plus grande ampleur. À ce stade, les fondateurs historiques projettent de renouveler leur engagement et de nouveaux partenaires ont déjà fait preuve d'intérêt pour rejoindre la fondation dans sa nouvelle configuration.

En résumé, le dynamisme des différents acteurs de la valorisation de la recherche est largement reconnu par les milieux socio-économiques. Ces derniers témoignent d'une grande relation de confiance vis-à-vis de l'université. Le club des entreprises, la fondation, la SATT, le cluster Indura travaillent en étroite relation avec l'USMB et font preuve d'une bonne articulation opérationnelle, notamment via le personnel « détaché »

¹⁶³ Sur l'effectif de la direction, seul 1,5 ETP est affecté à la valorisation de la recherche.

¹⁶⁴ Au vu des données transmises par l'établissement, on note quelques laboratoires particulièrement actifs : SYMME (Laboratoire des systèmes et matériaux pour la mécatronique), LOCIE (Laboratoire optimisation de la conception et ingénierie de l'environnement), LIBM (Laboratoire interuniversitaire de biologie de la motricité), LISTIC (Laboratoire d'informatique, systèmes, traitement de l'information et de la connaissance)...

¹⁶⁵ Le montant des ressources liées aux contrats et prestations de recherche est de 1 651 177 euros en 2018 ; la part des contrats et prestations de recherche hors ANR varie de 38 % à 58 % sur la période 2014 à 2018 (Données de caractérisation et indicateurs, USMB, septembre 2019).

¹⁶⁶ <https://www.linksium.fr/projets-en-portefeuille/>.

¹⁶⁷ USMB, Club des entreprises, Conseil Savoie Mont Blanc, Somfy, PSB Industries, Sopra Steria, Botanic, Salomon, Pfeiffer Vacuum, Baud Industrie, NTN - SNR, Crédit Agricole, MontBlanc Medias.

¹⁶⁸ Source Rapport d'activité de la Fondation 2017-2018.

¹⁶⁹ Source Rapport d'activité de la Fondation 2017-2018.

temporairement sur site, la base de données des contacts « entreprises » Eudonet partagée entre le club des entreprises et le service de formation continue.

Si le maillage entre les différentes structures fonctionne bien aujourd'hui (la « culture du travail en réseau » a été évoquée à plusieurs reprises), l'enjeu d'une bonne coordination des différents interlocuteurs « facilitateurs de la valorisation de la recherche » prend toute son importance dès lors que l'on se place du point de vue de l'extérieur et qu'il est question de lisibilité. L'établissement esquisse deux pistes pour améliorer cette lisibilité : finaliser l'élaboration de « fiches laboratoires » pour en faire un catalogue présentant l'offre de service de l'université, et concevoir un « séminaire d'intégration » pour les nouvelles entreprises qui rejoignent l'université à travers la fondation ou le club des entreprises afin de leur présenter l'université dans son ensemble et l'offre complète de services.

En conclusion, le comité recommande à l'établissement d'optimiser la richesse de son activité de valorisation en organisant en une politique d'ensemble structurée ses actions foisonnantes en la matière, et en définissant des indicateurs de pilotage intégrés à un réel schéma de développement de cette activité.

2 / Des initiatives en matière de culture scientifique et technique qui reposent sur une bonne articulation avec les CCSTI

Sous la tutelle du VP Recherche, la mission de « culture scientifique et technique » a été confiée depuis 2016 à une enseignante-chercheuse¹⁷⁰ qui est le point d'entrée des 2 centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) : la galerie Eurêka à Chambéry et la Turbine à Annecy. De 2015 à 2018, cette mission culturelle a organisé un nombre croissant d'évènements (passé de 4 en 2015 à 41 en 2018).

Les actions de valorisation de la culture scientifique et technique menées par l'université en lien avec les CCSTI ont pour ambition d'ouvrir le monde de la science et de le faire dialoguer avec différents publics en s'appuyant essentiellement sur les enseignants-chercheurs et les doctorants. Les collectivités locales soutiennent largement ces initiatives (Fête de la science, Amphis pour tous, etc.) qui se concrétisent le plus souvent par des appels à projets à destination des équipes de recherche ou des doctorants. Ainsi par exemple, les « Amphi pour tous » qui ont vocation à proposer aux chercheurs de partager avec le grand public l'état de leurs avancées scientifiques sur des sujets de sociétés remportent un grand succès et réunissent environ 2 000 participants chaque année depuis 3 ans. D'autres initiatives de type « café scientifique » ou « portraits de femmes de sciences » complètent ce panorama.

Il est remarquable de noter que les acteurs de la valorisation scientifique et culturelle ne rencontrent pas de difficulté à mobiliser les chercheurs, qu'il s'agisse de les solliciter en amont pour préparer une exposition et requérir leur validation scientifique, ou leur proposer un rôle de médiateur en leur demandant de participer à la présentation des expositions. Cela démontre une fois de plus la proximité des chercheurs et de leur territoire¹⁷¹.

Plus récemment, des actions spécifiques sont conçues à destination des doctorants. Ainsi depuis 2019, un module de 12h de formation intitulé « la place des sciences dans la société » est rendu obligatoire dans le cadre du label « Recherche et Enseignement Supérieur ». La communication sur les actions de valorisation de la culture scientifique et technique se fait via différents outils : site web, réseaux sociaux, des affiches, la plateforme numérique Echosciences¹⁷² Savoie Mont Blanc, etc.

En résumé, l'USMB en est actuellement au stade de la réflexion sur la question de la valorisation de son patrimoine scientifique. Elle s'empare progressivement de sa mission de diffusion de la culture scientifique et technique, le fait avec des moyens limités et a donc raisonnablement choisi une politique d'appuis partenariaux forts.

¹⁷⁰ Dotée d'un budget de fonctionnement modeste de 40 k€ annuel.

¹⁷¹ La Scène nationale Malraux de Chambéry est par exemple impliquée dans un projet européen « Corpo Links Cluster » qui vise à renouveler le modèle économique d'un territoire de montagne transfrontalier, sur le thème du poids de la culture et des projets artistiques dans l'attractivité d'un territoire.

¹⁷² Echoscience est un réseau social national.

Les relations européennes et internationales

1/ Une stratégie internationale ambitieuse portée par une structure consolidée

L'emplacement géographique de l'USMB privilégie les relations transfrontalières et internationales, principalement avec l'Italie et la Suisse. Les mouvements de personnes, étudiants ou personnels, pour motifs de formation ou de recherche, sont en quelque sorte naturels et historiques. La direction affichait en 2016 une volonté stratégique de faire de l'établissement un acteur structurant de la région transfrontalière¹⁷³. L'effet transfrontalier est manifeste sur plusieurs collaborations¹⁷⁴ et la dimension structurante est renforcée par des succès en nombre croissant sur les programmes Interreg France-Suisse (12 contrats en cours) et Alcotra avec l'Italie (5 contrats en cours)¹⁷⁵. Rappelons que c'est aussi sur la base du partenariat ancien de l'USMB avec l'université de Turin que repose le projet d'université européenne que les partenaires comptent bien représenter. Relevons enfin qu'en termes de mobilité étudiante sortante, une première expérience dans le contexte familier d'un pays voisin peut constituer un préalable facilitant une mobilité ultérieure plus lointaine.

Pour autant, l'établissement ne confond pas le transfrontalier et l'international ; il a identifié en complément de la dimension transfrontalière deux autres axes suivant lesquels articuler sa politique internationale, l'un autour de la Francophonie, et l'autre sur le renforcement des liens avec des partenaires importants pour la projection de l'université à l'étranger. Il a fait une relecture croisée de ses actions à l'international à la lumière de ces trois axes¹⁷⁶. Le ciblage de partenaires prioritaires a été méthodique, fondé sur les relations effectivement actives en matière de recherche ou de formation, intégrant éventuellement une dimension francophone et/ou transfrontalière, ainsi que la participation à des réseaux concrets ou d'autres projets¹⁷⁷. L'établissement met à la disposition des porteurs de ces projets les ressources et les outils nécessaires pour aboutir à des résultats positifs, un accompagnement aux différents appels à projets et une politique active de communication. Forte de sa structure et de son expérience, l'USMB n'a pas peur de s'engager dans des projets ambitieux de projection internationale.

L'USMB compte une vice-présidence pour les relations internationales, membre de l'équipe de direction, appuyée par un service support, la direction des relations internationales (DRI), et une commission de pilotage, la commission d'orientation des relations internationales (Cori). La DRI dispose d'outils pour le suivi des conventions et des actions de mobilité internationale de ses étudiants tout comme les composantes pour celui des stages. Elle travaille sur une base de données en partenariat avec le service d'informatique pour le suivi de l'activité des partenariats et leur ciblage.¹⁷⁸ La DRI agit en étroite coordination avec les responsables pédagogiques et administratifs des relations internationales de chacune des composantes. Le suivi des réunions mensuelles de la Cori permet l'analyse, la discussion et le partage des décisions, avec une ample vision des orientations et une collaboration entre les participants.

La présence dans la Cori de représentants des étudiants, des composantes, du collège doctoral, de la DDRV et du club des entreprises montre une maîtrise de la mise en valeur des actions conduites par la DRI et souligne la volonté d'une vision transversale de l'internationalisation de l'université. Dans ce sens, toutes sortes de nouveaux projets internationaux (Interreg, Erasmus+KA 2, etc.) relèvent pour partie des responsabilités de la DRI, en collaboration avec d'autres services de l'université comme la DDRV, les UR ou les composantes. Et des actions mettant en œuvre le lien formation-recherche à l'international, comme les écoles d'été, sont conduites¹⁷⁹. L'ensemble des dispositifs traduit une réelle capacité de pilotage coordonné par l'université de

¹⁷³ USMB. Projet stratégique 2016-2020. p. 6.

¹⁷⁴ Plusieurs de ces actions sont listées dans le RAE, en particulier avec l'université de Genève et l'HES-SO pour la Suisse, et les universités italiennes de Turin, Gênes, Vallée d'Aoste et Piémont oriental.

¹⁷⁵ Voir RAE p. 9 et p. 62.

¹⁷⁶ Un exemple pouvant illustrer cette convergence de critères est celle du partenariat avec le Sénégal sur une thématique de recherche identifiante de l'USMB (les énergies renouvelables), incluant des écoles d'été internationales, et inscrit dans un réseau structurant (le réseau « relief ») impliquant aussi la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), l'université Québec à trois rivières (UQTR), et des établissements du Sénégal et du Burkina Faso.

¹⁷⁷ Le RAE présente p. 57 le travail mené en 2018 d'analyse collective des partenariats par zone géographique.

¹⁷⁸ RAE p. 63 : Moveon, Pstage, Sphinx.

¹⁷⁹ Le RAE liste p. 59 de nombreuses actions relevant de cette dynamique, dans une logique de « programmes courts qui prennent en compte les attentes des partenaires privilégiés ».

sa politique de projection vers l'international, même si le RAE souligne (p. 62) que « l'USMB doit veiller à mieux en organiser le soutien et le suivi en central ». **Le comité recommande en particulier que cette culture de l'international imprègne pleinement toutes les dimensions de la politique de formation de l'USMB** : il est significatif à cet égard que les relations internationales n'apparaissent pas dans le schéma du RAE (p. 43) présentant la vision de l'étudiant au centre de toutes les vice-présidences ou charges de missions dédiées à la réussite étudiante.

2/ Une politique de mobilité étudiante marquée par le dynamisme des mobilités sortantes

La dimension stratégique de la politique d'internationalisation de l'USMB que l'on vient d'évoquer s'accompagne d'un volet plus traditionnel mais particulièrement dynamique visant la formation internationale des étudiants et le soutien de leurs mobilités ainsi que celles du personnel¹⁸⁰. D'autres actions mises en œuvre cherchent à attirer les étudiants étrangers.

Entre 1 000-1 230 étudiants¹⁸¹ par an sont partis à l'étranger en mobilité pendant la période évaluée. Ce défi est important et demande un effort de recherche de partenaires ou d'entreprises, une réelle organisation et des dispositifs d'accompagnement robustes. **L'USMB affiche depuis plus de dix ans la meilleure mobilité sortante de France¹⁸² dans le cadre du programme Erasmus (en relation au nombre d'étudiants)**. Plus de la moitié du total des étudiants en mobilité sortante peut compter sur un financement européen¹⁸³. Les fonds régionaux permettant à des étudiants en mobilité hors Erasmus de bénéficier de bourses sont en revanche en réduction¹⁸⁴. La DRI a par ailleurs connaissance des nombreux stages rémunérés d'étudiants en mobilité sans bourse. **C'est aussi le résultat d'une organisation et d'une stratégie d'information proche des étudiants et des composantes que le comité recommande de poursuivre.**

Entre 55 % et 60 % de ces mobilités sortantes ont concerné une mobilité académique et 40 % - 45 % un stage en entreprise à l'étranger¹⁸⁵. Les deux types de mobilité (académique ou stage), pratiquement équivalentes en termes de flux, ont été assez stables au long de la période évaluée. Bien que les deux modalités soient enrichissantes pour la formation de l'étudiant, leur durée et les connaissances ou expériences acquises les rendent complémentaires et non équivalentes. En même temps, les apprentissages résultant d'une internationalisation académique ne peuvent se faire que dans un cadre universitaire, opportunité que les étudiants ne devraient pas ignorer. **Le comité invite l'USMB à engager une réflexion sur les bénéfices attendus des différents types de mobilité internationale sortante de ses étudiants et, en fonction des objectifs recherchés, d'étudier si des inflexions des pratiques actuelles ne seraient pas pertinentes.**

Concernant réciproquement l'accueil d'étudiants internationaux à l'USMB, il faut d'abord noter qu'un nombre important sont des étudiants étrangers hors mobilité qui généralement habitent et ont fait leurs études secondaires dans la région. Quant à la mobilité entrante encadrée, elle est nettement plus réduite que la sortante¹⁸⁶. L'établissement en est pleinement conscient et fait preuve de réactivité avec la construction de programmes qui cherchent non seulement à donner une projection internationale à ses étudiants, mais aussi à attirer les étudiants étrangers : plusieurs doubles diplômes avec des universités étrangères existent, avec une sélection de bons candidats, mais des succès irréguliers et un nombre croissant de formations dispensées complètement en anglais¹⁸⁷ soutient cette politique. Les difficultés principales qui demeurent touchent à l'attractivité plus difficile d'une université de cette taille et aux problèmes de logement sur certains sites. Les villes d'implantation coopèrent utilement avec l'établissement dans l'organisation de l'accueil des étudiants

¹⁸⁰ Le RAE formule p. 56 la mobilité des étudiants et des personnels comme l'un des cinq axes caractérisant ses actions en matière d'international.

¹⁸¹ USMB Source : rapport d'activité 2018.

¹⁸² StatErasmus+ : <https://www.staterasmus.fr/mobilites.php>. L'USMB se place en 10^{ème} position, après les universités avec un plus grand nombre d'étudiants (Lorraine, Strasbourg, Aix-Marseille, Nantes, Grenoble-Alpes, Poitiers, Bordeaux, Paris XII) Le RAE affiche ce résultat p 59 ainsi que la présentation de l'USMB sur le site web (<https://www.univ-smb.fr/wp-content/uploads/2018/02/presentation-usmb-janvier-2018.pdf>).

¹⁸³ USMB Rapport d'activité 2018.

¹⁸⁴ De 932 k€ sur les dernières années à 873 k€ pour 2019 (RAE p. 61).

¹⁸⁵ Source : rapport d'activité 2018.

¹⁸⁶ USMB Rapport d'activité 2018.

¹⁸⁷ RAE p 58 : Des diplômes rendus plus attractifs. Une consolidation des formations dispensées en anglais.

étrangers¹⁸⁸. **Le comité recommande que, pour l'enrichissement de ses propres étudiants, l'université poursuive ses efforts dans la recherche d'un équilibre entre les flux de mobilité internationale sortante et entrante.**

Soulignons deux points pour finir. Le premier concerne la mobilité des enseignants. Les professeurs visiteurs étrangers participent à l'internationalisation de la formation des étudiants savoyards. Cette mobilité entrante des personnels apparaît en forte augmentation sur les deux dernières années, et la mobilité sortante évolue parallèlement à un niveau plus modeste¹⁸⁹ ; pouvoir évaluer si ces mobilités répondent aux résultats espérés permettrait d'enrichir éventuellement par d'autres actions l'internationalisation des personnels. Le second point est qu'attirer de bons doctorants étrangers fait partie bien sûr des objectifs de la stratégie générale sur la mobilité entrante ; à ce titre la réintégration du doctorat au sein de l'établissement avec l'organisation de toutes les possibilités de programmes de mobilités internationales pour doctorants est un défi à assumer.

En conclusion, avec un emplacement et une histoire transfrontalière privilégiée, l'USMB sait communiquer sur les atouts et la transversalité de son internationalisation. Le comité l'encourage à s'appuyer sur la solidité de l'organisation de ses relations internationales et sa capacité de communication pour consolider son projet d'internationalisation. Il lui recommande d'y impliquer une plus ample partie de la communauté universitaire et de se baser sur un choix approprié de partenaires pour se montrer réactive face aux évolutions ou aux nouveaux défis.

¹⁸⁸ Le RAE insiste en particulier p. 58 sur sa politique de guichet unique pour l'accueil des étudiants internationaux.

¹⁸⁹ USMB, Données de caractérisation et indicateurs p.14.

Conclusion

L'USMB est au centre d'équilibres complexes dont elle a une vision claire. Elle connaît les déterminants majeurs que sont pour elle sa relation féconde et engageante avec le territoire Savoie Mont Blanc, la densité et la richesse de l'ESR dans son écosystème régional (avec ses atouts et ses risques), sa compétence reconnue sur ses missions fondamentales de recherche, de formation et d'insertion, ainsi que les influences structurantes de sa position transfrontalière.

Les modes d'équilibre qu'elle avait établis entre ces différents facteurs qui fondent son positionnement pour conduire sa politique se sont vus remis en cause par les évolutions nationales des politiques de coordination territoriale, projetant en avant l'enjeu majeur qu'est pour elle la visibilité. Elle a fait l'analyse que pousser plus avant le rapprochement avec Grenoble la conduirait à devenir invisible régionalement, et à perdre au moins partiellement le contrôle de sa trajectoire. En choisissant de se positionner en décalage par rapport au courant dominant, elle a de fait déporté l'enjeu de sa visibilité à l'échelle nationale ou européenne. Et sur la base de sa responsabilité renforcée, elle bâtit un projet pour porter cette visibilité. Tout un pan de son identité l'appelle à mobiliser l'atout majeur que représente son intégration à son territoire d'implantation ; d'autres lignes de forces l'incitent à une projection internationale plus large sur l'ensemble de ses actions. Le projet futur de l'université entend mener de front ces deux voies de développement.

L'analyse de la période écoulée peut contribuer à éclairer les conditions de réussite d'une telle ambition. Elle relève que les « fondamentaux » sont bien présents : l'efficacité des formations, l'expertise en recherche, l'enracinement de la culture partenariale, l'expérience à l'international. Dès lors, c'est davantage sur l'organisation de ce potentiel et sur la solidité du modèle économique associé que repose la capacité d'élever l'établissement au niveau de responsabilité et d'ambition visés, en évitant les écueils opposés de l'immobilisme ou de la dispersion des forces. Les progrès déjà engagés en termes de pilotage trouveront leur finalité lorsqu'ils permettront une projection fiable sur les marges de manœuvre nécessaires au déploiement des différents volets du projet, permettant de dégager des priorités, d'opérer des choix et de les sécuriser financièrement de manière plus précise.

Certains de ces choix relèvent de transformations structurantes d'envergure que l'établissement a identifiées et en partie amorcées. Elles interviennent dans une phase où les personnels ont été fortement sollicités par des évolutions internes successives de l'organisation des services, par la pression externe croissante sur l'offre de formations et par la montée en puissance du montage de projets dans tous les domaines. Conduire ces réformes d'envergure en dissipant les inquiétudes engendrées par le manque de visibilité sur leur portée nécessite de mobiliser les acteurs à différents stades de leur mise en œuvre ; et l'USMB peut s'appuyer sur les relais institutionnels aux diverses échelles d'une gouvernance qui fonctionne. L'engagement tangible de beaucoup de personnels pour « leur » université est une des richesses de l'USMB, qui participe à son efficacité dans un contexte de moyens limités ; il appartient à l'établissement d'en faire un levier de son projet.

L'USMB présente elle-même la période contractuelle qui s'achève comme consacrée à se positionner dans le peloton intermédiaire des universités et à se faire davantage connaître nationalement. Dans les évolutions rapides du paysage de l'ESR, c'est par une stratégie de différenciation qu'elle entend maintenant conforter sa visibilité. Celle-ci implique la maîtrise de paramètres multiples, la régulation de la croissance de l'activité, l'identification des priorités, la définition de jalons et une clairvoyance sur les moyens mobilisables. Il est à ce titre important que l'établissement ait une juste connaissance de ses ressources de tous ordres et intègre dans la construction de son parcours à venir l'analyse de sa trajectoire récente.

1 / Les points forts

- Un investissement fort des personnels et de tous les acteurs pour servir l'établissement et s'impliquer dans ses évolutions.
- Un potentiel de recherche de qualité et un engagement de l'université pour en valoriser les réussites.
- Des résultats remarquables en termes de réussite des étudiants et d'insertion professionnelle.
- Une structuration des relations internationales renforçant le dynamisme des mobilités étudiantes et des projets impliquant des partenaires transfrontaliers.
- Une culture partenariale confirmée se traduisant par des relations intenses avec les milieux socio-économiques et des appuis forts et contractualisés des collectivités territoriales.
- Le développement des ressources propres résultant d'une bonne structuration en formation continue et en apprentissage.
- L'engagement dans une démarche d'amélioration continue amorcée dans différents secteurs de l'université.

2 / Les points faibles

- Une difficulté à anticiper la soutenabilité des options stratégiques de développement, par manque d'outils prospectifs, dans un contexte de situation financière potentiellement fragile.
- Une difficulté à organiser en une politique des initiatives et des actions foisonnantes, à en mesurer les coûts et les bénéfices, pour les intégrer à un schéma de développement.
- Un défaut d'explicitation en interne de la stratégie de l'établissement et de ses évolutions à venir, facteur potentiel d'inquiétude pour les personnels.
- Un manque de lisibilité de la gouvernance en termes de périmètres et de formalisation des processus d'organisation.
- Une cohésion inaboutie dans la coordination d'outils de pilotage divers, une fiabilisation insuffisante des données et une analyse partagée des indicateurs produits perfectibles.
- Un portage politique par l'université de ses missions relatives à la vie étudiante peu perceptible.
- Une politique de communication pas encore à la hauteur des ambitions de l'établissement.

3 / Les recommandations

- Renforcer la lisibilité du modèle d'établissement porté par le projet de l'USMB en précisant comment concilier des orientations potentiellement antagonistes et selon quels critères prioriser les choix nécessaires.
- Construire un cadre de coopération avec l'UGA sur la base de liens organiques propices aux processus collaboratifs et à la hauteur des enjeux stratégiques de l'USMB.
- Trouver en particulier dans la redéfinition des relations avec les organismes de recherche et la coordination territoriale les conditions de partenariats les plus favorables au rayonnement des unités de recherche.
- Sécuriser la trajectoire de l'établissement par une vision prospective et stratégique de son modèle économique.
- Veiller à un équilibre dans les leviers de développement de l'établissement afin de modérer l'impact d'éventuelles réorientations de certains partenariats.
- Renforcer l'utilisation partagée des outils de suivi et de projection dans le pilotage et la gouvernance de l'établissement.
- Conduire une étude interne approfondie sur le phasage des transformations engagées dans la l'organisation de l'établissement et la structuration de ses activités de formation et de recherche, en identifiant pour chaque étape du processus les modes opératoires concrets et les conditions de réussite.
- Veiller à préserver les conditions de l'engagement fort de la communauté universitaire par une meilleure explicitation des enjeux des transformations à venir et une implication renforcée dans les étapes de leur déploiement.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADUDA	Agence de développement universitaire Drôme-Ardèche
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
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

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capés	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité

CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Comue UGA	Communauté université Grenoble Alpes (Comue)
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Dapac	Direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

E	Enseignant
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur

ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
Ensag	École nationale supérieure d'architecture de Grenoble
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPE	Établissement public expérimental
EPE UGA	université Grenoble Alpes (EPE)
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
Esad	École supérieure d'art et design
ESC	École supérieure de commerce
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences
Grenoble EM	Grenoble école de management
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Idefi	Initiative d'excellence en formation innovante
Idex	Initiative d'excellence
Idex UGA	Université Grenoble Alpes : université de l'innovation (Idex)
IEP	Institut d'études politiques
IEP Grenoble	Institut d'études politiques de Grenoble (Sciences Po. Grenoble)
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
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
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Ines	Institut national de l'énergie solaire
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
INPG	Institut polytechnique de Grenoble
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE	Jeune équipe
----	--------------

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lof	Loi organique relative aux lois de finances
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 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NCU	Nouveau cursus à l'université
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RPS	Risques psychosociaux
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
SDVE	Schéma de Développement de la Vie Etudiante
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIASUP	Service interacadémique de l'enseignement supérieur
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIMSU	Service informatique mutualisé du site universitaire
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRESRI	Schéma régional enseignement supérieur recherche innovation
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>

TP Travaux pratiques

U

UC2A Université Clermont Auvergne & associés (association d'établissements)
UCA Université Clermont Auvergne
UCBL Université Claude Bernard Lyon 1
UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UGA Université Grenoble Alpes (université)
UMR Unité mixte de recherche
UMVF Université médicale virtuelle francophone
UNR Université numérique en région
UNT Université numériques thématiques
UPA Unité pédagogique d'architecture
UPR Unité propre de recherche
UPS Unité propre de service
USMB Université Savoie Mont Blanc
USR Unité de service et de recherche
UV Unité de valeur

V

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

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)
WoS *Web of sciences*

Observations du président de l'université Savoie Mont Blanc



Présidence
27 rue Marcoz
BP 1104 / 73011 Chambéry cedex

Tél. +33(4) 79 75 91 84

www.univ-smb.fr

PRÉSIDENTE

N/Réf. : PRE/DV/om/2019-20/187
Denis VARASCHIN
Président
presidence@univ-smb.fr

Madame Nelly DUPIN
Présidente par intérim
Hcéres
2, rue Albert-Einstein
75013 - PARIS

le 4 juin 2020,

Madame la Présidente,

Le rapport définitif d'évaluation de l'Université Savoie Mont Blanc (USMB) m'est bien parvenu, et je vous en remercie.

Tenant compte des remarques émises après la lecture du rapport provisoire, les experts ont sensiblement repris leur texte, et nous leur adressons également nos sincères remerciements. Le rapport ainsi rédigé propose des pistes de remises en cause et d'améliorations : la réflexion sur un modèle global d'organisation au service de la vision stratégique qui a été définie est assurément un point central. A ce titre, des comparaisons avec d'autres universités françaises (comme l'UPPA) ou étrangères (en prenant soin de tenir compte des modes de financement nationaux) est bien dans notre esprit.

Tout naturellement, quelques erreurs factuelles demeurent, comme celle sur la très forte croissance des dépenses de fonctionnement relatives au patrimoine immobilier (3,91 m d'€ en 2017, 4,04 en 2018, 3,98 en 2019 : les montants sont détaillés dans les tableaux du RA 2019). Pareille confusion pourrait interroger, mais convenons de négliger ces éléments pour nous concentrer sur les recommandations émises.

- A en croire parfois le rapport, il y aurait difficulté à concilier (voire une contradiction entre) « territoire et international », ou « recherche d'excellence et professionnalisation ». Assurément, l'USMB devra définir des équilibres délicats, notamment en termes d'affectation de moyens, et articuler convenablement ses ambitions, mais la conception du rapport semble discutable comme l'attestent les résultats de l'université étudiée et plus largement les actions de toutes les universités dynamiques qui composent aussi sur ces thèmes. Bien loin d'être antagonistes, ils nous apparaissent complémentaires.

Ainsi, le territoire Savoie Mont Blanc possède des activités et une population largement tournées vers l'international (entreprises exportatrices, tourisme, liens transfrontaliers avec des territoires eux-mêmes très internationalisés [Genève ou Italie du nord]). Ici, l'international est consubstantiel au territoire. Les résultats en matière de mobilité sortante tiennent, bien sûr, à l'engagement des équipes mais également à l'appétence des étudiants pour l'étranger proche ou lointain. Il n'y a donc aucune contradiction pour quiconque connaît le territoire. Dans ce contexte, renoncer à une politique ambitieuse à l'international serait une faute. Enfin, la recherche est, par essence, internationale. L'autre branche de l'alternative qui nous est suggérée, serait de renoncer aux liens forts avec le territoire. Est-ce bien sérieux au regard des incitations de la tutelle pour des universités comme l'USMB ainsi que de la situation politique, économique et sociale présente du pays ?

Y a-t-il davantage contradiction entre recherche d'excellence et professionnalisation ? Si on assimile la professionnalisation aux formations courtes et à la formation continue, cela peut être le cas quand

PRÉSIDENCE

on ne prend pas garde à respecter les équilibres. Dans le projet de l'USMB, il s'agit simplement de donner aux étudiants les outils, compétences et connaissances nécessaires à une insertion professionnelle rapide et une carrière réussie. Dans ce sens, cela concerne aussi bien la doctorante qui se destine aux métiers de la recherche que le technicien. Être un professionnel reconnu, c'est savoir s'adapter aux évolutions, et la recherche prépare les esprits à cela. L'ouverture est aussi un des aspects de la professionnalisation dans un monde qui évolue aussi vite. Sortir d'un modèle unique et accepter la différenciation sur la base d'indicateurs renouvelés qui conduisent à des conclusions plus ouvertes que celles véhiculées dans ce rapport serait intéressant.

- Les experts évoquent en page 21 « la sortie de l'UGA ». Il s'agit certainement d'une facilité de langage, qui évite sans doute de s'interroger sur les choix du PRES, de la Comue, de l'université intégrée puis de l'EPE à l'égard de l'USMB. Mais tout cela relève du passé.

Les décisions des uns et des autres actées, l'UGA, prise tout comme l'USMB dans la gestion de la crise du Covid-19, n'a pas encore apporté de réponses à l'ensemble des questions qui lui ont été posées. La convention de coordination territoriale n'est donc toujours pas en place. Toutefois, l'UGA a d'ores et déjà indiqué qu'elle ne souhaitait pas aller plus loin que l'existant et n'a pas soutenu l'entrée de l'USMB au sein de l'Alliance campus rhôdanien, alors même que l'USMB est l'université d'Auvergne-Rhône-Alpes qui entretient le plus de relations avec les établissements suisses. Pour aller vers un renforcement de la coordination, il faut donc que les deux partenaires le souhaitent.

Bien loin de « la prise de distance de l'USMB par rapport à la logique de coordination territoriale promue par l'État » évoquée dans le rapport, nous continuons de formuler des vœux de rapprochements respectueux et porteurs de valeur ajoutée pour tous. Souhaitons que la nouvelle équipe présidentielle de l'UGA et celle à venir à la tête de l'USMB partagent cette approche.
- Avec le CNRS, dans toute sa diversité, les relations n'ont pas de raison de se détériorer si le Centre respecte les principes qu'il a édictés sur la question des tutelles. Il en va de l'intérêt de tous, et pas seulement de l'USMB. La dernière rencontre avec les représentants du CNRS, à l'occasion des entretiens annuels du LAPP, aura conduit à constater un authentique partage sur ce sujet.

Au passage, nous remarquons une atténuation des résultats de la recherche de l'USMB avec la remarque sur les « impacts croisés des collaborations avec d'autres acteurs ». Ces impacts existent, comme dans toutes les universités qui possèdent des UMR. On est là dans une « recherche à bénéfice partagé ». Mais, de plus, l'USMB possède sensiblement moins de personnel relevant d'organismes que bien d'autres établissements. Demande-t-on aux autres universités d'analyser l'impact du nombre de tutelles ? Ou de la présence de grands instruments (Soleil, LLB, EMBL, etc.) ? Ou encore des organismes internationaux ? Les classements nationaux fondés sur la recherche seraient assurément sensiblement différents, car les résultats des universités et des organismes sont trop souvent confondus.
- La sécurisation de la trajectoire de l'établissement reste, bien entendu, un objectif essentiel. Au regard des résultats obtenus depuis 2012, l'USMB a incontestablement mieux réussi que bien d'autres pourtant dotés de

schémas prospectifs ambitieux, médiatiquement présentés, consommateurs de moyens et d'énergie. Par ailleurs, l'USMB a toujours été en mesure de financer des programmes pluriannuels importants, par exemple dans le numérique ou le renouvellement du parc machines des IUT.

En outre, notre expérience dans le domaine de l'immobilier, particulièrement soumis aux financements externes et aux évolutions conjoncturelles, nous incite à relativiser les apports des visions prospectives réalisées, très rarement abouties dans les faits, avancées par le comité. Tracer un cap clair et adapté puis se donner les moyens de le tenir apparaît sensiblement plus efficace pour un établissement de la taille de l'USMB.

Pour autant, il faudrait sans doute veiller à ne pas confondre modèle économique et financier. La remarque du rapport sur le ratio de la masse salariale sur les recettes encaissables permet d'illustrer le propos. Tout d'abord, les seuils de vigilance et d'alerte ont été placés à ces niveaux de manière empirique, comme le savent les experts qui sont à leur origine. Ensuite, la situation de l'USMB est conforme à ce qui s'observe dans la plupart des autres établissements. Enfin, c'est moins la valeur absolue que la valeur relative par rapport aux autres charges qui est importante. Ces autres charges s'élèvent à 15,4 %. Ce qui signifie que l'établissement possède 2,4 % de marge de manœuvre. C'est sur cette base qu'il convient d'estimer la sécurisation de la trajectoire d'une université, à savoir la capacité à générer des réserves et des marges.

- Le partenariat avec le territoire est évoqué à plusieurs reprises pour sa qualité mais aussi les potentielles craintes qu'il suscite. Comme il existe depuis quarante ans déjà, certaines d'entre-elles peuvent aisément être apaisées. Par ailleurs, la situation présente de profonds déficits publics conduit à penser que, pour les dix années à venir au moins, la relation avec le territoire, ses élus et ses chefs d'entreprise, sera plus probablement une solution qu'une source de difficultés. La crise aura clairement démontré que la résilience du pays sera notamment passée par des écosystèmes territoriaux robustes de leur diversité, de leur proximité et de leur agilité. A rebours, une récente analyse montre que l'écart des dotations entre universités, BTS et CPGE se creuse d'année en année, sur la base de projections d'effectifs largement inexacts. Une erreur en si longue durée ressemble beaucoup à une politique assumée. Les principales difficultés des années qui s'ouvrent pourraient donc davantage porter sur la volonté et les capacités de l'État central à accompagner toutes les universités, qui plus est sur la base d'indicateurs interrogeant en profondeur la notion de performance portées par toutes les réformes de ces dernières années. Elle ne peut s'établir que sur la base d'objectifs clairement assignés et d'une mesure de performance relative. Ainsi mieux perçue, cette performance permettrait de porter la révision d'une pratique d'allocation des moyens qui a fait son temps.
- Les outils de suivi et de projection de l'établissement sont à la disposition du plus grand nombre. Nous ne pouvons que regretter, comme les membres du comité, la faiblesse de leur utilisation. La récente évaluation des formations aura été, une nouvelle fois, révélatrice, de cette insuffisance, en dépit de l'important travail des services centraux et des invitations de la présidence.
En revanche, nous restons réticents sur une vision de dossiers qui seraient systématiquement proposés composante par composante, comme cela est demandé. Si cela peut avoir du sens, par exemple lors

PRÉSIDENCE

des dialogues de gestion, systématiser cette approche conduirait à des comparaisons factices voire néfastes : l'université est une dans sa diversité, reconnue par ailleurs, et elle doit l'être chaque jour davantage pour se développer.

La vague de demandes d'ouvertures de nouveaux DU qui parvient actuellement, de la part même de composantes qui usuellement interpellent la présidence sur leur forte sous-dotation et l'état de profonde fatigue des personnels qui leur sont affectés, ne peut qu'interroger. La gouvernance collective est la grandeur et la faiblesse de l'université, ce dossier délicat n'étant pas près de s'ouvrir.

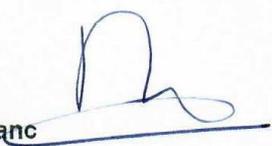
- Pour ce qui relève de la mise en œuvre des transformations, il est certain que la direction générale des services, très présente dans la gestion du quotidien, intervient moins comme élément moteur des grandes transformations structurantes visant à aligner modèle stratégique et modèle global d'organisation. Pourtant, sur le cadre indemnitaire, l'USMB n'a pas à craindre le départ de ses cadres supérieurs, contrairement à ce qui est indiqué dans le rapport. Les chiffres et des exemples récents le prouvent aisément.
Plus problématiques restent le relatif sens des responsabilités collectives de certaines couches intermédiaires, le poids du disciplinaire et l'attachement au facultaire. Partager sur les évolutions à convenir n'est pas simple. Faire accepter le regard extérieur non plus, comme l'expérience menée avec Sopra Steria sur le numérique ou l'accueil fait aux retours des évaluations du Hcéres sur les formations l'attestent.
Toutefois, des réponses sont apportées et ainsi nous pouvons indiquer que plusieurs évolutions importantes, évoquées lors de la visite du comité ou lors de la réponse au rapport provisoire, et appelées de ses vœux par ce rapport, sont d'ores et déjà réalisées : la Direction du numérique fonctionne, le pilotage du NCU @spire et du SVE aussi, le SPSI est réalisé, le changement de statut de la fondation a été voté et une plateforme partagée Moodle sera en place pour la rentrée de septembre. Cependant, des remarques judicieuses du rapport permettront assurément d'aller plus loin dans la structuration et un meilleur emploi des moyens disponibles. Les domaines de la qualité, des ressources humaines, de l'offre de formation ou de la recherche et de la valorisation apparaissent notamment détenteurs d'importantes marges de progression.
- En ce qui concerne le manque de transparence et l'absence de formalisation évoqués par certains, loin de toute naïveté, ces phénomènes existent à des niveaux variables dans toutes les organisations, et donc au sein de l'USMB aussi. Toutefois, comme le rapport l'indique, les principes de fonctionnement de l'université sont votés dans les conseils qui veillent ensuite à leur application, alors que les ordres du jour, les relevés de décision et les compte rendus de ces instances centrales relèvent d'une organisation huilée et sont largement diffusés. Peut-être faudrait-il que composantes de recherche et de formation ainsi que départements transversaux fassent de même. Nous allons nous employer à améliorer cet aspect des choses en leur demandant une remontée systématique. De la même manière, les informations fournies aux directeurs de composantes de formation ne redescendent pas toujours de manière efficace. La présidence a probablement aussi sa part de responsabilité en l'affaire, en considérant les UFR, instituts et école comme des relais naturels. Elle a donc décidé de communiquer plus directement encore avec les personnels, les directeurs des unités de recherche et les



PRÉSIDENTE

responsables de formation. Incontestablement, il faudra accentuer cet effort.

Avec mes remerciements renouvelés pour le travail réalisé par le Hcéres dans son ensemble et plus précisément pour ce rapport consacré à l'établissement qui, nous l'espérons, permettra à la future gouvernance de l'USMB de porter en interne certaines évolutions avec plus d'efficacité que par le passé, je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'expression de mes meilleures et plus sincères salutations.


Université Savoie Mont Blanc

Présidence

B.P. 1104

73011 CHAMBÉRY Cedex

Denis VARASCHIN

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Savoie Mont Blanc a eu lieu du 26 au 28 novembre 2019. Le comité était présidé par M. François DUMAS, professeur des universités, université Clermont Auvergne ; ancien vice-président recherche et ancien vice-président délégué aux ressources humaines, université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2).

Ont participé à cette évaluation :

- Madame Astrid Ballesta Remy, professeure titulaire et ancienne vice-rectrice déléguée aux relations internationales et coopérations, université de Lleida (Espagne) ;
- Monsieur Venceslas Biri, professeur des universités, vice-président enseignement et innovation pédagogique, directeur de l'école supérieure d'ingénieurs de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (Upem) ;
- Madame Cécile Legros, professeure des universités et vice-présidente du conseil académique en charge de la recherche et des études doctorales, université de Rouen Normandie ;
- Monsieur Gianni Marasa, doctorant contractuel et ancien vice-président étudiant, université d'Artois ;
- Madame Martine Muller, retraitée, ancienne directrice du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Lille Nord-Pas-de-Calais ;
- Madame Hélène Tinti, Open Innovation & Corporate Partnerships Manager, Choose Paris Region.

Philippe Thiard, conseiller scientifique, et Julien Heurdier, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



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

hceres.fr

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

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