Rapport d'évaluation

Établissement d'enseignement supérieur

Université Savoie Mont Blanc

Campagne d'évaluation 2025-2026

Rapport publié le 26/11/2026

Au nom du comité d'experts : **Monsieur Samuel Maveyraud**, professeur des universités en sciences économiques, et ancien vice-président en charge des finances et des moyens, à l'Université de Bordeaux.

Ont participé à cette évaluation, à titre d'experts :

- Madame **Frédérique Cazajous**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- Monsieur **Camille Hertz**, gestionnaire de la vie associative et appui aux initiatives étudiantes à l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne, ancien élu étudiant de l'Université de Montpellier et ancien membre du Conseil Régional des Jeunes d'Occitanie ;
- Madame **Gaëlle Mesgouez**, professeur des universités et vice-présidente recherche à l'Université d'Avignon ;
- Monsieur **Grégory Simon**, professeur des universités et directeur de l'espace Orientation Insertion à l'Université de Caen Normandie ;
- Madame **France Velazquez**, conseillère du président et directrice formation professionnelle, apprentissage, acteurs socio-économiques à CY Cergy Paris Université.

Les CV des experts sont disponibles à l'adresse URL suivante : https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

L'université Savoie Mont Blanc (USMB) est une université pluridisciplinaire hors santé, membre de l'alliance européenne UNITA et qui est implantée sur 4 sites (centre de Chambéry, Campus de Jacob-Bellecombette, Campus d'Annecy et campus du Bourget-du-Lac).

Elle développe une politique de formation axée sur la professionnalisation (BUT, LP, diplômes d'ingénieur accueillent environ un tiers de ses usagers). L'implication de l'établissement dans l'alliance Européenne UNITA participe aussi à sa bonne visibilité internationale, qui se conjugue avec un ancrage territorial marqué par d'excellents taux de réussite en formation, ainsi que de très bons résultats en termes d'insertion professionnelle[1].

Elle bénéficie globalement d'une bonne visibilité en recherche, attestée par les classements internationaux, fruit d'une politique volontariste de soutien à la recherche, soutien partagé entre l'établissement et les organismes nationaux de recherche (CNRS et INRAE) pour ce qui concerne les unités mixtes[2]. Par ailleurs, l'établissement s'appuie sur une stratégie scientifique structurée et une politique d'innovation dynamique, portées par une ouverture internationale exemplaire et une amélioration du climat social interne. L'établissement est en train de réussir la mutation de son premier cycle, tout en renforçant significativement l'accompagnement et la vie étudiante.

Le modèle poursuivi par l'USMB pourrait être résumé par « Conjuguer l'excellence[3] et la proximité [4]» autour de trois axes stratégiques d'excellence : les interactions Homme-environnement ; les services et industries du futur ; le patrimoine culturel et les sociétés en mutation pouvant constituer la « signature » du site.

Toutefois, des fragilités subsistent, notamment une forte dépendance aux financements sur projets, un manque de différenciation des thématiques de recherche et des disparités territoriales marquées entre les campus. Pour que cette université parvienne à consolider son projet, le comité d'évaluation préconise qu'elle diversifie ses ressources propres en s'appuyant sur son réseau territorial, notamment à travers la formation continue, et qu'elle affine son identité scientifique. La gouvernance doit également être clarifiée pour une meilleure lisibilité et transversalité. Enfin, la modernisation des fonctions support, la sécurisation budgétaire et le renforcement des alliances

[1] La réussite en licence en 3 ans des néo-bacheliers inscrits en licence en 2021 qui n'ont pas changé de discipline entre la L1 et la L3 selon établissement et discipline en L1 est de 43,9 % avec une valeur ajoutée de 10,6 points. La réussite en master en 2 ans des étudiants inscrits pour la première fois en M1 en 2018, est de 68,4 % avec une valeur ajoutée de 6,6 points pour la session 2020. (Source : MESRE-SIES). Les taux d'emploi après le master à 30 mois pour un diplôme obtenu en 2020 est de 94 %, et à 6 mois de 91 % pour un diplôme obtenu en 2022. Pour ce qui concerne les LP, le taux d'emplois à 6 mois pour un diplôme obtenu en 2022 est de 94 %. Dossier d'autoévaluation p. 57.

[2] La collaboration avec les ONR est de bonne qualité qui se traduit par un appui de leur part au développement de l'activité scientifique des unités mixtes (*cf.* leur accompagnement en termes de chaire de DR junior ou encore de personnels ingénieurs ou directeurs de recherche assez exemplaire). Par ailleurs le soutien des deux départements de Savoie est annuellement important (1,54 M € en moyenne).

[3] Les résultats obtenus sur des appels à projets compétitifs peuvent en attester (*cf.* caractérisation de l'établissement *infra*).

[4] Déclinée en trois axes principaux de développement : Du 1er cycle aux recherches de rupture ; Une université ouverte ; Une gouvernance transparente, un pilotage renforcé.

internationales comme l'Alliance UNITA, constituent des leviers prioritaires pour pérenniser la trajectoire de l'établissement.

Forces principales

- Une stratégie scientifique structurée autour de dix-huit unités de recherche[5] dont onze unités mixtes, et de cinq fédérations qui promeuvent des recherches pluridisciplinaires ou des collaborations étroites à l'échelle de la région[6]. Cette stratégie est caractérisée par une production croissante, des partenariats institutionnels stables et une ouverture mondiale affirmée, l'établissement se distinguant particulièrement en science de la Terre, en physique, en écologie, en psychologie, en science de l'atmosphère, et en science et ingénierie de l'environnement[7].

- Une politique volontariste en faveur de la réussite étudiante à travers la mutation du premier cycle, la rationalisation des cursus et l'exploitation performante des données de pilotage.

- L'internationalisation, un pilier structurant et cohérent de la stratégie de l'USMB pour renforcer son attractivité, son rayonnement et ses dynamiques de formation et de recherche.

- Des politiques dynamiques en matière d'innovation et de science avec et pour la société, qui produisent des résultats concrets pour le territoire grâce à un pilotage de l'innovation devenu plus efficace. Ainsi, et malgré l'échec à l'AAP PUI, l'organisation mise en place par l'établissement s'est concrétisée par un nombre très significatif de contrats de collaboration (1000), de contrats de valorisation (366), et de brevets actifs (105).

- Un climat social apaisé[8] et un fort sentiment d'appartenance rendus possibles par une communication interne et une démarche qualité améliorées.

- Une politique de vie étudiante renforcée par une structuration clarifiée des services et une mobilisation stratégique de la CVEC en faveur de l'inclusion et de la santé étudiante.

Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Une vulnérabilité du modèle économique liée à une dépendance excessive aux financements externes et aux appels à projets, qui menace la pérennité de la trajectoire financière à moyen terme. Après une dégradation de la situation financière entre 2021 et 2023, passant d'un solde d'exploitation de 6 M€ à un déficit de 3,7 M€, les résultats financiers se sont certes améliorés

[5] Six en sciences humaines et sociales, dix en sciences et technologies et deux en sciences du vivant et environnement.
[6] Les domaines couverts sont : écologie et environnement, efficience énergétique des bâtiments, mathématiques, physique théorique et vulnérabilité des ouvrages aux risques.
[7] *Cf.* le classement de Shanghai 2025.
[8] La précédente évaluation faisait état de « crispations » sur des sujets comme par exemple la réorganisation horaire du temps de travail des Biatss, ou 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 où 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 (Rapport d'évaluation publié le 30/07/2020, p. 15).

en 2024 et 2025, mais ce rétablissement reste fragile en raison essentiellement du poids de la masse salariale, qui dépasse le seuil d'alerte défini par le décret financier.

– Des possibilités de formation continue[9] et de prestations de recherche[10] peu développées malgré un fort ancrage territorial et des liens profonds avec le monde socio-économique.

– Deux thématiques d'excellence trop généralistes, dont les intitulés ne permettent pas de faire ressortir la singularité du positionnement scientifique de l'établissement (services et industries du futur, patrimoine culturel et les sociétés en mutation), ce qui limite les efforts de l'USMB pour se différencier.

– Un manque de lisibilité des responsabilités au sein de la gouvernance, notamment en ce qui concerne la répartition des domaines d'intervention du DGS et de la DGSA sur le suivi des projets ou encore sur les actions relatives aux transitions environnementales et sociétales, celles-ci étant portées par plusieurs acteurs dont les périmètres ne paraissent pas clairement définis.

– Une appropriation inégale des outils de pilotage et d'internationalisation associée à une diffusion hétérogène des dispositifs et des instruments de gestion au sein des équipes pédagogiques.

– Des fragilités persistantes des fonctions support et du numérique causées par le vieillissement des systèmes RH, des retards techniques et l'absence de plan de reprise d'activité ou d'indicateurs d'alerte.

– Une persistance de disparités territoriales entre les campus, renforcée par des écarts notables en matière d'infrastructures, de transports et d'accès aux projets d'établissement. Le campus d'Annecy cumule notamment plusieurs fragilités : campus éclaté, absence d'espaces de vie, tension extrême sur le logement, infrastructures sportives indisponibles (halle des sports qui présente un problème d'infiltration d'eau en sous-œuvre). Le campus de Jacob-Bellecombette souffre quant à lui d'un manque criant de locaux, avec une seule salle disponible pour l'ensemble des associations.

Recommandations principales

– Renforcer les partenariats existants avec le monde socio-économique par une offre de formation continue et de prestations de recherche mieux adaptées à ses besoins. Tout en participant au développement socio-économique du territoire, cette offre permettrait de diversifier les sources de revenus de l'université et de sécuriser les fonds propres pour réduire la dépendance aux appels à projets et garantir la viabilité structurelle de l'établissement.

[9] Par exemple en explorant les possibilités offertes par les dispositifs de transition professionnelle et le compte personnel de formation connaissent une croissance soutenue.

[10] L'évolution de ces dernières montre qu'elles ne constituent pas encore une source stabilisée de ressources propres. Ces dernières ont connu une diminution au cours de la période évaluée : culminant à 1 449 k€ en 2021 avant de connaître un creux significatif en 2024, pour finalement se redresser à 1 059 k€ en 2025.

– Affiner et spécialiser les thématiques de recherche d'excellence afin de construire une identité scientifique singulière, forte et réellement différenciante pour l'USMB.

– Clarifier les périmètres de responsabilité et les délégations au sein de la gouvernance pour assurer une meilleure lisibilité décisionnelle et une efficacité organisationnelle accrue.

– Harmoniser l'appropriation des outils de pilotage et des dispositifs d'internationalisation par un accompagnement renforcé des équipes pédagogiques.

– Moderniser rapidement les fonctions support et sécuriser le système d'information via la mise à jour des outils RH et l'instauration d'un plan de reprise d'activité.

– Rééquilibrer les moyens et les infrastructures entre les différents campus pour garantir une équité territoriale et un accès uniforme aux actions portées par l'établissement.

Présentation de l'établissement

Caractérisation de l'établissement

- **Date de création** : 1979.
- **Regroupement** : l'USMB n'appartient à aucun regroupement d'établissements (non-conformité à la loi du 22 juillet 2013).
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire hors secteur santé structurée en sept composantes et trois départements statutaires :
    - **3 UFR : Lettres, Langues, Sciences Humaines ; Faculté de Droit, Sciences et Montagne ;**
    - **2 IUT : IUT d'Annecy comprend 9 départements et accueille en moyenne 36 % de bacheliers technologiques ; IUT de Chambéry, comprend 5 départements et accueille en moyenne 29 % de bacheliers technologiques ;**
    - **1 École d'ingénieurs : Polytech Annecy-Chambéry ;**
    - **1 Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Savoie Mont Blanc.**
    - **2 Départements :**
        - APPRENDRE (accompagnement pédagogique, promotion de l'enseignement numérique et à distance pour la réussite des étudiants) ;
        - Institut des Transitions.
- **Organisation de l'offre de formation en deux champs et quatre domaines :**
    - **Champs :**
        - Humanités, responsabilités et territoires (HRT) ;
        - Sciences et technologies (ST).
    - **Domaines :**
        - Arts, lettres et langues (ALL, 8 diplômes nationaux, 1 710 étudiants) ;
        - Droit, économie, gestion (DEG, 27 diplômes nationaux, 4 132 étudiants) ;
        - Sciences humaines et sociales (SHS, 8 diplômes nationaux, 1 535 étudiants) ;
        - Sciences et technologies (ST, 57 diplômes nationaux, 5 958 étudiants).
- **Répartition des effectifs étudiants**[11] :

[11] RSU 2024.

	Université de Savoie Mont Blanc
Licence	6 584
DUT	3 159
Licence professionnelle	330
Master	2 327
Formations d'ingénieurs	943
Doctorat[12]	275
Diplômes d'établissement	402
% d'étudiantes[13]	47,9 %
% d'étudiants de nationalité étrangère[14]	8,6 %

- **Évolution du nombre d'étudiants** : -3 % durant la période évaluée[15].
- **Taux de réussite en licence en 3 ans** : 43,9 % en 2024.
- **Ressources humaines[16]** : 1 519
    - dont 65,1 % de titulaires ;
    - dont 668 E ou EC ;
    - dont 708 BIATSS ;
    - dont 143 doctorants et post-doctorants contractuels.
- **Budget[17]** : 137 210 056 €, dont 113 685 949 € de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier[18]** : 106 720 m^2 SUB, répartis sur 4 sites[19].
- **Succès aux appels à projet compétitifs :**
    - NCU : @spire **;**
    - ExcellenceS : USMB SHINE ;
    - Alliance Européenne : UNITA ;
    - France 2030 (ASDESR) : BOOST.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : Dix-huit unités de recherche : six en sciences humaines et sociales, dix en sciences et technologies et deux en sciences du vivant

[12] Suivi indicateurs du contrat d'établissement 2021-2026.
[13] DataESR.
[14] DataESR « « étudiants de nationalités étrangères titulaires d'un diplôme étranger ».
[15] Source : suivi du contrat d'établissement avec comme valeur de référence 14 949.
[16] RSU 2024.
[17] Budget initial 2025.
[18] Données 2018.
[19] Centre de Chambéry (présidence), campus de Jacob-Bellecombette, campus d'Annecy et campus du Bourget-Du-Lac.

et environnement, dont neuf UR en cotutelle avec le CNRS, une en cotutelle avec l'INRAE, et six en cotutelle avec l'Université Grenoble Alpes.

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juillet 2020)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	**Suivi**
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.	Suivie d'effet
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	Partiellement suivie d'effet
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.	Suivie d'effet
Sécuriser la trajectoire de l'établissement par une vision prospective et stratégique de son modèle économique.	Suivie d'effet
Veiller à un équilibre dans les leviers de développement de l'établissement afin de modérer l'impact d'éventuelles réorientations de certains partenariats.	Suivie d'effet
Renforcer l'utilisation partagée des outils de suivi et de projection dans le pilotage et la gouvernance de l'établissement.	Suivie d'effet
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.	Suivie d'effet
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	Suivie d'effet

La dynamique de transformation de l'USMB a été largement engagée, et la grande majorité des recommandations du précédent rapport ont été suivies d'effet. L'établissement a su sécuriser sa trajectoire financière et structurer ses modes de pilotage, démontrant une maturité réelle dans la gestion de ses outils de gouvernance. Toutefois, le cadre de coopération avec l'UGA reste à consolider.

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Au vu des spécificités que l'établissement a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique avec le Hcéres du 5 novembre 2024), plusieurs focus évaluatifs ont été pris en compte par le comité dans le cadre de son expertise. Le premier concerne le positionnement et la stratégie de l'établissement. Le deuxième est relatif à son inscription dans le territoire, y compris l'évolution des relations avec l'Université Grenoble Alpes. Le troisième a trait aux sujets de soutenabilité financière. Le quatrième, quant à lui, est lié à l'internationalisation de l'établissement et à la place de l'alliance UNITA dans cette dynamique. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2025. La visite de l'établissement s'est tenue du 24 mars au 26 mars 2026 et 53 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours. L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Le comité a unanimement reconnu la qualité du rapport d'autoévaluation, ainsi que celle de l'organisation des différents entretiens, et salue la réactivité de l'établissement dans ses réponses aux demandes de documents complémentaires.

Avis développé sur l'établissement

Une recherche dynamique et visible, caractérisée par une dimension interdisciplinaire affirmée, une forte ouverture à l'international et une politique de moyens équilibrée

1. Une activité de recherche reconnue, dynamisée par son ouverture internationale

L'établissement dispose d'une activité de recherche dynamique, visible et reconnue, soutenue par une ouverture internationale. Cette dynamique repose sur une structuration scientifique solide, organisée autour de 18 unités de recherche, dont 10 unités mixtes avec des organismes nationaux de recherche, mobilisant 432 personnels, parmi lesquels 382 enseignants-chercheurs. La progression continue de la production scientifique en quantité[20], et le développement des co-publications internationales[21] attestent la vitalité de cette activité. Les évaluations externes favorables, ainsi que la présence de l'établissement dans les classements internationaux[22], confirment ce positionnement[23].

La politique de recherche s'organise autour de trois thématiques prioritaires : les interactions Homme-environnement (IHE), les services et industries du futur (SIF), et le patrimoine culturel et les sociétés en mutation (PCSM). Ces axes, définis à l'issue d'une démarche de concertation menée par la gouvernance, offrent un cadre structurant cohérent avec les six hubs recherche[24] de l'Alliance UNITA. L'axe IHE, très connecté et appliqué aux territoires alpins et à leur environnement, est particulièrement différenciant et confère à l'établissement une identité singulière reconnue. En revanche, le comité s'interroge sur le caractère distinctif des deux autres axes très transversaux et englobants qui ont des intitulés ne permettant pas de faire ressortir la singularité du positionnement scientifique de l'établissement.

Les relations entretenues avec les organismes nationaux de recherche, en particulier le CNRS et l'INRAE, constituent un point d'appui majeur à la stratégie de recherche. Le dialogue paraît régulier et constructif, notamment pour les recrutements, les investissements et les projets structurants[25]. Cette coopération renforce le potentiel scientifique de l'établissement et favorise son insertion dans des dispositifs structurants issus notamment des labex[26]. L'établissement a d'ailleurs démontré sa

[20] Augmentation du nombre moyen de publications par an de 17,6 % au cours de la période évaluée.
[21] 70 % depuis 2019 (IPERU 2021 et 2024), soit deux points de plus qu'au cours de la période 2014-2019.
[22] #801-900 pour Shanghai Academic ranking of world universities, #801-1000 pour THE World university rankings, #510 pour CWUR, The Center for World University Rankings.
[23] Le Rapport IPERU — Volume 2 « Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications » (mai 2025) place l'établissement au-dessus de la médiane dans les trois domaines Sciences de la Vie, Sciences Physiques et Ingénierie, Sciences Humaines et Sociales en termes d'indices d'impact, respectivement 1,1 versus 1, 1 versus 0,9 et 0,8 versus 0,6, ce qui traduit la qualité des productions scientifiques. L'indice d'impact global de l'USMB est de 1,5 (en compte entier) la plaçant au 3e rang des universités pluridisciplinaires françaises hors Santé derrière l'ENS Paris et PSL.
[24] *Green energy, circular economy and environment, global health, cultural heritage, inclusive societies, digital transitions.*
[25] Sur les recrutements on peut noter dans le DAE p. 7 4 CPJ ONR et 3 USMB ; 5 DR et CR avec des définitions des profils en commun (DAE p. 20. Pour les projets structurants, on constate une participation active du CNRS au sein des projets SHINE et BOOST (DAE p. 13) et pour la dimension investissements le COMP 2024 dans son volet 2 de l'action 1 où sont avancés des investissements d'équipements scientifiques de haut niveau où le CNRS et l'INRAE sont impliqués.
[26] Trois Labex stratégiques pour l'USMB (Enigmass, Ittem et Osug), dont l'UGA ne souhaite plus les porter dans leur forme originelle, ont fait l'objet d'une reconfiguration sous la forme de fédérations de recherche, cf. Dossier d'autoévaluation, p. 13). N.-B. : portés initialement par la COMUE dans le cadre de l'Idex, l'ensemble des labex ont été intégrés dans l'UGA après confirmation de l'Idex.

capacité à soutenir des projets impliquant fortement ses enseignants-chercheurs27, malgré des tensions budgétaires demeurées maîtrisées grâce à des accords de gouvernance et de financement partagés. **Le comité souligne la qualité de cette articulation avec les organismes nationaux de recherche, qui contribue directement à l'excellence scientifique de l'établissement.**

Cette situation appelle néanmoins une vigilance particulière dans certaines unités mixtes de recherche où les effectifs d'enseignants-chercheurs de l'établissement demeurent faibles[28]. Si cet équilibre paraît aujourd'hui maîtrisé par les directions d'unités et suivi par la gouvernance, il reste potentiellement fragile en cas d'évolution des équipes de direction ou des personnels. **Le comité recommande ainsi la mise en place d'un suivi spécifique des enseignants-chercheurs des UMR à faibles effectifs de l'USMB, fondé sur une comitologie adaptée. Par ailleurs, il apparaît que les indicateurs de visibilité scientifique et d'ouverture internationale sont contrastés selon les unités de recherche[29], en particulier parmi les unités universitaires.**

L'internationalisation constitue un levier structurant et bien intégré à la politique de recherche. L'implication de l'établissement au sein de l'alliance européenne UNITA joue un rôle moteur, tant pour la structuration des thématiques de recherche que pour le financement des projets. Les dispositifs de thèses en cotutelles, les projets européens Re-UNITA[30], *COFUND*[31] et les initiatives associées[32] prolongent efficacement les dynamiques engagées dans le cadre du projet SHINE et témoignent d'une stratégie de continuité cohérente. Ainsi, un axe du projet SHINE a spécifiquement pour objectif de promouvoir l'internationalisation des activités de recherche. L'augmentation des cotutelles confirme cette dynamique [33] . L'établissement soutient également l'attractivité internationale par des financements consacrés aux mobilités entrantes et sortantes, à l'accueil de professeurs invités et à l'organisation d'écoles thématiques. Les labels HRS4R et Centre Euraxess, ainsi que la création d'une cellule Europe au sein de la Direction du Développement de la Recherche et de la Valorisation (DDRV) [34], à travers le projet BOOST traduisent une professionnalisation progressive de l'accompagnement aux standards européens. Toutefois, malgré ces avancées, l'accès aux financements européens les plus compétitifs demeure limité. Un changement récent de stratégie consistant à identifier des laboratoires et des personnels « cibles » constitue une évolution pertinente, susceptible de renforcer le positionnement de l'établissement sur les appels à projets les plus sélectifs[35]. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre et à amplifier ses efforts pour le**

[27] Par exemple, l'établissement réaffecte aux unités de recherche l'intégralité du soutien de la LPR, aboutissant à un apport de +20 % de la dotation au laboratoire ou encore par le biais l'AAP Recherche interne où un des quatre volets porte sur le soutien aux projets de recherche exploratoires dans tous les domaines scientifiques. Il s'agit d'accompagner des projets collectifs, impliquant plusieurs chercheurs de la même unité ou de plusieurs unités de recherche afin de favoriser et de renforcer des recherches collaboratives.
[28] Quatre UMR font état d'un pourcentage d'effectifs inférieur à 20 % de l'unité (ISTERRE 8%), LAPP (8 %), LECA (12 %) et LNPC (17 %). ISTERRE et LECA ont une reconnaissance mondiale alors que LAPP et LNPC ont une reconnaissance internationale. Rapport d'évaluation Recherche du HCERES 2025-2026.
[29] *Cf.* Synthèse recherche Hcéres, p. 23-24 et 29.
[30] 2021-24, 2 millions d'euros sur 3 ans, site web, recherche for UNITA, coordonné par UPPA.
[31] Projet COFUND CHORAL interne à UNITA cohortes 1 à 3-2025, en SHS, Horizon Europe Marie Sklodowska Curie, site web.
[32] Programme COFUND AUFRANDE thématique de l'énergie avec l'Australie — Dossier d'autoévaluation, p.51 + Rapport final 3e cycle UGA-USMB, mention d'un dépôt COFUND hors UNITA en cours dossier d'autoévaluation p. 38.
[33] Rapport final 3e cycle UGA-USMB p. 15.
[34] Devenue la Direction de la recherche, du développement et de l'innovation (DRDI) depuis.
[35] Dossier d'autoévaluation, p. 39.

dépôt d'ERC et, plus largement, de projets européens afin de diversifier et consolider les sources de financement des projets de recherche.

2. Des moyens contribuant au dynamisme de la recherche et de l'interdisciplinarité, avec des enjeux de soutenabilité à moyen terme

La politique de ressources humaines et de soutien à la recherche paraît globalement cohérente avec les orientations stratégiques. Elle s'appuie sur une concertation étroite avec les organismes nationaux de recherche, notamment pour les recrutements, avec le développement de chaires de professeur junior (CPJ) ciblées sur des thématiques prioritaires[36]. Dans ce cadre, cinq CPJ ont été créées depuis 2022. Ainsi, trois UMR (LAMA, LAPP et LAPTh) ont été renforcées par deux CPJ USMB et trois CPJ CNRS, et l'UMR CARRTEL a bénéficié d'une double CPJ, une CPJ Inrae et une CPJ USMB.Ces dispositifs contribuent à renforcer l'excellence scientifique et l'attractivité de l'établissement. **Le comité souligne positivement cette dynamique partenariale.**

La répartition des moyens, y compris des contrats doctoraux, apparaît transparente et équilibrée entre les disciplines. Les SHS bénéficient notamment de financements spécifiques liés aux grands projets, en particulier SHINE et COFUND Choral[37]. Les écoles doctorales et le collège doctoral propres à l'USMB constituent un dispositif structuré, soutenu par une forte implication des enseignants-chercheurs dans la formation doctorale et par une volonté affirmée de développer les conventions CIFRE[38]. Néanmoins, certains points de vigilance demeurent, notamment concernant le suivi des doctorants, la durée des thèses et une anticipation renforcée des fins de financement de projets ayant un impact sur les contrats doctoraux, l'environnement des thèses, la mobilité des doctorants ou encore la formation doctorale échéance. **Le comité recommande donc une vigilance accrue concernant la durée des thèses et une anticipation renforcée des fins de financement de projets.**

Le pilotage de la recherche s'appuie sur des outils de dialogue budgétaire (organisé deux fois par an) et des dispositifs incitatifs qui témoignent d'une gouvernance active. Toutefois, la multiplication des projets, qu'ils soient liés aux PIA, aux financements européens ou aux initiatives internes, peut nuire à la lisibilité d'ensemble et rend plus difficile l'identification des priorités stratégiques, ainsi que l'évaluation de la maturité des actions engagées. La dépendance à des financements sur projets (SHINE, BOOST, UNITA) constitue également un point de vigilance, bien que des logiques de relais soient anticipées et que l'établissement soit proactif en ce sens[39]. Par ailleurs, la question de la portée effective des dispositifs incitatifs se pose, ceux-ci reposant principalement sur l'octroi de décharges de service, dont l'effet levier peut paraître limité.

La structuration scientifique témoigne d'une volonté affirmée de développer l'interdisciplinarité, notamment à travers la création de l'Institut des transitions et l'articulation avec des projets

[36] Dossier d'autoévaluation, documents complémentaires moins urgents n° 7.
[37] Rapport final_3e_cycle_UGA_USMB.
[38] Dossier d'autoévaluation, p. 5 et entretiens.
[39] Dossier d'autoévaluation et entretiens.

structurants comme SHINE[40]. Cette dynamique est pilotée de manière cohérente, avec une coordination renforcée entre les acteurs en charge de ces dispositifs. Toutefois, elle reste en partie dépendante de financements externes, ce qui pose la question de sa soutenabilité à moyen terme.

Enfin, si le développement de l'interdisciplinarité est d'ores et déjà concrétisé par de multiples projets[41], le lien entre formation et recherche, également affiché comme prioritaire et en lien étroit avec l'interdisciplinarité, bien qu'en progression, notamment à travers des initiatives en licence, master et des formations doctorales[42], reste encore à finaliser par la mise en place des Graduate Schools annoncées[43] et l'augmentation du flux de doctorants provenant de master et de l'EUR Solar Academy [44]. Ainsi, la dynamique permettant d'articuler formation et recherche doit être poursuivie pour renforcer la cohérence globale du projet académique.

Une politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société dynamique et en progression, dont la structuration reste à stabiliser

Le développement des activités de valorisation et d'innovation repose sur une dynamique avérée, attestée par un volume important de contrats et par la progression des interactions avec les acteurs socio-économiques. L'établissement fait état de près de 1000 contrats de collaboration au cours de la période 2019-2024, de 366 contrats de valorisation, de 240 contrats signés en 2024, de 105 brevets actifs, ainsi que d'investissements significatifs en maturation et incubation[45]. La progression des conventions CIFRE et des thèses industrielles — en 2019, 8 thèses étaient financées sous ce format, en 2023, elles sont 17, leur croissance étant régulière au cours de la période[46] — confirme également le renforcement des liens avec le monde économique. Ces résultats traduisent une capacité croissante à structurer des partenariats et à inscrire la recherche dans des logiques de transfert et d'innovation.

Dans un contexte institutionnel fragilisé par la fin de la COMUE et l'échec à l'AAP PUI, l'établissement a néanmoins engagé une politique ambitieuse en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société, fondée sur une réorganisation progressive de son ensemble de valorisation Cette politique repose désormais sur une articulation plus lisible entre plusieurs dispositifs complémentaires : la SATT Linksium, la fondation USMB, le Pôle d'innovation collaborative (PIC) et

[40] Dix projets de nouvelles collaborations interdisciplinaires financés, p.35 entre autres ; nouvelle UMR EDYTEM qui présente une approche interdisciplinaire p.20 ; création de l'Institut des Transitions dont une des missions est de développer la recherche interdisciplinaire p.20, etc. ; sujet abordé lors de multiples entretiens.

[41] Le projet SHINE a incontestablement agi comme un moteur d'accélération en la matière en déployant des projets autour des AAP internes ciblés sur recherches collaboratives et exploratoires encourageant l'interdisciplinarité, les hubs thématiques développés dans le cadre de Re-UNITA (l'alliance européenne) qui visent à répondre aux défis sociétaux sur trois dimensions économie circulaire, énergies renouvelables et patrimoine culturel. Aussi, en lien avec le NCU @spire, le renforcement de l'appui à la pédagogie avec des ingénieurs pédagogiques a permis de développer les enseignements interdisciplinaires en 1er cycle.

[42] Par exemple, les masters vont intégrer les apports de l'interdisciplinarité dans leur finalité et dans leur contenu. Il s'agit de renforcer les liens avec le 3e cycle et de promouvoir la formation pluridisciplinaire aux transitions environnementales, sociétales et industrielles. Les dispositions générales du master applicable à l'ensemble des formations de 2e cycle prévoient un volume équivalent à 18 ECTS (sur les 120 ECTS du master) comportant des modules visant la diffusion de la recherche sur un ou plusieurs des trois axes prioritaires de l'établissement. Dossier d'autoévaluation, p. 54.

[43] Ces projets sont mentionnés dans le COPIL SHINE 2025 (diaporama 18), dans le rapport final_3e cycle_UGA_USMB-2026_03_02, ou encore la fiche Action Professeurs Invités du projet SHINE et aussi dans la feuille de route du VP Interdisciplinarité.

[44] Cette EUR propose une formation alliant ingénierie et sciences humaines et sociales, centrée sur le déploiement de l'énergie solaire. La Solar Academy combine enseignements théoriques et applications pratiques dans des secteurs variés, tels que la physique solaire, le bâtiment, le calcul scientifique, les sciences des matériaux, le commerce, le droit, la sociologie, l'architecture et l'urbanisme. Son organisation repose sur une approche volontairement multidisciplinaire, favorisant le développement et l'exploitation à grande échelle de l'énergie solaire.

[45] Rapport d'autoévaluation pages 18 et 42.

[46] Dossier d'autoévaluation, p. 43.

USMB Tech. L'intégration récente du PIC et de l'USMB Tech au sein de la DRDI traduit une volonté de renforcer la cohérence et l'efficacité du pilotage, et de structurer une chaine de valeur continue, allant de la prématuration à la valorisation.

- La fondation USMB occupe une fonction stratégique en amont de cette chaîne. Depuis sa création en 2015, elle a fédéré un réseau de 50 mécènes et 18 membres fondateurs, a soutenu plus de 40 projets, accompagné la création de plusieurs startups[47] et financé des chaires partenariales dans des secteurs stratégiques. Cette fondation a été transformée en fondation partenariale le 1er janvier 2021 (délibération du CA en date du 2 décembre 2019). Ces éléments témoignent d'une capacité réelle à mobiliser des partenaires et à soutenir l'émergence de projets structurants[48]. **La fondation constitue ainsi un levier important pour le développement de partenariats et de ressources propres[49].**
- Le PIC, lancé en 2024, vise à structurer la phase de maturation et à renforcer l'accompagnement des projets en amont de leur valorisation. Son repositionnement en amont du processus de maturation sur les activités de détection, d'appui à la négociation et de structuration de l'environnement CIFRE clarifie son rôle avec un objectif affiché d'autofinancement.

- Le PIC vise également à créer des « plateformes scientifiques et techniques ouvertes et partagées » au travers de l'USMB-Tech.

- Enfin, la SATT Linksium assure la phase aval de valorisation et de transfert.

Cette articulation clarifiée constitue un point positif et traduit une meilleure structuration de la politique d'innovation. Des actions concrètes ont été engagées : structuration d'une stratégie de détection, relance d'un réseau de référents valorisation qui était peu actif, ouverture des plateformes aux acteurs socio-économiques (y compris en SHS), promotion des outils existants[50]. Les ambitions affichées en matière d'autofinancement, d'augmentation des ressources propres et de développement des partenariats sont cohérentes avec les orientations retenues.

Toutefois, ces dispositifs demeurent en phase de consolidation. L'organisation fait apparaître des risques de redondance ou de concurrence entre les structures engendrant une articulation limitée entre les acteurs[51]. La question du modèle économique, notamment pour certains dispositifs, reste également posée. **Le comité recommande à l'établissement de renforcer la communication interne et externe sur l'organisation mise en place et sur les fonctions respectives des différents outils, afin d'en favoriser l'appropriation par les personnels et les partenaires.**

[47] 9 créations de startups ont été accompagnées au cours de la période. Dossier d'autoévaluation, p 42.
[48] Depuis sa création sous la forme partenariale, la Fondation USMB a soutenu 40 projets de recherche et développement, et au-delà de l'accompagnement à la création des startups, lancé 7 chaires de recherche partenariales, et partant de 14 projets, 8 sous-licences ont été signées.
[49] Le montant total de l'investissement en maturation s'élève ainsi à plus de 2 000 000 € avec une dotation globale incubation de près de 1 122 000 €. Dossier d'autoévaluation, p. 42.
[50] Dossier d'autoévaluation et entretiens.
[51] La politique de l'établissement en matière d'innovation et de valorisation s'appuie donc principalement sur trois dispositifs articulés entre eux et mis au service de la maturation des projets : la fondation partenariale USMB (pré-maturation), le pôle d'innovation collaborative (aide à la maturation) et la Satt Linksium (maturation). L'USMB est également membre de l'institut de transition énergétique (ITE) INES.2S, et participe aux trois Instituts Carnot Eau et environnement, Cognition et Énergies du futur dont les objectifs recoupent aussi en partie ceux soutenus par les trois structures articulées. *Cf.* rapport du Hcéres 2025-2026 d'évaluation de la recherche de l'USMB p. 26-27.

La politique d'inscription de la science dans la société s'appuie sur un schéma directeur culture scientifique, technique et industrielle (CSTI) et sur une dynamique de médiation scientifique active[52]. L'établissement participe à de nombreux événements[53], s'inscrit dans des réseaux structurants[54], et entretien des partenariats solides avec les acteurs territoriaux de la CSTI[55]. Le renforcement des moyens humains alloués à cette politique et l'identification de financements spécifiques témoignent d'un engagement institutionnel réel. La gouvernance partagée entre plusieurs vice-présidences favorise en outre des interactions fluides entre les différents dispositifs.

Cependant, si les actions conduites en matière de sciences et société paraissent structurées et visibles, la stratégie relative à la science ouverte demeure moins lisible. Bien que celle-ci soit inscrite dans le schéma directeur, les initiatives portées par les laboratoires, tant en science ouverte qu'en sciences participatives, restent dispersées et insuffisamment valorisées au niveau central. Cette dispersion limite la capacité de l'établissement à apprécier l'impact global des actions engagées et à construire une stratégie d'ensemble clairement identifiable. **Le comité recommande ainsi de renforcer la structuration et la visibilité du volet science ouverte du schéma directeur.**

Les relations avec le territoire constituent enfin un point fort de l'établissement. Il apparaît que le soutien des collectivités est significatif et que l'implication dans les partenariats socio-économiques se renforce. **Néanmoins, l'impact global de ces relations sur les activités de recherche et d'innovation demeure encore insuffisamment objectivé. Le comité recommande de développer des indicateurs d'impact plus systématiques, afin de mieux caractériser les effets des partenariats territoriaux sur la stratégie scientifique et d'innovation de l'établissement.**

Une transformation pédagogique de l'offre de formation engagée

1. Une politique volontariste en faveur de la réussite étudiante et une transformation du 1er cycle engagée

L'établissement a engagé une mutation structurelle de son premier cycle, notamment à travers le déploiement de l'Approche par Compétences (APC) en licence dans le cadre du projet NCU @spire et du programme Avenir(s) volet ESR. Cette dynamique de transformation pédagogique se traduit par une organisation de l'offre en blocs de connaissances et de compétences (BCC), visant une meilleure lisibilité des parcours. Même si ce déploiement paraît encore un peu hétérogène, il est en cours. Ainsi, les taux de réussite des inscrits en L1 après 3 ou 4 ans sont systématiquement supérieurs aux taux nationaux. Ceux des primo-inscrits en master 1 après 2 ou 3 ans sans changement de discipline le sont également. Ainsi, ses taux de réussite aux diplômes positionnent

[52] Dossier d'autoévaluation p.18 et document prioritaire n° 27.
[53] Déclinaisons locales des initiatives nationales (Ma thèse en 180 secondes, Fête de la science, Nuit européenne des chercheurs, Pint of Science, Café-débats…), actions sur son territoire grâce au dispositif des « Amphis pour tous » présentant des sujets de recherche issus de ses axes stratégiques de recherche (environ une dizaine de sujets par an), sous forme de conférences grand public répétées plusieurs fois en Savoie et Haute Savoie. DAE p 45.
[54] Au niveau national, l'USMB participe au réseau universitaire des vice-présidents Science et société, mais aussi au réseau professionnel des cultures scientifique, technique et industrielle (AMCSTI) dont elle est membre. Dossier d'autoévaluation, p. 44.
[55] Notamment dans le cadre de conventions renouvelées avec les CSTI, document prioritaire n° 27.

l'USMB parmi les dix premières universités françaises[56]. Dans le cadre des BUT, l'alternance s'est également développée, 35 parcours de BUT en alternance, dont 5 dès le BUT 2[57].

L'établissement a procédé à une rationalisation de son offre de formation. Le périmètre actuel (20 mentions de Licence, 14 spécialités de BUT, 15 Licences professionnelles et 28 Masters) témoigne d'un effort de resserrement, marqué par la fermeture d'une quinzaine de parcours et la création ciblée de 7 nouvelles formations[58], en fonction de l'attractivité des formations, et du nombre d'étudiants. Si l'USMB ne dispose pas encore d'un SID complètement achevé, et que le calcul de la soutenabilité de l'offre de formation est perfectible, **le comité salue les initiatives engagées par l'USMB** en la matière.

L'établissement présente une **grande attractivité sur son territoire,** notamment en premier cycle[59]. Néanmoins, malgré une progression des vœux sur les plateformes nationales (Parcoursup/MonMaster), la transformation de ces flux en inscriptions effectives peut représenter un point de vigilance[60]. A ce titre, l'établissement semble amorcer une réflexion sur l'ouverture de formations dans le domaine de la santé, contribuant à renforcer les axes transversaux développés par l'établissement. Dans le cadre de l'alliance UNITA, de nouveaux domaines stratégiques sont développés, comme la santé globale. **Le comité l'encourage à engager le dialogue avec les différents acteurs nécessaires à ce projet à long terme.**

La politique de professionnalisation constitue un des axes forts de l'établissement. Le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP) et le Club des Entreprises font preuve d'un dynamisme notable, et jouent pleinement leur rôle dans la formation des étudiants, notamment à travers des modules issus de l'outil « Box IP » (ressources numériques et pédagogiques mis à disposition des étudiants par le SUIO-IP et le Club Entreprises de l'USMB). L'insertion professionnelle des étudiants est d'ailleurs supérieure à la moyenne nationale[61]. Néanmoins, dans le domaine de la formation, il apparaît que la relation avec les entreprises est asymétrique. En effet, si les entreprises sont relativement présentes dans les formations et ce à tous les grades, ces entreprises ne font que partiellement appel à l'université pour la formation continue de leurs salariés**. Ainsi le comité encourage l'établissement, au vu du potentiel existant, qui est très sous-exploité, à développer une offre de formation continue à destination de ses partenaires.**

2. Un développement de dispositifs favorisant l'articulation entre formation et recherche et l'internationalisation des formations

L'adossement de la formation à la recherche s'appuie sur des dispositifs structurants qui confèrent à l'établissement une identité forte, tant au niveau national qu'international. Ainsi, le continuum entre formation et recherche repose notamment sur le projet ExcellencES SHINE qui irrigue l'ensemble

[56] Dossier d'autoévaluation p. 63, données du SIES sur les taux de réussites en 3-4 ans en licence et la plus-value de l'établissement.
[57] Rapport d'autoévaluation p. 53.
[58] Dossier d'autoévaluation p. 47.
[59] 57 % des étudiants sont originaires des deux Savoie, 35 % du reste de la France, dont l'Isère et l'Ain (départements inclus dans la sectorisation à l'entrée du 1er cycle). La part des néo-bacheliers des deux Savoie est de l'ordre de 70 % en 2023-2024, en légère baisse depuis 2021 (72 %). Le nombre de candidatures sur Parcoursup augmente très significativement, avec un bond de plus de 16 % sur la période.
[60] Formation Initiale : 12 511 étudiants en 2022-2023, 12 274 étudiants en 2023-2024, 12 317 étudiants en 2024-2025 (SIAD).
[61] Dossier d'autoévaluation, p.63.

des cycles d'études autour de trois axes thématiques d'excellence (les interactions Homme-environnement[62], les services et industries du futur [63] et le patrimoine culturel et les sociétés en mutation[64]. L'introduction d'**Unités d'Apprentissage Individualisées (UAI, *cf.* le 4.1)** orientées vers la recherche et de stages précoces en laboratoire témoigne d'une volonté d'acculturation des étudiants aux enjeux de la production scientifique dès la licence.

Au niveau du doctorat, l'université maintient une trajectoire ascendante s'agissant de ses effectifs[65], et ce malgré la fin de la COMUE qui le portait. Le projet SHINE ainsi que l'alliance UNITA contribuent activement à structurer la formation doctorale autour des pôles de spécialisation de l'établissement, à travers le développement de nouvelles collaborations interdisciplinaires, mais aussi avec une internationalisation de sa recherche.

S'agissant de sa politique d'internationalisation de ses formations, l'établissement s'appuie largement sur l'alliance UNITA dont il est un membre fondateur et influent. L'USMB fait preuve d'innovation par la diversification de ses mobilités (hybrides ou virtuelles[66]), des UAI internationales et des doubles diplômes (licence et master LLCER, licence et master LEA, licence et master de droit, licence et master histoire), ainsi que le développement d'outils d'autodiagnostic de l'internationalisation des parcours (projet RECIPES)[67]. Ces innovations pédagogiques favorisent durablement l'internationalisation de l'offre de formation en permettant une grande diversité de mobilités. Le nombre de mobilités étudiantes sortantes témoigne de l'appropriation du projet par les étudiants. En effet, l'établissement est la 1ère université française pour les mobilités sortantes Erasmus en proportion des effectifs[68]. Néanmoins, **le comité note une disparité dans le déploiement de ces dispositifs selon les formations et encourage une généralisation de ces bonnes pratiques à l'échelle de l'établissement[69].**

3. Des capacités de pilotage par les données qui se sont améliorées mais une fragilisation due à l'arrêt des Appels à projets

L'organisation de l'USMB autour de la direction d'aide au pilotage et à l'amélioration continue et du projet @spire (sur la réussite étudiante) a permis une amélioration significative des systèmes d'information et du pilotage par les données. L'établissement s'est notamment doté d'un schéma directeur du numérique en 2023 avec comme préoccupation majeure la sécurité du système d'information. L'Université a ainsi mis en place des pare-feux plus performants, elle a procédé à l'unification et la sécurisation du référentiel d'authentification et la gestion du cycle de vie des identités numériques. La mise en œuvre d'un nouvel outil d'aide à la décision au service du pilotage de l'établissement ou *datalake* répond également à la précédente recommandation formulée par le

[62] IHE.
[63] SIF.
[64] PCSM.
[65] 300 doctorants en 2025-2026, 286 en 2021-2022 (source données SISE).
[66] UNITA Social Impact Report Phase I p. 43.
[67] Le projet RECIPES a pour objectif de promouvoir l'internationalisation des programmes de diplôme au sein des universités partenaires de l'Alliance, dans le but d'accroître les possibilités pour tous les étudiants de développer des compétences internationales et interculturelles — des compétences désormais considérées comme essentielles dans un monde globalisé.
[68] Document de communication interne USMB.
[69] *Cf.* procès-verbal CFVU du 13 mars 2025.

Hcéres. Un effort de pédagogie institutionnelle reste toutefois nécessaire pour assurer l'appropriation de ces outils par les équipes pédagogiques et le travail amorcé par la création du SID doit continuer. Ainsi **le comité recommande de poursuivre cette dynamique de pilotage par les données.**

La transformation pédagogique passe également par le Service APPRENDRE et la reconnaissance de l'investissement pédagogique dans le référentiel des enseignants qui représentent des leviers incitatifs importants[70]. L'instauration des dialogues « objectifs-moyens » avec les composantes, appuyés par les données fournies par la DAPAC, favorise une gestion prévisionnelle des ressources RH plus fine.

Néanmoins, le comité s'interroge sur la capacité de l'établissement à maintenir sa trajectoire de transformation dans un contexte de fin des financements du NCU en 2028. La dépendance aux appels à projets constitue un risque de fragilisation pour les structures d'accompagnement, notamment au niveau du SUIO-IP (Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle) si un relais de financement pérenne n'est pas identifié. Il en va de même de l'institut des transitions dont les RH dépendent totalement des AAP (notamment le projet SHINE).

Une stratégie internationale cohérente, marquée par la montée en puissance de l'Alliance européenne UNITA

L'Alliance UNITA, qui rapproche des établissements situés dans des régions frontalières, rurales et de montagne, unis par des langues et des cultures romanes, s'est imposée depuis 2020 comme un véritable moteur de la dynamique partenariale de l'USMB. Reconnue unanimement par l'ensemble des partenaires, elle constitue aujourd'hui le socle d'une coopération académique et de recherche intégrée où l'USMB joue un rôle moteur.

1. Des résultats tangibles au service d'une ambition partagée

Cette collaboration se traduit par des avancées concrètes et structurantes. Une des réussites marquantes est la mise en œuvre d'unités d'apprentissage et d'individuation notamment au service de l'internationalisation des formations. Celles-ci sont désormais intégrées au sein de nombreuses licences, mais elles ne sont pas encore généralisées[71].

UNITA impacte également les équipes pédagogiques. Ainsi entre 2020 et 2023, 9 modules de workshop ont été créés permettant un partage sur les innovations pédagogiques auprès de 925 enseignants de l'alliance [72]. Grace au projet RECIPES, un outil d'autodiagnostic de l'internationalisation des parcours a été implémenté, ce qui permet aux enseignants de situer leur formation sur le plan international et a pour but de les inciter à développer les activités à ce niveau.

[70] Par exemple le suivi individualisé des étudiants intégré au référentiel enseignant, encouragement à postuler pour avoir des Congés pour Projet Pédagogique (sources entretiens).
[71] PV CFVU du 13 mars 2025 p.8.
[72] UNITA Social Impact Report Phase I p.46.

Au vu de ces dynamiques et de cette identité marquée, le comité invite l'établissement à généraliser ses pratiques d'internationalisation et à les ancrer en son sein.

2. Une cohérence renforcée par le partage et le réseau

La cohérence architecturale du modèle en réseau de l'USMB repose sur la synergie entre trois initiatives interconnectées : l'alliance européenne **UNITA**, qui en constitue le socle stratégique ; le réseau **Geminae**, qui prolonge cette dynamique à l'international hors UE ; et le projet **RECIPES**, piloté par l'USMB, qui apporte l'ingénierie pédagogique nécessaire à l'internationalisation effective des diplômes Cette construction d'un réseau en étoile, structure agile où les partenaires sont non seulement liés au centre, mais aussi encouragés à développer des projets transversaux communs. Cette synergie est renforcée par un socle culturel et linguistique fort : le partage des langues romanes, qui constitue un levier d'intercompréhension et un facteur de différenciation majeur dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.

Si l'ouverture vers des partenaires anglo-saxons est envisageable, elle doit être abordée avec une grande prudence. Bien qu'elle puisse favoriser certains flux de mobilité, un tel élargissement comporte des risques réels : perte de lisibilité de l'identité singulière de l'alliance et dilution des forces et des ressources, raison d'objectifs trop hétérogènes. **Le comité recommande donc plutôt de cultiver l'identité singulière et cohérente construite par l'USMB afin d'en faire un véritable levier différenciant. Pour consolider ces acquis, la priorité doit rester le renforcement de l'Alliance UNITA. Cette alliance pourrait se transformer en une signature de référence par la multiplication des articles de recherche co-signés par les chercheurs du réseau et la mise en œuvre de programmes de formation communs, officiellement reconnus au niveau européen, afin d'ancrer durablement l'alliance dans le paysage académique international.**

Une organisation interne apaisée

Lors de la précédente évaluation en 2020, le comité a recommandé à l'USMB de simplifier, de clarifier son organisation et d'œuvrer à plus de transparence pour parvenir à une meilleure lisibilité et faciliter la mise en œuvre des choix de l'établissement.

L'USMB a instauré un mode de gouvernance qui favorise l'association des composantes et des laboratoires aux processus décisionnels. Ainsi, les campagnes d'emplois, les plans pluriannuels d'emplois ainsi que les enveloppes budgétaires font l'objet d'échanges avec les composantes de formation et, depuis 2021, avec les unités de recherche, à raison de deux fois par an, dans le cadre des dialogues objectifs-moyens (DOM) consacrés aux ressources humaines et au budget. Malgré la répartition de l'établissement sur trois campus, sa taille demeure compatible avec des interactions régulières entre les acteurs. La diversité des instances de concertation (comité de direction, conseil d'administration, conseil académique, comité de pilotage, conseil des directeurs de composante) et les dialogues de gestion contribuent à structurer ces échanges et à diffuser les orientations stratégiques.

Cette organisation a produit des effets tangibles sur le climat interne. Les dialogues de gestion organisés au minimum deux fois par an, s'appuient sur des analyses financières et RH prospectives relatives aux « emplois et aux compétences », qui sont élaborées par la direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC) à l'aide d'indicateurs. L'amélioration de la qualité du dialogue interne est corroborée par les résultats du baromètre social. Ceux-ci mettent en évidence une progression de la satisfaction professionnelle, du sentiment d'appartenance à l'USMB et de la reconnaissance du travail accompli, même si cette dernière demeure moins marquée chez les femmes que chez les hommes.

Au cours de la période évaluée, la gouvernance de l'établissement s'est largement étoffée avec la nomination de 14 vice-présidents, la création d'un poste de Directeur Général des Services adjoint et un renouvellement important des cadres. Cette structuration a favorisé le développement et la coordination des projets. Elle présente néanmoins un risque croissant de dispersion des responsabilités et de chevauchement des périmètres d'intervention. À titre d'exemple, les actions relatives aux transitions environnementales et sociétales sont portées par plusieurs acteurs dont les périmètres ne paraissent pas clairement définis[73]. La répartition actuelle des missions entre le DGS et la DGSA, notamment sur le suivi de projets, limite la vision transversale du DGS, indispensable à son rôle de pilotage et de coordonnateur. Cette difficulté pourrait s'accentuer à mesure que certains projets arriveront à leur terme et que l'activité devra être recentrée sur des missions pérennes. **Le comité recommande donc de clarifier les responsabilités respectives des membres de l'équipe de direction. Il recommande de repositionner le DGS sur des fonctions de coordination transversale, de formaliser les missions des principaux responsables au moyen de lettres de mission servant de référence à leur évaluation et à partir desquelles pourront se dérouler les entretiens d'évaluation. Enfin, une réduction du nombre de vice-présidents pourrait également contribuer à renforcer la cohérence et l'efficacité de l'animation politique de la gouvernance autour du Président.**

Par ailleurs, les actions engagées en matière de communication interne ont contribué à améliorer le climat dans l'établissement. Les personnels disposent d'un accès centralisé aux informations opérationnelles et stratégiques à travers l'intranet « mon USMB ». La mise en place d'une journée réunissant les personnels des trois campus autour de thématiques liées au bien-être, au sport, à la santé, aux engagements sociétaux et à la culture, renforce également le sentiment d'appartenance à l'établissement. La communication interne doit faire l'objet d'une rénovation pour la rendre plus facilement accessible avec la création d'un comité des utilisateurs. Il est cependant regrettable qu'aucune mesure de satisfaction et d'impact n'ait été mise en place et que le choix éditorial soit peu partagé. **Des enquêtes mériteraient d'être conduites, notamment pour garantir la diffusion effective auprès des personnels des informations relatives à l'offre de formation qui leur est destinée.**

Enfin, le projet de création d'un poste de directeur de cabinet répond à un besoin de structuration des remontées d'informations vers la présidence. Cette évolution paraît pertinente sous réserve

[73] Un VP Patrimoine, un chargé de mission Transition écologique et un référent Mobilité. Le déploiement d'un schéma directeur DD-RSE permet néanmoins d'expliciter la répartition des actions.

d'une clarification préalable de l'articulation entre **cette nouvelle fonction et les missions du service de communication, afin d'éviter les redondances et de garantir la cohérence du pilotage.**

1. Une structuration progressive du pilotage par la qualité et la sécurisation juridique

L'USMB a développé une démarche qualité désormais bien ancrée dans son fonctionnement. Celle-ci couvre les processus « métiers », les fonctions « support » et le « pilotage », ce qui traduit une volonté de maîtrise globale des risques et d'amélioration continue. L'analyse des risques et la formalisation des procédures sont intégrées aux pratiques de plusieurs services et alimentent une cartographie régulièrement actualisée. Validée par le comité de pilotage de la gestion des risques et présentée tous les ans devant les instances, cette cartographie constitue un véritable outil de pilotage global et de management.

La diffusion de cette culture du risque demeure toutefois inégale au sein de l'établissement. Initialement développée dans les services financiers, la démarche s'est étendue à plusieurs structures internes, notamment Polytech[74] et l'IUT, mais son appropriation reste variable selon les composantes. Dans certains cas, la révision des procédures intervient davantage en réaction à l'apparition d'un risque qu'au terme d'une démarche préventive structurée[75].

La réorganisation de la Direction de l'Aide au Pilotage et de l'Amélioration continue (DAPAC) en 2022 constitue un levier important de professionnalisation du pilotage. En renforçant la production de données, l'analyse des activités et l'accompagnement des services dans leurs démarches d'amélioration continue, cette direction contribue à fiabiliser les processus et à sécuriser les organisations. Déployée en première phase sur la direction du patrimoine, **cette démarche gagnerait toutefois, selon le comité, à être étendue plus largement. Elle pourrait être facilitée par l'acquisition d'un outil, qui était en réflexion**[76].

Le comité souligne également la qualité du travail conduit par la direction des affaires juridiques en matière de sécurisation des procédures administratives. Une remise en ordre des délégations de signature a été réalisée et intégrée lors du déploiement de l'outil de gestion financier et comptable (SIFAC +). Cette démarche de normalisation n'a cependant pas été pleinement exploitée pour simplifier les circuits de décision et renforcer la déconcentration de certaines procédures[77]. **Si les difficultés liées au déploiement de SIFAC+, l'obsolescence de plusieurs outils RH et les efforts de restructuration de la direction du numérique expliquent en partie cette situation, le comité considère que la simplification administrative doit désormais constituer un objectif prioritaire de la modernisation de l'établissement.**

[74] Certifié ISO 9001 depuis 2015.
[75] C'est le cas de la direction du patrimoine.
[76] Rapport d'autoévaluation p. 25.
[77] En effet, le chantier de dématérialisation des procédures et de décentralisation n'a pas encore été finalisé faute d'avoir pu adopter l'outil envisagé.

2. Une ré-internalisation des services numériques encore inachevée

La disparition de la COMUE Université Grenoble Alpes (UGA) a entraîné la séparation des services informatiques de l'UGA et de l'USMB. Cette dernière a donc dû reconstituer ses services informatiques et mettre en place sa propre politique en matière de numérique. La direction du numérique a réalisé une analyse complète de l'existant[78] et elle a une vision complète de sa trajectoire et de ses objectifs cibles.

Pour l'instant, l'UGA continue d'assurer l'accompagnement des services sur la majorité des applications de gestion, qui sont aujourd'hui une quarantaine. L'USMB reprend progressivement la maîtrise des solutions hébergées dans le Cloud, notamment SIFAC+ et elle espère pouvoir être pleinement autonome sous deux à trois ans maximum.

La gouvernance du numérique est désormais structurée autour du conseil d'orientation stratégique des systèmes d'information (COSSI), qui valide la feuille de route annuelle. La priorité a pour l'instant été donnée à la sécurité[79], en incluant le déploiement de la plateforme Moodle destinée aux étudiants. **Le comité relève des progrès significatifs. Il considère néanmoins que l'absence de plan de reprise d'activité constitue une faiblesse importante du dispositif de maîtrise des risques numériques et recommande son élaboration dans les meilleurs délais.**

L'établissement a également engagé une réflexion pertinente sur le développement d'outils d'aide à la décision. Pour ce faire, il doit poursuivre la modernisation des applications de gestion. Il envisage de migrer sur des applications de l'association Cocktail pour la gestion RH s'il n'y a pas d'accélération au niveau des applications de l'AMUE. **Cependant, le comité considère qu'au-delà des outils, il faudrait que les services réfléchissent aux indicateurs dont ils doivent se doter.** Aujourd'hui, l'accès aux données existe déjà, la DAPAC met à disposition des outils pour y accéder. Cependant, aucun tableau de bord n'est vraiment formalisé pour la gouvernance et **le comité n'a pas été informé de l'existence d'indicateurs d'alerte.**

Enfin, les conséquences financières qui accompagnent la fin de la mutualisation avec l'UGA sont en cours de discussion. Les services mutualisés avaient reçu à la fois des financements et des emplois[80] lors de leur création. L'USMB attend normalement un partage de cette dotation initiale.

Actuellement, les équipes sont renforcées par des vacataires et des étudiants avec un appui de formation et aussi par des cabinets externes dans les domaines techniques où les besoins sont les plus importants. **Tout en saluant cette initiative, le comité recommande de rapidement consolider les effectifs permanents afin de sécuriser les compétences critiques et d'assurer la pérennité des projets engagés.**

[78] Avec l'appui d'un audit en 2023.
[79] Notamment en raison d'une cyberattaque.
[80] Correspondrait à 4 sur les 10 emplois attribués à l'époque.

Un modèle économique sous tension avec un fort besoin d'investissements

1. Une amélioration des prévisions budgétaires et des résultats financiers encore à consolider

L'USMB a connu une dégradation de sa situation financière entre 2021 et 2023, passant d'un solde d'exploitation de 6 M€ à un déficit de 3,7 M€. Cette évolution résulte principalement de la progression des charges de personnel[81] et des coûts énergétiques.

Face à cette dégradation, l'Université a renforcé ses capacités de pilotage budgétaire, en particulier sur la masse salariale. La mise en place d'outils de projection pluriannuelle et le développement d'indicateurs par la Direction de l'aide au pilotage et à l'amélioration continue (DAPAC) ont permis d'améliorer la prévision des dépenses et d'alimenter les dialogues de gestion avec les composantes. Ces outils ont également soutenu la réflexion engagée sur la rationalisation de l'offre de formation. Le comité constate que ce travail mené conjointement avec les composantes et les services a contribué à une meilleure maîtrise des dépenses en 2024 et 2025.

Parallèlement, l'USMB a développé ses ressources propres grâce à une amélioration de la qualité des réponses aux appels à projets et au développement de l'apprentissage. Cependant**, le comité relève que les résultats en matière de formation continue demeurent insuffisants au regard de la proximité revendiquée de l'université avec les acteurs sociaux économiques du territoire. Le nombre de stagiaires de formation continue a légèrement diminué au cours de la période passant de 557 en 2021 à 507 en 2024.**[82]

Les résultats financiers se sont donc améliorés en 2024 et 2025, avec des résultats d'exploitation positifs et une augmentation de la capacité d'autofinancement qui atteint 4,6 M€ en 2025 contre 0,8 M€ en 2023. Cette évolution demeure néanmoins fragile. Le poids des dépenses de personnel continue de progresser et atteint un niveau supérieur aux seuils prudentiels, représentant 83,6 % des produits encaissables en 2024, puis 86 % en 2025. En outre, ces résultats sont en partie favorisés par la comptabilisation anticipée de recettes attendues. **Une vigilance particulière devra être portée à la fiabilité et la temporalité de la comptabilisation des recettes, notamment celles liées aux projets européens. Il conviendrait, à ce titre, de renforcer les dispositifs de suivi.**

2. Une tension structurelle sur la masse salariale, qui fragilise les ressources humaines

La progression des dépenses de personnel résulte à la fois des mesures nationales de revalorisation salariale et des choix opérés par l'établissement pour renforcer l'attractivité des emplois. L'établissement a ainsi dû prendre des mesures pour améliorer le régime indemnitaire des

[81] + 0,7 M€ entre 2020 et 2021, + 6,23 M€ entre 2021 et 2022, +5,86 M€ entre 2022 et 2023.
[82] Rapport d'autoévaluation p. 47.

personnels titulaires et la rémunération des personnels contractuels[83] pour faire face à certaines difficultés de recrutement.

Les personnels sont très attentifs aujourd'hui aux différences de régime indemnitaire entre les administrations, voire avec d'autres universités de la région. Ce phénomène a pour conséquence de fortes pressions de la part des personnels et des difficultés de recrutement dans certains métiers en tension. L'université a développé des réponses pragmatiques, notamment par le recours à l'apprentissage pour la reconstitution de certaines fonctions, comme la direction du numérique. Toutefois, le développement des projets qui ont permis une augmentation des recettes s'est accompagné d'une augmentation des recrutements[84] de personnels contractuels. Cette situation a pour corollaire un risque de précarité et de fragilité des ressources humaines sur des missions pérennes

L'université souhaite mener une réflexion, dès que des marges de manœuvre pourront être dégagées, pour poursuivre l'effort indemnitaire en faveur des personnels BIATSS et des enseignants du second degré exerçant à l'USMB.

Par ailleurs, les outils de gestion des ressources humaines paraissent insuffisamment adaptés. L'absence d'intégration de la paie dans le système d'information RH conduit à des ressaisies manuelles à la DRH, puis à des contrôles également manuels par l'agence comptable. Cette organisation alourdit les procédures et limite la sécurisation du pilotage. **Le comité estime qu'un outil RH intégré constitue un besoin prioritaire pour rationaliser les processus et fiabiliser les opérations de gestion.**

3. Un patrimoine immobilier nécessitant des investissements croissants pour assurer son bon entretien

L'université dispose d'un patrimoine immobilier étendu, réparti sur 4 sites et 3 campus [85], comprenant 58 bâtiments pour une surface totale de 112 475 m^2 en surface de plancher (SDP). Le comité souligne la bonne connaissance de ce patrimoine immobilier par l'établissement grâce à un pilotage centralisé et à une gestion de proximité. Son développement immobilier est majoritairement financé par le contrat de plan État région (CPER), mais elle a pu bénéficier également d'aides par le département et les collectivités locales. Cette connaissance du patrimoine ne compense toutefois pas l'insuffisance des moyens consacrés à son entretien. Le précédent schéma prévisionnel de stratégie immobilière évaluait à seulement 25 % le volume des surfaces dans un état satisfaisant. Les bâtiments construits entre les années 1970 et 2000 nécessitent des investissements importants, notamment pour améliorer leurs performances énergétiques. **Le comité recommande à l'établissement de se doter d'outils de gestion automatisés**.

[83] Mise en place d'un cadrage des emplois de contractuels en 2024.
[84] Les personnels représentaient respectivement 1082,42 ETPT sous plafond et 189,28 hors plafond en 2021 et 1105,35 sous plafond et 238,42 ETPT soit une augmentation totale de 22,93 sous plafond et de 44,14 hors plafond.
[85] Annecy, le Bourget du Lac, Jacob — Bellecombette.

Le comité constate un écart significatif entre les besoins théoriques d'entretien, estimés entre 1,6 et 2,4 M€ par an, et les crédits effectivement mobilisés, stabilisés autour de 1 M€ depuis plusieurs années. Ce sous-investissement a entraîné une dégradation importante de certains secteurs en particulier sur le site de Jacob-Bellecombette, qui fait désormais l'objet de rénovations importantes. Un nouveau bâtiment (MAPI) devrait être livré au printemps 2027 à Annecy, mais cela ne diminuera pas les coûts sur ceux de Jacob-Bellecombette, le transfert des étudiants devant être progressif. **Le nouveau Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) en cours d'élaboration devra permettre de hiérarchiser les priorités d'investissement et d'actualiser les besoins**.

Le comité souligne également les efforts engagés avec les collectivités et le Crous pour faciliter les déplacements et l'accès aux services de restauration. Il relève toutefois que les besoins de stationnement liés au nouveau bâtiment n'ont pas été suffisamment anticipés, alors même que le site connaît déjà une saturation importante.

Dans ce contexte, le comité encourage l'université à poursuivre les actions engagées pour optimiser les surfaces, réaliser des économies d'énergie et étudier les possibilités de financement des travaux de rénovation énergétique par un emprunt à taux réduit auprès de la Caisse des dépôts.

4. Des ressources propres encore insuffisamment développées malgré des partenariats solides sur le territoire

L'USMB bénéficie d'un ancrage territorial solide et d'une politique partenariale structurée, notamment à travers la Fondation USMB et le club des entreprises. Ces dispositifs assurent une visibilité importante de l'établissement auprès des acteurs socio-économiques et favorisent les coopérations en matière de recherche et de formation. Les résultats obtenus par ces partenariats sont très honorables à de nombreux points de vue[86].

Néanmoins, cette dynamique partenariale ne se traduit pas encore par un niveau de ressources propres suffisamment consolidé pour sécuriser l'équilibre financier de l'établissement.

Le modèle actuel repose sur les recettes issues de l'apprentissage, tandis que d'autres leviers de diversification demeurent insuffisamment développés. La formation continue a connu pendant la même période une forte diminution[87]. Entre 2020 et 2024, le paysage financier de la formation se caractérise par une volatilité des investissements des entreprises, un effondrement quasi total des financements publics et individuels, alors que les dispositifs de transition professionnelle et le compte personnel de formation connaissent une croissance soutenue de plus de 55 %. Le nombre d'inscrits suit les mêmes tendances : depuis 2022, le nombre d'apprenants en formation continue (hors contrats de professionnalisation) a diminué de 15 %, passant de 635 (2022-2023) à 539 (2024-2025), alors que le nombre d'étudiants en alternance (apprentissage et contrats de

[86] La Fondation USMB a permis de soutenir 40 projets de R&D soutenus pour 2 M€, 3 start-ups, 2 plateformes technologiques ouvertes, 7 chaires de recherche partenariales pour 1,7 M€ engagés, 18 laboratoires de recherche impliqués, un pool de 50 mécènes, 12 prix d'excellence étudiants. Le club des entreprises, créé en 1991, a pour mission de mettre en relation les entreprises du territoire avec les activités formation de l'USMB, de favoriser l'accès à des stages ou des contrats d'apprentissage, favoriser l'identification des intervenants professionnels au sein des enseignements en ayant recours notamment pour les sciences au mécénat de compétences, de contribuer à l'amélioration continue des formations en intervenant dans les conseils de perfectionnement, met en place le mentorat et s'appuie sur les alumnis de l'USMB.

[87] Formation par apprentissage + 13.6 % ; formation continue diminue de — 57,3 % entre 2024 et 2025 (annexe au compte financier 2025, p.17 et 18).

professionnalisation) a augmenté de 11 %, passant de 1632 (2022-2023) à 1809 (2024-2025)[88]. La dynamique centrée sur l'apprentissage reste toutefois aléatoire au regard du contexte économique national[89].

Par ailleurs, les prestations de recherche ne constituent pas encore une source stabilisée de ressources propres. Ces dernières ont connu une diminution au cours de la période évaluée : culminant à 1 449 k€ en 2021 avant de connaître un creux significatif en 2024, pour finalement se redresser de manière relative à 1 059 k€ en 2025[90]. Cette situation traduit une capacité encore limitée à transformer les partenariats scientifiques et économiques en recettes récurrentes pour l'établissement.

Toutefois, le comité souligne les atouts significatifs dont dispose l'USMB pour renforcer son autonomie financière. La qualité du réseau partenarial, le dynamisme économique du territoire et les marges dégagées en matière d'enseignement par l'optimisation de l'offre de formation offrent des perspectives favorables à une stratégie plus ambitieuse de diversification des ressources propres. **Le comité recommande ainsi à l'USMB de renforcer le développement des chaires partenariales, d'intensifier les collaborations avec les entreprises dans le champ de la formation continue et de structurer une politique plus dynamique de prestations de recherche et de valorisation. L'établissement pourrait notamment s'appuyer pour cela sur son réseau partenarial bien structuré, qui travaille déjà étroitement avec lui sur le potentiel d'enseignement libéré par l'optimisation de l'offre de formation initiale, et sur la forte dynamique économique et démographique de la Savoie et de la Haute-Savoie**.

Une politique de vie étudiante structurée et dynamique, mais marquée par des disparités fortes entre les campus et des fragilités de soutenabilité

1. Une structuration progressive de la DEVE et une montée en puissance des dispositifs d'accompagnement

La politique de vie étudiante de l'USMB s'est nettement renforcée au cours de la période évaluée, grâce à la structuration progressive de la Direction des Études et de la Vie Étudiante (DEVE), une clarification des périmètres entre services et vice-présidences, et une mobilisation importante de la CVEC. La DEVE regroupe désormais cinq pôles (scolarité, applicatifs de scolarité, vie étudiante, SUIO-IP[91], mission handicap) et assure un pilotage global cohérent, en s'appuyant sur des échanges réguliers avec les vice-présidents et les directions de composantes. Cette organisation a permis de mieux coordonner les actions, d'améliorer la circulation de l'information et de soutenir le

[88] Annexe Évolution des effectifs FI, FA, FC.
[89] Les premières mesures visant à réduire le financement et recentrer les fonds vers les publics prioritaires ont été appliquées depuis le 1er juillet/2025 (décrets n° 2025-585 et n° 2025-586 du 27 juin 2025) et se poursuivent par le lancement le 3/04/2026 de la procédure de révision des NPEC (niveaux de prise en charge) des contrats d'apprentissage. Le CA de France Compétences du 4 juin 2026, a adopté une délibération qui élargit la fourchette de modulation accordée aux branches professionnelles de 20 % à 30 % et rallonger la durée de la procédure de révision d'un mois par la parution du décret n° 2026 – 411 du 28 mai 2026.
[90] Comptes financiers (2022, 2023 et 2024) et rapports des commissaires aux comptes (2024, 2025).
[91] Le Service Universitaire d'Information, d'Orientation et d'Insertion Professionnelle.

déploiement de dispositifs transversaux, tels que le Hub de la réussite, les ARÉ (Accompagnements à la RÉussite) ou le schéma directeur de la vie étudiante.

Cette dynamique s'est traduite par une amélioration notable de l'accompagnement des étudiants, en particulier en santé mentale, en orientation, en inclusion et en prévention. Le Service Santé Étudiante a développé des actions de prévention diversifiées (perturbateurs endocriniens, dépistages, conférences VSS, santé mentale) et bénéficie d'une reconnaissance forte de la part des étudiants. Le déploiement des ARÉ, financés par le NCU @spire, a permis un repérage plus fin des étudiants en difficulté et une meilleure articulation avec les équipes pédagogiques. Le schéma directeur de la vie étudiante, adopté en 2023, constitue un cadre structurant pour l'action, même si son appropriation par les composantes reste inégale.

Néanmoins, cette structuration demeure fragile. Les moyens humains sont limités, en particulier pour le Service Santé Étudiant (SSE), la mission handicap et les ARÉ, dont plusieurs postes sont contractuels. Les outils de pilotage restent insuffisamment automatisés : tableaux de bord manuels, outil consacré à l'APC en cours de développement, suivi du handicap non informatisé, indicateurs de réussite partiellement consolidés.

Le comité recommande de stabiliser les moyens humains des services étudiants, de doter la DEVE d'outils de pilotage automatisés et de sécuriser la pérennité des dispositifs financés par le NCU et la CVEC.

2. Des disparités fortes entre les campus et des contraintes matérielles persistantes

Les trois campus présentent des situations très contrastées, tant en termes d'infrastructures que de vie associative ou de relations avec les collectivités.

Annecy cumule plusieurs fragilités : campus éclaté, absence d'espaces de vie, tension extrême sur le logement, infrastructures sportives indisponibles (halle des sports qui présente un problème d'infiltration d'eau en sous-œuvre) et croissance des effectifs d'étudiants très forte à l'horizon 2029. Les relations avec les collectivités y sont plus distantes, ce qui limite la capacité à développer des événements d'accueil ou des projets communs.

À Jacob-Bellecombette, la vie associative est dynamique, mais souffre d'un manque criant de locaux, avec une seule salle disponible pour l'ensemble des associations.

Au Bourget-du-Lac, la cohérence d'ensemble est meilleure, les relations avec les collectivités plus étroites et des locaux associatifs existent, mais l'éloignement géographique et les contraintes de transport limitent les événements en soirée.

Ces disparités affectent directement la cohérence de la vie de campus. Les associations étudiantes soulignent le soutien des animateurs de campus et la clarté du FSDIE, mais pointent un manque de locaux, des difficultés de transport, une communication institutionnelle insuffisante et une intégration inégale dans les projets transversaux (sport, santé, inclusion). La valorisation de

l'engagement étudiant varie fortement selon les composantes, malgré l'existence d'une option qui lui est consacrée et qui est désormais intégrée dans les cursus.

Le comité recommande d'accentuer les efforts en matière immobilière sur le site d'Annecy, de développer des espaces destinés aux associations sur chaque campus et de renforcer la coordination entre services, composantes et collectivités pour réduire les disparités territoriales.

3. Une participation des étudiants encore fragile malgré une progression récente

La participation des étudiants aux élections reste faible, bien qu'en progression (26 % en 2024, contre 11 % en 2022[92]). Les élus étudiants expriment des difficultés d'accès à l'information, un manque de formation à la prise de mandat et une communication institutionnelle peu structurée. Les liens entre élus, composantes et services paraissent inégaux, L'hétérogénéité des liens entre les représentants étudiants et les différentes structures (composantes et services) freine la circulation de l'information et l'expression des besoins étudiants. Les étudiants signalent également une méconnaissance persistante de la CVEC, pourtant centrale dans le financement des actions de vie étudiante.

Le comité recommande de renforcer la formation des élus étudiants, d'améliorer la communication institutionnelle vis-à-vis des étudiants, de mieux structurer les circuits d'information.

4. Un contexte de dépendance forte à la CVEC et des fragilités de soutenabilité

La CVEC constitue un levier majeur pour la vie étudiante, finançant la quasi totalité des actions (événements, inclusion, santé, animation de campus). L'établissement a jusqu'ici sanctuarisé les actions de vie de campus, mais les marges de manœuvre financières sont de plus en plus limitées. La transformation du Service de santé étudiante (SSE) nécessitera un modèle économique stabilisé, tout comme la pérennisation des ARÉ après la fin du NCU @spire.

Le comité recommande d'anticiper la définition d'une stratégie pluriannuelle de soutenabilité pour les actions de santé, d'inclusion et d'accompagnement.

[92] *Cf.* Entretiens.

Table des matières

Avis du comité **3**

Forces principales 4

Faiblesses appelant une vigilance particulière 4

Recommandations principales 5

Présentation de l'établissement **7**

Caractérisation de l'établissement 7

Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en juillet 2020) 9

Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement 10

Avis développé sur l'établissement **11**

Une recherche dynamique et visible, caractérisée par une dimension interdisciplinaire affirmée, une forte ouverture à l'international et une politique de moyens équilibrée 11

Une politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société dynamique et en progression, dont la structuration reste à stabiliser 14

Une transformation pédagogique de l'offre de formation engagée 16

Une stratégie internationale cohérente, marquée par la montée en puissance de l'Alliance européenne UNITA 19

Une organisation interne apaisée 20

Un modèle économique sous tension avec un fort besoin d'investissements 24

Une politique de vie étudiante structurée et dynamique, mais marquée par des disparités fortes entre les campus et des fragilités de soutenabilité 27

Table des matières **30**

Observations du président de l'Université Savoie Mont Blanc **31**

..... **33**

Observations du président de l'Université Savoie Mont Blanc

UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC

PRESIDENCE

Cabinet de la Présidence
27 rue Marcoz / BP 1104
F - 73011 Chambéry cedex
Tél. +33 (0)4 79 75 91 84
cabinet.presidence@univ-smb.fr

univ-smb.fr

N/Réf. : PRE/PB/sbm/2026-27/063

Philippe BRIAND
Président
president@univ-smb.fr

V/Réf. : PG/2026-161

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente du Hcéres

Monsieur Pierre GLAUDES
Directeur du département
Établissements du Hcéres

2, place Maurice Quentin
75001 PARIS

Chambéry, le 26 octobre 2026

Madame la Présidente, chère Coralie,
Monsieur le Directeur, cher Pierre,

Je tiens tout d'abord à remercier, au nom de l'université Savoie Mont Blanc, les membres du comité d'experts en charge de l'évaluation de l'université, à savoir Mmes Cazajous, Mesgouez et Velazquez, MM. Hertz et Simon, et tout particulièrement M. Maveyraud qui a présidé ce comité.

L'avis du comité d'experts du Haut conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur conforte l'université Savoie Mont Blanc dans sa stratégie de développement et son positionnement national et international, fondés sur deux piliers fondamentaux :

- l'excellence académique et de la qualité de ses résultats ;
- la proximité avec son écosystème et son ancrage territorial levier de son rayonnement international.

Le comité met notamment en avant comme points forts notre stratégie et notre production scientifiques, la réussite étudiante et l'offre de formation, et l'internationalisation de notre activité. Nous nous réjouissons que les orientations que nous avons particulièrement soutenues au sein de l'établissement et les choix opérés soient reconnus par cette évaluation.

Nous nous attacherons, dans les années à venir, à renforcer ces points forts et à mettre en œuvre les recommandations du comité d'experts, notamment pour progresser sur les points appelant une vigilance particulière, comme une meilleure exploitation des relations partenariales pour développer la formation tout au long de la vie.

Nous partageons l'avis du comité sur les contraintes financières fortes qui pèsent sur l'université Savoie Mont Blanc et sur la vigilance dont l'établissement doit faire preuve à propos de la trajectoire financière. Toutefois, je souhaite souligner les efforts financiers réalisés depuis 2024, de manière généralisée au sein de l'université. Grâce au sérieux budgétaire dont nous faisons preuve et à un pilotage financier solide, notre université satisfait les trois critères de soutenabilité financière en vigueur. En particulier, si le poids de la masse salariale est élevé, il est important de rappeler, contrairement à ce qui est affirmé dans le rapport d'évaluation, qu'il ne dépasse pas le seuil d'alerte du décret financier. En effet, les charges de personnel représentent respectivement

82,1 % des produits encaissables au compte financier 2023, 81,4 % en 2024, 82,7 % en 2025. Le seuil d'alerte fixé à 83 % n'est donc pas dépassé.

Par ailleurs, l'alliance européenne UNITA constitue une dynamique positive dans l'établissement et représente un vecteur de développement significatif pour les relations internationales de l'université Savoie Mon Blanc. Nous nous félicitons que le comité le souligne. Pour autant, la politique et les activités internationales de l'université ne sauraient se limiter, ni même se concentrer de manière trop excessive sur les relations et les collaborations au sein d'UNITA ou de son réseau de partenaires GEMINAE. L'université Savoie Mont Blanc entend poursuivre sa stratégie de développement à l'international en s'appuyant sur des partenariats qualitatifs, qui soutiennent ses formations et sa recherche, comme ceux établis au Canada pour ne citer qu'un exemple, sans se restreindre à une partie du monde ou une typologie d'universités ou de pays.

Ce courrier conclut un long processus d'évaluation, celui des formations, des unités de recherche, et de l'établissement, engagé il y a plus de deux ans. Je me réjouis qu'une réflexion ait abouti pour réduire la durée de cette évaluation, qui représente 40 % de la période évaluée.

Au-delà de sa longueur, ce processus a constitué un travail conséquent pour les équipes de l'université Savoie Mont Blanc. Je tiens à remercier vivement les nombreux personnels de l'université, administratifs, techniciens, chercheurs, enseignants et enseignants-chercheurs, pour leur mobilisation et la qualité de leurs contributions.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, chère Coralie, Monsieur le Directeur, cher Pierre, à l'assurance de ma considération distinguée.

Philippe BRIAND

Les équipes du Hcéres ont accompagné cette évaluation :

- Monsieur Christian Robledo, conseiller scientifique,
- Madame Laura Pimenta, chargée de projet.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Ce rapport d'évaluation correspond aux exigences de qualité et de rigueur du Hcéres.

Pour le Hcéres
Coralie Chevallier, Présidente

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