



Présidence

RAPPORT D'AUTOEVALUATION

UNIVERSITE SAVOIE MONT BLANC

Octobre 2014



Siège social
Université de Savoie
B.P 1104
73011 Chambéry cedex
Tél. : 33 (0)4 79 75 85 85
Fax : 33 (0)4 79 75 84 44

Table des Matières

Présentation	3
1. Histoire et trajectoire d'une université de plein exercice	3
2. Les pays de Savoie : une métropole sans métropole	4
3. Revenir au concept territorial : penser global, agir local	5
4. L'organisation du travail d'autoévaluation	7
Stratégie et Gouvernance	8
1. L'équipe présidentielle et la vie des conseils	8
1.1. <i>Une équipe présidentielle renouvelée en 2012 sur la base de principes nouveaux</i>	8
1.2. <i>Des conseils centraux qui fonctionnent de manière apaisée</i>	8
1.3. <i>Un projet d'établissement ambitieux et mieux structuré</i>	9
2. Affirmer une vision stratégique et engager le changement	10
2.1. <i>Un fondement stratégique confirmé : l'affirmation d'une identité qui n'a rien d'identitaire</i>	10
2.2. <i>Un positionnement stratégique élargi</i>	10
2.3. <i>Des déclinaisons stratégiques thématiques</i>	11
3. Un fonctionnement confédéral qui évolue vers le fédéralisme	12
3.1. <i>Une structuration encore fragmentée mais en évolution</i>	12
3.2. <i>Des pratiques qui s'homogénéisent par le haut</i>	12
3.3. <i>Un dialogue entre gestionnaires qui reste perfectible</i>	13
4. Qualité et autoévaluation, clefs de voûte du fonctionnement d'une université autonome	13
4.1. <i>L'engagement d'une démarche qualité</i>	13
4.2. <i>Une culture de l'autoévaluation qui se diffuse</i>	14
Recherche et Valorisation	14
1. Une recherche reconnue comme active et de qualité	14
1.1. <i>Des chercheurs qui doivent évoluer dans de bonnes conditions</i>	14
1.2. <i>Des soutiens financiers plus que préservés dans une conjoncture difficile</i>	15
1.3. <i>Des dispositifs de soutien efficaces au service de la recherche et de sa valorisation</i>	16
1.4. <i>L'optimisation de l'offre de la documentation recherche</i>	17
1.5. <i>Des équipes dynamiques dans la recherche de ressources propres</i>	18
1.6. <i>Assurer des recrutements de qualité</i>	19
2. Une structuration fidèle aux choix passés et tournée vers l'avenir	19
2.1. <i>Un effort de cohérence et de visibilité de la recherche</i>	19
2.2. <i>La structuration thématique transversale de l'établissement</i>	20
2.3. <i>La structuration transversale des unités de recherche</i>	22
2.4. <i>La transversalité recherche-formation et le doctorat</i>	24
2.5. <i>Les projets déposés dans le cadre du CPER 2016-2020</i>	25
3. Une valorisation en progression et qui dispose d'un fort potentiel de développement	26
Formation et Vie étudiante	28
1. Une politique volontariste de formation initiale et continue	28
1.1. <i>Une offre de formation à la forte identité</i>	28
1.2. <i>Un pilotage qui monte en puissance</i>	30
1.3. <i>Une impulsion nouvelle au développement de l'alternance et de la formation continue</i>	32
1.4. <i>Un nouveau souffle pour la VAE et la VAPP</i>	32
1.5. <i>La transformation pédagogique au cœur des préoccupations</i>	33
1.6. <i>Une politique documentaire qui vise l'enrichissement des services proposés</i>	34
2. La réussite des étudiants : une priorité, des résultats encourageants	34
2.1. <i>L'information et l'orientation des lycéens et des usagers de l'enseignement supérieur</i>	34
2.2. <i>Les passerelles</i>	36
2.3. <i>L'accueil et l'accompagnement des étudiants</i>	36
2.4. <i>Préparation à l'insertion professionnelle et promotion de l'entrepreneuriat</i>	39
3. La vie étudiante : une forte activité culturelle, un centre de santé espéré	40

Europe et international	42
1. Un choix ancien et confirmé de l'Université Savoie Mont Blanc	42
1.1. <i>Des conditions attractives pour l'international</i>	42
1.2. <i>Un fonctionnement professionnel des services relations internationales</i>	42
1.3. <i>Un nombre (trop) considérable de liens établis</i>	43
2. Une approche de la mobilité efficace et en cours de réorientation	43
2.1. <i>Une forte implication dans le programme ERASMUS</i>	43
2.2. <i>Les programmes d'échange avec l'Amérique du Nord</i>	44
2.3. <i>Un bilan favorable à l'échelle du site de l'académie</i>	44
2.4. <i>Une organisation pensée pour soutenir la mobilité entrante</i>	45
3. Des projets en accord avec la stratégie de l'établissement	45
3.1. <i>Deux chaires internationales ouvertes</i>	45
3.2. <i>Un appel à projet international incitatif</i>	46
3.3. <i>Une participation insuffisante et un manque de leadership sur les grands projets internationaux</i>	46
3.4. <i>Une impulsion donnée au développement des relations franco-suisse</i>	46
3.5. <i>Un lien à renforcer avec l'Italie transfrontalière</i>	47
Pilotage et Gestion	48
1. Un passage aux RCE globalement réussi	48
1.1. <i>Un fonds de roulement rétabli selon la norme prudentielle</i>	48
1.2. <i>Une charge d'amortissement en cours de traitement</i>	48
1.3. <i>Une réorganisation des services financiers et de l'aide au pilotage</i>	49
1.4. <i>Un débat budgétaire structuré, mais un suivi de la masse salariale encore perfectible</i>	49
1.5. <i>De nouveaux critères pour la répartition des moyens financiers</i>	49
1.6. <i>Une gestion des heures complémentaires à améliorer</i>	50
1.7. <i>Un recours croissant aux marchés et une qualité de services améliorée</i>	50
1.8. <i>Une gestion financière rigoureuse</i>	51
1.9. <i>De bons chiffres qui ne doivent pas oblitérer une certaine fragilité</i>	51
2. Une situation immobilière qui nécessite une action dans la durée	52
2.1. <i>Des réalisations immobilières de qualité, mais qui ne répondent pas nécessairement aux besoins ressentis en interne</i>	52
2.2. <i>Des travaux d'entretien et de mise aux normes bien assurés</i>	53
2.3. <i>Une stratégie immobilière pluriannuelle définie</i>	54
3. Une organisation des ressources humaines profondément remaniée	54
3.1. <i>Une politique volontariste de titularisation et de remise en cause des cdisations illégales</i>	55
3.2. <i>Une politique volontariste de redéploiement et de réaffectation des emplois</i>	55
3.3. <i>Une nouvelle approche des besoins en postes enseignant et enseignant-chercheur</i>	56
3.4. <i>La difficile gestion du risque : ARE et médecine du travail</i>	57
3.5. <i>Une mission égalité Femmes-Hommes spécifique</i>	57
3.6. <i>Une politique de promotion clarifiée pour les enseignants-chercheurs</i>	58
4. Un système d'information qui se recentre sur les projets métiers	58
4.1. <i>Une fédération des ressources humaines qui reste à optimiser</i>	58
4.2. <i>Une nouvelle tentative pour se doter d'un schéma directeur des systèmes d'information</i>	59
4.3. <i>Une nécessaire mutualisation à différents niveaux</i>	59
Diagnostic SWOT	60
Enjeux prospectifs	61

Présentation

1. Histoire et trajectoire d'une université de plein exercice

Puisant sa vitalité dans un passé qui n'est pas ignoré et une claire conscience de son avenir, l'université Savoie Mont Blanc (USMB) ne connaît pas les vertiges du « présentisme » (François Hartog).

Née d'une certaine manière en 1405, à Turin, l'université est surtout l'héritière d'enseignements supérieurs dispensés à Chambéry depuis le XVII^e siècle, ville siège d'un rectorat entre 1862 et 1922, puis d'un collège universitaire (1957) transformé en centre universitaire (1970). Créée par décret ministériel du 27 juin 1979, cette université illustre la résolution de l'élite politique, économique et académique savoyarde qui n'eut de cesse de défendre une vision volontariste et moderniste du développement territorial conçu comme un acte global.

Son activité est enracinée dans les deux départements de la Savoie et de la Haute-Savoie et se déploie sur quatre sites principaux : Maroz qui accueille à Chambéry la présidence et la plus grande partie des services centraux (bâtiment de 1892) ; les campus savoyards de Jacob-Bellecombette (1969) et du Bourget-du-Lac (1986) ; le campus haut-savoyard d'Annecy-le-Vieux (1973). Les trois sites de formation sont différents à bien des égards mais l'intégration de leur organisation progresse. En effet, le passage aux RCE en 2011 et la loi de juillet 2013 portent un renforcement de la gouvernance centrale. Si ce mouvement suscite les habituels questionnements, un sentiment d'appartenance s'est aussi développé, en réaction aux évolutions du contexte académique national.

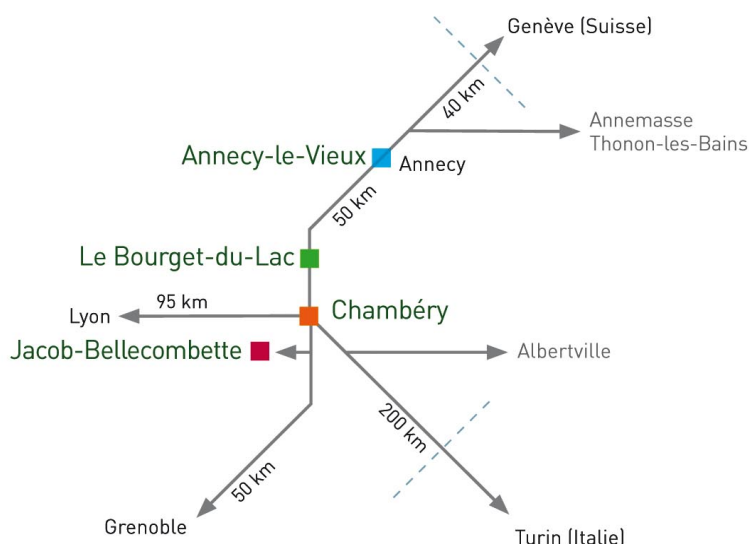


Figure 1 : Principales implantations de l'université.

Pour sa première rentrée, en octobre 1979, l'université accueillait 2 800 étudiants et pointait parmi les plus petites universités françaises. En octobre 2014, avec plus de 13 500 inscrits, elle fait bonne figure dans le groupe des universités pluridisciplinaires hors santé (U3) non fusionnées, tant par sa taille que par ses résultats. Etablissement géré avec attention, ses comptes 2012 et 2013 ont été certifiés sans réserve, en dépit de l'important sous-encadrement et de la forte sous dotation reconnus par l'Etat¹. Par ailleurs, et depuis bien des années comme les diagnostics STRATER l'ont relevé, elle a su faire des choix scientifiques ciblés et prenant en compte les défis sociétaux. Enfin, la précédente venue de l'AERES s'était conclue par une évaluation le plus souvent positive de la recherche, de la formation et de la gouvernance.

¹ Sous encadrement 2013 : 173 postes (après obtention de 24 « postes » en 2013 et avant obtention de « 18-1 postes » en 2014). Sous dotation 2013 : 1 502 332 € + 845 612 d'exonération des droits d'inscription.

Bien qu'en croissance, sa taille reste modeste, qui plus est dans le contexte présent de fusion des universités métropolitaines. En dépit des résultats obtenus avec peu de moyens, elle doit toujours justifier son existence et supporter parfois quelque regard suffisant. Pour autant, forte de son insertion réussie dans un territoire démographiquement dynamique et économiquement attractif, et loin de quelque culture identitaire, l'Université Savoie Mont Blanc ne craint pas d'affronter une juste comparaison, ni l'avenir. Elle porte un projet pour l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) :

- ancré dans un territoire pour répondre à l'ambition de l'acte III de la décentralisation, qui entend « rendre l'action publique plus proche et plus efficace » ;
- fondé sur la conviction que l'adaptabilité et la réactivité, la souplesse et la mise en réseau, l'altérité et l'internationalisation, sont les valeurs qui dynamisent les sociétés contemporaines ;
- illustré par une vision ouverte de son positionnement, comme le prouvent son animation des recherches de la Caverne du pont d'Arc (Grotte Chauvet) en Ardèche, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO, ou de plusieurs fédérations régionales de recherche, ses relations privilégiées avec des établissements transfrontaliers, une mobilité sortante ERASMUS exceptionnelle, une place de membre fondateur du PRES transformé en COMUE Université de Grenoble, une participation décidée à l'Alliance des universités Rhône-Alpes (AURA), un statut d'associé « renforcé » dans la COMUE Université Grenoble Alpes jusqu'en 2016.

2. Les pays de Savoie : une métropole sans métropole

- *Un territoire qui affirme une identité.* Il s'agit de la dernière grande province rattachée à la France, en 1860. L'histoire rapporte un attachement culturel profond et de longue date à la « Grande Nation », mais aussi un souci de prise en compte de sa différence. Cette différence, ce sont des relations anciennes et profondes avec Lyon, Genève et Turin. Cette identité est vécue comme autant de leviers d'action pour un développement adapté à la singularité de son positionnement dans les Alpes du nord : transfrontalier, montagne-tourisme-santé, éco-énergies de l'hydraulique au solaire, etc. L'originalité des « zones franches » apparues en ces lieux peut aussi inspirer des réflexions académiques contemporaines.
- *Un territoire au positionnement spécifique en Rhône-Alpes.* Les pays de Savoie forment un espace ouvert qui entretient des liens avec Lyon et Grenoble. Dans cet esprit, l'Université Savoie Mont Blanc se distingue des autres établissements des COMUE des académies grenobloise et lyonnaise par sa position équidistante des deux métropoles. Un projet inter académique est le choix de l'établissement dans la longue durée.
- *Un territoire au positionnement doublement transfrontalier* avec l'Italie et avec la Suisse, pays non membre de l'UE présentant des différences législatives et de parité de pouvoir d'achat avec la France mais avec une continuité territoriale plus marquée dans le cadre de l'agglomération franco-valdo-genevoise. Ce transfrontalier est unique car il porte la langue et la culture françaises avec les cantons suisses de Genève, de Vaud, du Valais, de Neuchâtel et la région italienne autonome du Val d'Aoste. Cet « espace de sens » éclaire la chaire Senghor obtenue tout comme les relations privilégiées avec les universités du Val d'Aoste, de Turin et de Genève ainsi qu'avec la HES-SO. Au cœur du « diamant alpin » (Umberto Agnelli, Claude Haegi, Alain Mérieux), la Savoie entend participer au jointage des métropoles internationales ainsi reliées.
- *Un territoire démographiquement et économiquement plus dynamique que la moyenne régionale et hexagonale* (Annexe 1). Cette situation repose sur le fait frontalier, un dispositif économique fondé sur des ETI et un tissu dense de PME, une recherche et une offre de formation adaptées qui permettent de dépasser la désindustrialisation avec le renouveau de certains secteurs, à l'image de l'horlogerie, ou la croissance soutenue d'autres, comme la mécatronique. Ainsi, avec une industrie tout à la fois ancrée dans son histoire et innovante, créatrice d'emplois, la Haute-Savoie est souvent désignée comme une « Petite Allemagne ». Le PIB de la Savoie et de la Haute-Savoie est équivalent à celui de l'Isère et, rapporté au nombre d'habitants, il figure parmi les plus élevés en France. Le territoire, attractif, accueille 1,2 m d'habitants, autant que l'Isère, et la population croît à un rythme annuel de 13 000 habitants.
- *Le territoire s'organise autour d'un ensemble de villes de taille moyenne à la qualité de vie reconnue :* Annecy, Annemasse, Evian-Thonon en Haute-Savoie, Chambéry et Aix-les-Bains en Savoie. Cet agencement favorise une répartition des dynamiques sur un axe nord-sud, et induit aussi des déplacements répétés, chronophages et énergivores vers Grenoble surtout, et aussi Lyon, dont la multiplication pose problème, en particulier dans le cadre des rassemblements universitaires proposés. Par ailleurs, ce territoire possède une métropole internationale de premier ordre, située à l'étranger mais qui déborde chaque jour davantage sur le territoire français à tel point qu'elle est désormais considérée comme la deuxième agglomération de Rhône-Alpes : le Grand Genève. S'affirmer comme le liant entre Lyon, Grenoble et Genève, tel est le défi à relever pour les pays de Savoie.

- *Le territoire a produit le Club des entreprises de l'université*, qui est un modèle de partenariat en milieu universitaire. Rassemblant plus de 1 000 partenaires, il contribue à l'articulation entre les formations offertes, la recherche déployée, l'employabilité des jeunes diplômés et les attentes des entreprises. Il met aussi en relation l'université avec des visiteurs qui peuvent devenir des partenaires : René Carron (Crédit Agricole SA), Michel Rollier (Michelin), Xavier Fontanet (Essilor), Anne Lauvergeon (Areva), Jean-Louis Beffa (Saint-Gobain), Franck Riboud (Danone), etc. L'effet de proximité, qui ne se réduit pas à la seule dimension spatiale, a notamment produit une expérience dans la mise en place de formations professionnalisantes et de plate-formes en son sein ou en partenariat : Institut national de l'énergie solaire (INES), Institut de la montagne et cluster éponyme, Cité de l'image en mouvement (CITIA), Maison de la mécatronique et, demain, Pôle d'excellence de l'Institut français du tourisme (IFT).

Au final, les pays de Savoie apparaissent comme une exception singulière à la « métropolisation de la croissance » (Benoît Lajudie et Gaëlle Hossie pour France Stratégie), *un espace qui possède les caractéristiques d'une métropole, mais sans la présence d'une métropole* :

- . croissance soutenue de la population et forte présence des « classes créatives » ;
- . croissance soutenue de l'économie avec l'existence d'un écosystème de l'innovation fondé depuis longtemps sur le lien direct entreprise-recherche-formation.

De fait, la métropole savoyarde cultive son originalité, déployée sur trois agglomérations (Annemasse, Annecy, Chambéry) et de nature transfrontalière, la dynamique rayonnant surtout à partir de la Suisse et à un degré moindre de Lyon.

3. Revenir au concept territorial : penser global, agir local

L'université connaît une mutation en profondeur, qui s'inscrit dans un contexte national de mise en place de systèmes territoriaux, et aussi de mondialisation. Pour l'aborder avec le sens des responsabilités, pour moderniser l'action publique, lui redonner de l'efficacité, il ne paraît pas inutile d'identifier les formules qui obtiennent des résultats car, sur les réalités observées localement, se bâtit un savoir de nature universelle.

L'Université Savoie Mont Blanc a été portée sur les fonts baptismaux par des territoires imprégnés de ce pragmatisme et qui l'ont accompagnée tout au long de son histoire. L'Assemblée des Pays de Savoie (APS), qui unit les deux départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, soutient des actions dans le cadre du CPER et vote chaque année une aide au fonctionnement de l'université qui, tout en étant moindre par tête d'étudiant que celle accordée au site de Valence et allant en s'effritant, demeure significative. A partir de 2015-2016, ce soutien devrait s'inscrire dans le cadre d'un Schéma local de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, auquel participeront, fait nouveau, les communautés urbaines d'Annecy et de Chambéry. Cette approche est née d'une volonté de prendre en compte l'ESR dans un esprit de *Living Lab*. Disposant d'une recherche tant fondamentale qu'appliquée respectable, qui entraîne la formation tout au long de la vie, ancrée dans une logique de fertilisation croisée et de valorisation, l'université est donc intimement liée à l'essor économique et social d'un territoire, mais aussi à sa mutation culturelle et institutionnelle. Un symbole pourrait en être ses liens avec les entreprises de la vallée de l'Arve. Là, une industrie vieille de deux siècles, le décolletage, s'est renouvelée pour devenir le premier centre européen de mécatronique sur la base d'un réseau de plus de 300 PME réunies dans le pôle de compétitivité « Mont-Blanc Industries » qui a été classé en 2012 dans la catégorie des pôles les « plus performants ». Ces entreprises sont en lien direct avec l'université, la Maison de la mécatronique inscrivant ce rapport dans l'espace. Implanté sur le campus d'Annecy, ce bâtiment abrite le laboratoire universitaire SYMME, une équipe de l'UMR CNRS LAPP, ainsi que des professionnels regroupés dans Thésame, MIND, le CETIM et le pôle de compétitivité, le tout au contact de l'école d'ingénieurs Polytech qui développe des formations et des recherches adaptées. Unique en Europe, la Maison de la mécatronique favorise la compétitivité et l'innovation, permettant ainsi aux entreprises du territoire de soutenir le marché de l'emploi et de conforter leur avance dans le domaine.

Au-delà de cet exemple, qui pourrait aussi s'appliquer au solaire-bâtiment développé avec le CEA dans le cadre de l'INES, ou aux fortes et riches relations nouées avec EDF y compris dans le domaine artistique, ou encore à celles en cours de développement avec l'Institut français du tourisme (Pôle d'excellence Tourisme-Montagne), l'Université Savoie Mont Blanc participe pleinement à un écosystème incluant université, entreprises et collectivités. Il génère des initiatives appréciées car bien des réponses aux enjeux actuels se trouvent au croisement de politiques européennes-nationales ambitieuses et d'initiatives territoriales innovantes. Les collectivités ne s'y sont d'ailleurs pas trompées, puisqu'elles soutiennent des actions fortes, avec notamment des agences d'innovation ou de développement (Thésame, Critt), des pôles de compétitivité (Imaginove à Annecy, en

plus de la vallée de l'Arve), des « cluster » (Montagne) ou grappes d'entreprises (*Outdoor Sports Valley*) et des dynamiques collectives nouant enseignement supérieur, recherche et monde économique à Savoie Technolac et Alpespace (Savoie), au Parc des Glaisins ou à Archamps (Haute-Savoie). Elles soutiennent tout autant l'université dans sa démarche d'insertion dans la SATT en cours de construction, que les laboratoires de physique (LAPP et LAPTh) qui travaillent étroitement avec le CERN pour découvrir le boson de Higgs ou comprendre l'énigme de la masse (Labex porté par un laboratoire de l'université).

Cette vision de l'inscription dans un territoire, qui ne peut être considéré comme un cadre neutre, a été mise en valeur par la loi du 22 juillet 2013. En effet, une université n'est pas hors-sol et la loi de 2013 prescrit un partenariat renforcé avec les collectivités territoriales et les acteurs économiques. En Rhône-Alpes, l'aire urbaine lyonnaise domine avec ses 2,2 m d'habitants alors que Grenoble (670 000) apparaît comme une métropole assimilée et Genève (1,2 m) se positionne au niveau mondial. Au cœur du triangle constitué par ces trois métropoles, les pays de Savoie proposent une université et des aires urbaines de taille moyenne mais qui se rapprochent un peu plus chaque jour : Annemasse (280 000), Annecy (220 000), Chambéry (215 000).

Après d'autres initiatives, la loi de 2013 vise à recomposer une carte universitaire estimée éclatée, un certain « désordre territorial » étant pointé après la mise en œuvre d'une politique d'aménagement du territoire. Différente des initiatives précédentes, la loi affirme une volonté structurante et densifiante qui doit être mise en place rapidement. La création de grandes universités centrées sur des métropoles interroge les territoires environnants qui ont investi depuis des décennies dans l'ESR conçu comme un vecteur de croissance économique et de développement, voire de justice sociale. En effet, si logique de concentration/polarisation et qualité des activités d'enseignement supérieur et de recherche sont parfois mécaniquement associées, la grande taille et l'indifférenciation induisent des dysfonctionnements analysés dans les travaux de Michel Crozier. Il ne s'agit donc pas de faire un éloge de la petite taille, mais de mettre en avant l'adaptation à ses objectifs et à son temps. L'observation d'établissements étrangers proches et parmi les meilleurs au monde, comme ceux implantés à Genève et Lausanne, suggère que le terreau de la qualité et les leviers du succès se situent sur un autre registre que celui de la taille. Leur gouvernance, largement autonome, et le soin apporté à leur système de formation, contribuent fortement à attirer ressources et talents (voir les travaux de Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig ainsi que ceux de François Garçon).

Ce qui compte, c'est le projet d'un établissement, sa capacité à le réaliser et à réussir dans un certain contexte. Ce qui compte, ce n'est pas de classer selon la taille mais de critériser selon les réussites car toutes les universités n'ont pas le même positionnement et ne répondent pas aux mêmes besoins. Etablissement de taille modeste, l'Université Savoie Mont Blanc est aussi une université performante si l'on songe aux moyens qui lui sont alloués :

- Evaluation recherche AERES 2010 : 5 unités A+ et 10 A sur 19.
- 3^e université française pour la poursuite d'étude à l'issue de la 1^{re} année (MESR).
- 2^e université rhônalpine pour la réussite en licence et en master (MESR).
- 7^e université française pour la réussite en licence ; 16^e pour la réussite en master (MESR).
- 5^e université française pour la réussite des étudiants étrangers en master (MESR).
- Taux de réussite au CAPES largement supérieure aux moyennes nationales (2013) : 80% en Lettres modernes (moyenne nationale 35%), 36% en Physique-Chimie (moyenne nationale 11%), 75% en Mathématiques (moyenne nationale 24%), 50% en Lettres-Histoire-Géographie (moyenne nationale 15%), 48% en Histoire-Géographie (moyenne nationale 18%).
- Insertion professionnelle performante : 2^e nationale dans le domaine Art, lettres et langues, 6^e dans le domaine Sciences humaines et sociales (MESR).
- Prix AEF 2013 de la Relation Universités Entreprises (RUE), volet Formation.
- Fort développement de la FCA.
- 1^{re} université rhônalpine à avoir signé la convention de partenariat CPU formation continue avec le CNAM.
- 1^{re} université française pour les mobilités sortantes pondérées ERASMUS depuis 2008-2009.
- 200 étudiants médaillés dans les grandes compétitions sportives internationales.
- Des diplômés attachés à leur établissement : 93% des diplômés de master 2010 ont répondu à l'enquête (taux de réponse national moyen : 70%) ; 94% des diplômés de master 2009 ont répondu à l'enquête (taux de réponse national moyen : 70%).

Le modèle académique qu'elle propose est donc celui d'une grande université pluridisciplinaire LMD à Grenoble, et d'une plus modeste université pluridisciplinaire LMD en pays de Savoie, largement ouverte sur la Suisse et l'Italie, les deux agissant de manière coordonnée et sur la base d'un projet partagé.

4. L'organisation du travail d'autoévaluation

Rédiger un document de cette nature offre un temps de réflexion collective intense en vue d'améliorer le fonctionnement de l'établissement au quotidien et de penser collégialement son avenir. La stratégie prospective qui en découle doit prendre en compte les mouvements qui traversent la période, sans se laisser aller à la facilité des effets du conformisme, de la mode, voire de l'instantanéité. Elle doit être nécessairement pratique, adaptative et aussi visionnaire pour entraîner derrière elle.

Immédiatement après sa mise en place, qui s'est déroulée entre avril et juillet 2012, l'équipe présidentielle actuelle a été sensibilisée à l'autoévaluation. Dès l'automne, lui ont été présentés le contrat en cours, les indicateurs associés et la base de données (fiches-projets). Pour s'assurer de leur appropriation par une équipe renouvelée, trois actions ont été programmées :

1. En octobre 2012, une mise à jour de la liste des chefs de projet et des maîtres d'ouvrage.
2. En novembre 2012, un questionnaire :
 - quel est le degré de réalisation des actions qui dépendent de vous ? ;
 - quelles sont celles qui doivent être relancées, ajustées, recalibrées à la suite des évolutions du contexte ou des difficultés rencontrées ? ;
 - quelles sont celles qui doivent être abandonnées et pourquoi ? ;
 - quelles sont celles, nouvelles, auxquelles on pourrait songer aujourd'hui, dans le cadre du budget contraint qui est le nôtre ? Ces actions peuvent-elles être réalisées dans le quinquennal en cours où être conçues comme un projet du prochain contrat ?
 - quels sont les résultats portés par les indicateurs ?
3. En février-mars 2013, les fiches retravaillées en conséquence ont été présentées dans le cadre de séances de travail au président, au VP CA et à la DGA-Pilotage. Ces réunions thématiques ont conduit à une consolidation du bilan effectué par les vice-présidents.

Ce travail interne a été suivi de trois rencontres avec l'AERES au cours de l'année 2013, une fois par le président seul (20 mars), puis avec le VP Formation (6 juin) et le VP Recherche (16 octobre). Elles avaient pour objectif de préparer l'autoévaluation dans le cadre d'un contexte incertain (loi, transition AERES-HCERES). Les vice-présidents institutionnels ont ensuite participé dans les locaux parisiens de l'AERES à la réunion de pré-lancement de la vague A (4 décembre 2013). L'équipe présidentielle, ainsi que les directeurs de composantes de formations et des unités de recherche, ont été invités à participer à la journée de préparation de la campagne d'évaluation organisée à Saint-Martin-d'Hères par l'AERES (12 février 2014).

Le 15 janvier 2014, tous les responsables de l'établissement (directeurs de composantes, d'unités de recherche, de services et de directions) ont été conviés par la présidence à une réunion de lancement qui a présenté l'action à mener dans le cadre de la campagne d'évaluation à venir :

- la démarche participative ;
- les objectifs pour l'établissement ;
- l'organisation alors connue de l'action de l'AERES ;
- les documents à produire ;
- l'organisation interne du travail d'autoévaluation. Cette dernière a reposé sur :
 - La Direction générale des services, et plus particulièrement la DGA en charge de la coordination administrative. Elle a notamment assuré la mise en place de l'outil de saisie, le suivi des indicateurs, l'essentiel de la prise de notes systématique lors des réunions, la relation avec l'AERES et l'envoi des documents.
 - La définition des axes, qui a donné naissance à trois groupes de travail :
 - . Stratégie, Gouvernance, Pilotage, Relations internationales : sous la responsabilité du VP CA-RI
 - . Recherche et Valorisation : sous la responsabilité du VP Recherche
 - . Formation et Vie étudiante : sous la responsabilité du VP Formation
 - Ces groupes se sont réunis à de nombreuses reprises en février, mars, avril 2014, sous forme plénière ou en sous-groupes (Annexe 2). Ils ont produit des textes ainsi que de multiples analyses sectorielles SWOT.

Les contributions ont été synthétisées au niveau des groupes par les VP coordinateurs. En parallèle, le travail des trois groupes a été coordonné par un comité de pilotage réuni tous les 15 jours à partir de la mi-mars (17 mars, 1^{er}, 18 et 29 avril). Il était composé du président, des trois vice-présidents institutionnels ainsi que la VP RE pour les analyses SWOT.

Le 11 mai, les V0 des textes de synthèse ont été remis au président, qui a réalisé une lecture, avec des harmonisations formelles et des premiers arbitrages de fond. Le comité de pilotage s'est réuni les 15 et 30 mai pour s'accorder sur une V1 qui a été présentée pour validation :

- en bureau des 10 et 30 juin 2014 ;
- devant les groupes de travail afin de reboucler la réflexion ;
- en conseil des directeurs de composantes des 17 juin et 3 juillet 2014.

Les bureaux des 29 août et 2 septembre ayant été consacrés aux derniers arbitrages et ajustements, les instances ont été alors saisies du document :

- conseil des directeurs de composantes du 9 septembre ;
- conseil académique plénier du 11 septembre ;
- comité technique du 19 septembre ;
- conseil d'administration du 23 septembre (vote favorable à l'unanimité).

Le dépôt du dossier a été réalisé en octobre 2014, et le texte a été placé sur le site de l'université le même jour (accompagné par un message d'information aux personnels).

Au final, l'équipe présidentielle remercie toutes celles et ceux qui ont participé à ce travail, réalisé dans des conditions très particulières : participation à la vague A pour l'établissement et pour le site (charge nouvelle), mise en place de la loi de juillet 2013, préparation du CPER et du projet IDEX, réforme territoriale.

Stratégie et Gouvernance

1. L'équipe présidentielle et la vie des conseils

1.1. Une équipe présidentielle renouvelée en 2012 sur la base de principes nouveaux

Les élections d'avril 2012, qui ont sensiblement renouvelé les conseils centraux et conduit à l'élection d'un nouveau président, se sont inscrites à la fois dans la continuité et en discontinuité avec l'équipe précédente.

La continuité a été assurée par l'élection à la présidence de l'ancien VP CA, qui maîtrisait le projet d'établissement, ainsi que par le maintien (VP RI) ou le retour d'anciens vice-présidents (VP Recherche et SI). Une certaine permanence a aussi été de mise chez les chargés de mission (3) et conseillers (2). Cependant, la nouvelle équipe présidentielle a été renforcée, féminisée (cinq collègues actuellement, et une autre qui a accédé au corps professoral dans un autre établissement) et elle a vu apparaître de nouvelles fonctions qui ont marginalement évolué depuis (se reporter à l'organigramme de l'établissement) :

- Pour les vice-présidents : Communication et développement, Inter-établissements, Orientation et insertion professionnelle, Patrimoine et développement durable, Personnels et action sociale.
- Pour les chargés de mission : Enseignement numérique, VAE-VAPP, FLE et offre de cours en langue anglaise, Francophonie, Relations avec la Suisse, Grands projets internationaux, IFT, Solaire. Un appel d'offre a présidé à la nomination de tous les chargés de mission, qui a fait l'objet d'un vote du conseil d'administration.
- Pour les conseillers : Pédagogique, Coordination FCA, Solaire.

En outre, le vice-président étudiant a été systématiquement invité aux réunions du bureau de l'équipe présidentielle et du conseil d'administration (CA). Les représentants des personnels et des usagers sont reçus par le président et le VP PAS, dans un esprit de dialogue et de respect. Le nombre de CT est de l'ordre d'une dizaine par an et leur durée n'est pas limitée.

Les informations sont partagées au sein de l'équipe présidentielle et les décisions essentielles (positionnement stratégique, statuts et règlement intérieur, recrutement de la direction générale des services, etc.) sont prises collégialement, en bureau.

1.2. Des conseils centraux qui fonctionnent de manière apaisée

Les conseils institutionnels se réunissent selon un rythme presque mensuel, selon un calendrier établi et diffusé en fin d'année précédente. Il prévoit les réunions du conseil d'administration, du conseil académique (commission de la recherche, commission de la formation et de la vie universitaire) et du conseil des directeurs de composantes, mais aussi du comité technique, du comité hygiène et sécurité, de la CODRI (Commission d'Orientation de la Direction des Relations Internationales) et du bureau de l'équipe présidentielle. Les ordres du

jour de ces instances, ainsi que ceux des réunions des cadres de l'université, sont présentés et explicités préalablement en bureau.

Les contours et le fonctionnement du CA ont été revus pour aller vers encore plus de transparence et de dialogue. Ainsi, les élus au CA qui ont accédé en 2012 aux fonctions de vice-présidents ont démissionné de leur siège de conseiller, afin d'éviter la confusion des rôles. En outre, les membres extérieurs du CA ont fait l'objet d'un appel à candidature, et d'un vote totalement ouvert en conseil. Cette procédure a conduit à un renouvellement complet et à une forte représentation du monde socio-économique. Enfin, les directeurs des huit composantes sont invités à tous les CA pléniers pour éclairer les conseillers par leur connaissance du terrain.

Pour aller vers plus d'efficacité dans la transmission des informations, depuis juillet 2013, le secrétariat du CA assure aussi le secrétariat du conseil académique plénier et coordonne les secrétariats de ses commissions recherche et formation, assurant ainsi plus d'homogénéité à l'ensemble. De plus, le Service communication fait connaître sur le site de l'université, dès le lendemain des séances, les principales décisions prises qui engagent l'avenir de l'établissement. Il en a été ainsi, par exemple, sur la structuration du site de l'académie pour les CA des 17 décembre 2013, 6 et 27 mai 2014, ainsi que pour les deux CT qui avaient précédé.

Si, depuis 2010-2011, les documents sont adressés dans les délais légaux, un soin renouvelé a été apporté à l'organisation du CA. Depuis l'automne 2012, un bureau du CA se tient deux semaines avant chaque conseil et présente à un groupe de conseillers élus les points qui seront mis à l'ordre du jour. Les documents et projets de délibération ainsi que l'ordre du jour sont communiqués à tous les membres au moins une semaine avant chaque conseil. La participation physique, notamment celle des usagers et des membres extérieurs, est élevée : près des deux tiers des membres de ces collèges sont personnellement présents. Sur certains points spécifiques, des échanges préalables ont lieu avec les services du rectorat afin de recueillir conseil et avis préalablement à la tenue des débats. Les relevés de décisions sont établis immédiatement après chaque conseil et le procès-verbal propose un compte rendu détaillé des débats.

Le conseil des directeurs de composantes réunit les huit directeurs de composantes ainsi que les directeurs des services communs (SCDBU, SCUIO-IP, SUFCEP, SUAPS, DSI, SUMPPS) et les directeurs des deux départements (CNFEDS et APPRENDRE). Il aborde les points d'actualité, les ordres du jour du CA et toutes les questions qui ont trait à l'organisation des services. Deux journées vertes sont organisées, l'une au mois de mai, l'autre en juillet pour traiter spécifiquement des questions de répartition de moyens et des évolutions stratégiques. Le dialogue établi peut être qualifié d'apaisé et de constructif, aussi bien dans les échanges équipe présidentielle-composantes qu'entre les composantes.

Pour accompagner les assises de l'enseignement supérieur et de la recherche (automne 2012) et expliciter auprès des personnels les grands choix stratégiques qui découlent de l'application de la loi du 22 juillet 2013 des assemblées générales ont été organisées sur les quatre sites de l'université. Pour la loi, le président et son équipe se sont ainsi présentés à trois reprises et sur chacun des sites, devant l'ensemble des personnels, depuis 2012. Une autre présentation sur les quatre sites a été réalisée en septembre 2014, afin d'exposer les statuts de la COMUE et celui d'associé renforcé choisi par l'université.

Après le renouvellement des élus étudiants en avril 2014, les documents essentiels qui régissent la vie de l'université ont été remis aux nouveaux élus, qui ont ensuite bénéficié d'une formation à leur fonction en septembre 2014.

Les tensions observées en comité technique n'ont rien de particulier. Elles trouvent leur fondement dans la volonté des représentants des organisations syndicales de dépasser la concertation pour aller vers des formes de cogestion dans lesquelles la présidence ne souhaite pas s'engager.

1.3. Un projet d'établissement ambitieux et mieux structuré

L'Université Savoie Mont Blanc s'est dotée d'un projet d'établissement détaillé, concrétisé sous forme de fiches thématiques qui regroupent ses objectifs opérationnels. Ceux-ci sont au nombre de trois pour la recherche et la valorisation, six pour la formation et la vie étudiante, quatre pour le développement des relations internationales et cinq pour le volet gouvernance. Ces objectifs sont la plupart du temps détaillés en plusieurs rubriques (de une à quatre).

Un outil de suivi du projet d'établissement a été spécifiquement mis en place. Il est disponible sur l'intranet et fonctionne selon un mode collaboratif, avec des rôles et des droits spécifiques attribués aux différents responsables d'actions. Pour autant, les fiches du projet d'établissement sont assez peu connues des personnels, en dehors des contributeurs eux-mêmes.

Cet outil avait pour objectif de suivre finement les actions : état d'avancement, ajustement et réorientation réalisées, rattachement à des indicateurs, suivi financier. Sur ce dernier aspect, l'absence de lien avec les autres outils de gestion, SIFAC notamment, fait que les données nécessaires à ce suivi sont restées incomplètes. En dehors de cet aspect financier, les fiches ont fait l'objet d'une relecture et d'une mise à jour à mi-parcours au premier trimestre 2013. Les fiches ne présentent pas toutes le même formalisme, certaines étant très détaillées d'autres non. En ce qui concerne les indicateurs rattachés aux actions, il est regrettable que le lien avec la base générale des indicateurs n'ait pas été automatisé, d'autant que cette base correspond à une plate-forme *Moodle* consultable par ailleurs.

La préparation du contrat 2016-2020 a donc conduit à davantage automatiser le remplissage des rubriques qui peuvent être tirées du système d'information (indicateurs, consommation financière). L'outil est conçu pour être plus largement porté à la connaissance des personnels afin que chacun puisse situer le cadre de son action. La rédaction initiale des fiches ainsi que leur mise à jour fait l'objet de consignes explicites afin d'obtenir une rédaction plus homogène. La mise à jour établie sur une base *a minima* annuelle sera formalisée par une présentation devant le conseil d'administration à la fin de 2014.

2. Affirmer une vision stratégique et engager le changement

2.1. Un fondement stratégique confirmé : l'affirmation d'une identité qui n'a rien d'identitaire

La création de l'Université Savoie Mont Blanc a constitué une réponse à une double problématique de croissance des effectifs étudiants et de développement socio-économique des territoires. Ces deux objectifs gardent tout leur sens et leur intérêt. C'est donc bien autour de ces deux missions, de service public de l'enseignement supérieur d'une part, de développement social et économique d'autre part, missions incluses dans les missions générales des universités, que s'articule la stratégie de l'université.

L'implication constante des collectivités territoriales dans le développement de l'université, notamment par l'intermédiaire du schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, mis en place par la région Rhône-Alpes, et du volet recherche et enseignement supérieur de l'APS, tous les deux traduits sous formes de contrats pluriannuels, doit être soulignée. Elle est à la fois la reconnaissance du rôle joué par l'université dans la dynamique locale et le gage d'un accompagnement de son développement.

De sa taille, l'Université Savoie Mont Blanc tire réactivité, faculté d'entreprendre et d'adaptation. Le passage aux RCE en janvier 2011, globalement réussi dans un contexte de fort sous-encadrement administratif, en témoigne. Du fait de sa pluridisciplinarité et de sa plurilocalisation, l'université a pris peu à peu l'habitude du dialogue, du respect de l'autre et de l'enrichissement mutuel.

La stratégie de l'université est au service d'un projet d'établissement, fruit d'un travail collectif adopté par le conseil d'administration le 23 novembre 2010. Même si certains objectifs opérationnels ont été corrigés ou précisés à l'occasion du renouvellement en 2012 de l'équipe politique, l'objectif stratégique unique n'a pas varié. Il s'agit toujours « d'affirmer l'identité de l'université de Savoie », de manière adaptée et ouverte.

La loi du 22 juillet 2013 a conduit l'université à se positionner entre les différentes formules de structuration proposées à l'échelle du site académique. La fusion avec les universités grenobloises a été immédiatement écartée, et l'université a tranché le 27 mai 2014 en faveur du statut d'associé « renforcé », avec une clause de réexamen en 2016. Derrière ce choix se sont exprimés à la fois une volonté d'ouverture et de travail en lien avec toutes les autres universités de la région, une impossibilité de s'engager dans une structure lourde, aux contours encore flous (statuts non arrêtés, absence de règlement intérieur, pas de circuit des décisions, etc.), et le souhait de ne pas participer à un processus pré-fusionnel dont la logique économique mènerait à un appauvrissement du service public d'enseignement supérieur et de recherche sur des territoires en développement.

2.2 Un positionnement stratégique élargi

Depuis les élections d'avril 2012, le positionnement stratégique de l'établissement a été revisité sur des bases à la fois plus larges et aussi plus ciblées que précédemment :

- le maintien d'une université de plein exercice évoluant dans un environnement fédéral ouvert et sur les bases d'un territoire qui soit un bassin de vie commun, un « espace vécu » (Armand Frémont), fondé sur des réalités administratives mais davantage encore sur ses acteurs, leur représentation du monde, les actions qu'ils mènent en conséquence et le sentiment d'appartenance qui s'en dégage. Ce territoire est un espace conscientisé qui prend en compte les dynamiques économiques et démographiques, et qui peut s'étendre au-delà des frontières nationales ;

- le rapprochement avec les autres établissements d'enseignement supérieur de l'académie, aussi bien au sein du PRES devenu COMUE, qu'en dehors : développement sur Annecy en relation avec l'IEP Grenoble et conventionnement avec l'Ecole supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy (projet en cours d'un événement artistique annuel, relation autour du design avec l'école d'ingénieurs Polytech) ;
- le rapprochement avec les autres établissements de la région Rhône-Alpes, avec la co-présidence de la commission « Formation et insertion professionnelle » de l'AURA. L'université a organisé des réunions de l'AURA et inscrit son action sous son sigle aussi bien pour la mise en valeur de la Caverne du pont d'Arc que dans le cadre de la rénovation de l'Institut de la montagne ou de la mise en valeur du genevois français ;
- la relance à partir de 2013 des relations avec les établissements suisses et italiens proches, dont certains sont prestigieux : signatures d'une convention avec la HES-SO, confirmation de la convention avec l'université de la Vallée d'Aoste et développement des relations avec celles du Piémont-Oriental, rencontres avec les recteurs des universités de Genève et de Neuchâtel, ainsi qu'avec le vice-président de l'EPFL, etc. Le projet préfectoral de Contrat de Plan Etat-Région a acté pour l'Université Savoie Mont Blanc un positionnement de coordinateur des initiatives entre établissements de la Suisse lémanique et vaudoise et de Rhône-Alpes. Le 15 juillet 2014, une rencontre entre établissements français (Lyon 1, ENS Lyon, Grenoble 1, Grenoble-INP, Université Savoie Mont Blanc, COMUE de Lyon) et suisse (EFFL, UNIL, UNIGE) s'est tenue à Genève et a produit une feuille de route. En novembre 2014, la Semaine de l'emploi et de l'entreprise de l'université aura comme invitée d'honneur la Suisse et elle annoncera le dépôt du projet Interreg franco-suisse RESEAU (Relations Enseignement Supérieur-Entreprises A l'Unisson). Pour autant, l'université ne néglige pas les relations avec l'Italie qui sont dynamisées par le projet du Lyon-Turin (demande en FCA), le projet de « Smart Valley » entre la vallée de la Maurienne et Suse ainsi que par des recrutements d'enseignants-chercheurs spécialistes de l'Italie.
- le développement ciblé des relations internationales sur des bases thématiques (solaire, montagne, tourisme) et culturelles (francophonie). Ces éléments sont développés *infra*.

2.3. Des déclinaisons stratégiques thématiques

L'Université Savoie Mont Blanc a décliné cette vision dans sa politique interne avec :

- la mise en place de schémas directeurs (évoqués par ailleurs) : schéma directeur patrimonial (2011), schéma directeur des systèmes d'information (démarche en cours), schéma directeur de la pédagogie numérique, schéma directeur du handicap ; la mise en place de comités stratégiques de réflexion et de pilotage : comité stratégique de réflexion sur l'identité de l'université, comité de pilotage de la démarche projet de service, comité d'orientation stratégique des systèmes d'information, comité d'orientation de la Direction des relations internationales ;
- le rapprochement des pratiques de celles des autres établissements de l'académie : en particulier dans le domaine des ressources humaines, des relations internationales et du sport universitaire.

Forte de ses choix, l'université s'est appliquée à les faire connaître par une stratégie de communication revisitée. En effet, dans un monde de plus en plus communicant, elle doit maîtriser l'image qu'elle renvoie et être proactive. C'est pourquoi le Service communication a été restructuré et professionnalisé avec l'arrivée d'une nouvelle directrice et d'une équipe largement renouvelée et complétée qui comprend maintenant un webmaster-développeur, un chargé de projets multimédia et réseaux sociaux, une graphiste, etc. L'impact de ce changement se mesure au triplement du nombre d'articles mentionnant l'université dans la presse locale. Un accord a été passé avec la chaîne 8 Mont Blanc afin de disposer d'un espace de télédiffusion.

La restructuration de fond de la communication n'est pas terminée. En interne, les messages peinent parfois à passer. Le site Internet de l'université, principal vecteur d'informations à destination des futurs étudiants français et étrangers et de leurs familles, n'est plus adapté aux exigences d'aujourd'hui en dépit d'importantes reprises effectuées en 2012 et 2013. Le logo actuel interroge par sa complexité. Ceux des composantes et des laboratoires sont autant d'individualités résultant d'initiatives non coordonnées. La signalétique sur les différents sites est également à créer ou à reprendre.

C'est pourquoi, dans le courant de l'année 2013, une réflexion autour de l'identité a été conduite par les VP CA et CD avec le soutien du Service communication. Un groupe de travail constitué notamment de représentants des différents sites a élaboré les bases d'un cahier des charges pour une nouvelle identité. Il a aussi identifié des valeurs communes (humanisme, ouverture, responsabilité, passion et partage) ainsi que de s'entendre sur les engagements qu'il était possible de prendre à l'égard des futurs étudiants (accompagnement, proximité du territoire et ouverture sur le monde, qualité, épanouissement). Une consultation sur un changement de nom

d'usage a été menée auprès des personnels et des étudiants. Dans sa séance du 27 mai 2014, le CA a (largement) accepté l'enrichissement proposé en entérinant le passage de « Université de Savoie » à « Université Savoie Mont Blanc ». Depuis, une agence spécialisée, Campus Communication, propose les éléments nécessaires à la définition de son univers de marque (logos, couleurs, signatures) et ses déclinaisons en fonction des cibles (lycéens et étudiants, acteurs de la recherche, personnels, entreprises, etc.). La nouvelle identité se déploiera peu à peu, tout au long de l'année universitaire 2014-2015. En septembre 2015, elle sera pleinement en place, y compris pour la signalétique des sites.

3. Un fonctionnement confédéral qui évolue vers le fédéralisme

3.1. Une structuration encore fragmentée mais en évolution

L'organisation de l'université se caractérise par une subdivision en huit composantes. Quatre ont un statut dérogatoire : deux IUT (IUT d'Annecy et de Chambéry), une école d'ingénieurs Polytech (PAC) et un IAE qui accueille les sciences économiques et les sciences de gestion. Les quatre autres sont des UFR généralistes correspondant à des regroupements disciplinaires : une faculté de droit (FD), une UFR lettres-langues et sciences humaines (LLSH), et deux UFR se partageant les sciences exactes (CISM et SFA). Deux composantes accueillent des étudiants sur deux sites : PAC à Annecy-le-Vieux et au Bourget-du-Lac, IAE à Annecy-le-Vieux et à Jacob-Bellecombette.

La taille de ces ensembles n'est pas homogène et varie entre trois petites entités à 700-800 étudiants (IUT Chambéry, PAC, SFA), deux entités moyennes accueillant 1 100-1 400 étudiants (CISM, FD) et trois ensembles qui en comptent de 2 200 à 2 600 (IAE, IUT Annecy, LLSH). Cette organisation apparaît déjà depuis quelques années hétérogène et éclatée, source de complexités et de fragilités. C'est pourquoi, en janvier 2014, l'ancien projet jamais abouti de rapprochement des deux UFR scientifiques a été relancé. Une administration commune est en place depuis la rentrée de septembre 2014. La fusion suivra, à une date encore indéterminée.

Du point de vue de la recherche, l'université regroupe 19 laboratoires. Si la politique de recherche est définie au niveau de la commission de la recherche, l'administration de celle-ci se fait au sein des composantes. Cela présente l'avantage de pérenniser un lien recherche-formation mais semble moins adapté à la complexité actuelle de gestion de la recherche et à son besoin de réactivité. Une réflexion autour de la création d'une UB recherche et de services de sites rattachés à la Direction de la recherche et des études doctorales (DRED) est engagée. Cette organisation devrait évoluer parallèlement à la mise en place des pôles de recherche au sein de la COMUE et des axes transversaux transformants du projet IDEX.

3.2. Des pratiques qui s'homogénéisent par le haut

Bien des disparités existent dans le mode de fonctionnement des composantes. Même si l'uniformisation totale n'est pas un but à poursuivre compte tenu du principe général de subsidiarité et de la nécessaire adaptation des pratiques, des avancées sont souhaitables dans différents domaines : dates des rentrées, séquençage pédagogique au cours de la journée, calendriers d'examens, outils de gestion (des stages, des services, des locaux), modalités d'évaluation des enseignements, etc. Des évolutions vers des pratiques optimisées ont été obtenues par le dialogue et la justification. Il en a été ainsi avec l'IUT d'Annecy, dont la gestion du patrimoine entre peu à peu dans le giron de l'université. De la même manière des primes aux personnels qui n'étaient versées que dans certaines composantes ont été remplacées par une prime de fin d'année identique pour tous les personnels.

Néanmoins, la diversité des pratiques est aussi source de richesse. Par exemple, l'avancée prise par l'école PAC dans le domaine du développement durable et de la démarche qualité, sous l'impulsion des demandes de la CTI, constitue un réservoir d'idées et de bonnes pratiques pour l'établissement. L'action des composantes développant de fortes actions dans un domaine spécifique (international, communication, lien avec les entreprises, formation continue) rejaillit sur l'ensemble grâce à des structures d'échange inter-composantes, comme la coordination des correspondants communication ou la commission d'orientation de la direction des relations internationales.

Mais l'évolution des pratiques ne vient pas que des composantes entreprenantes. Par exemple, sur un sujet aussi important que les pratiques pédagogiques et l'enseignement numérique, la présidence a créé en 2013 le département transversal [APPRENDRE](#) (Accompagnement Pédagogique, PRomotion de l'Enseignement Numérique et à Distance pour la Réussite des Étudiants) pour venir en appui des équipes enseignantes.

De même, la montée en puissance et en technicité du Pôle observatoire rattaché à la Direction d'aide au pilotage (DAP), reformatée en 2013, permet aujourd'hui d'engager une évaluation des enseignements

uniformisée sur l'ensemble de l'établissement. La Direction générale des services qui travaille en 2014 à la mise en place de services administratifs de site (pôle missions, service facturier) et la perspective d'une Direction des affaires générales et juridiques ainsi que d'une Direction de la recherche au rôle renforcé sont autant d'outils pour aller vers une rationalisation des pratiques et une sécurisation des procédures de gestion.

3.3. Un dialogue entre gestionnaires qui reste perfectible

Le dialogue entre les services administratifs reste difficile, notamment entre l'administration centrale et les composantes. Chez ces dernières, le sentiment d'une écoute insuffisante, d'une mutualisation appauvrissante et d'une centralisation au mieux inutile domine parfois. Du fait d'une assiduité variable, les réunions de cadres se tiennent à périmètre trop changeant pour remettre en perspective cette vision chez ceux qui la développent, assurer une transmission efficace des consignes et une avancée du dialogue. Face à des réponses de l'administration centrale qui sont parfois jugées inadaptées ou trop longues à venir, des stratégies de contournement se mettent en place.

Cette difficulté est ancienne. Les importantes évolutions qui se sont produites à la tête des services centraux n'ont pas permis de la surmonter. En moins de deux ans de nombreux postes ont changé de titulaire : Direction générale des services, Direction générale des services adjointe, Direction des ressources humaines, Direction de la recherche et des études doctorales, Direction des relations internationales, Direction d'aide au pilotage, Service communication, SUFCEP et SCUJO-IP. En outre, une Direction des affaires financières a été créée en 2013. La plupart de ces changements ont été décidés par l'équipe politique qui souhaitait avoir à ses côtés une équipe administrative plus structurée, plus performante et plus à l'écoute de son projet. Les recrutements ont été réalisés dans le cadre de procédures collectives, le plus souvent après deux entretiens de nature différente, et ont presque toujours conduit à s'en remettre à des candidatures extérieures.

La nouvelle administration, en apportant un regard neuf et extérieur sur des pratiques établies à force d'habitude, avec aussi parfois la maladresse du nouveau venu, a logiquement provoqué tension et méfiance. Mais au travers des questionnements qu'elle a proposés, elle a aussi contribué à remettre en cause des dépendances, fiabiliser les procédures en place et à moderniser certaines pratiques.

La répartition des fonctions entre services centraux (pilotage et contrôle) et composantes (gestion et exécution) est à modifier pour aller vers davantage de continuum. Cela passe par un certain décloisonnement. Ainsi, l'organisation de services communs de site, en introduisant un mode de fonctionnement partagé, permettra d'avancer vers un nouveau type de rapports profitable à tous et source d'optimisation des moyens.

4. Qualité et autoévaluation, clefs de voûte du fonctionnement d'une université autonome

4.1. L'engagement d'une démarche qualité

La nouvelle équipe a renoncé à maintenir le VP Qualité et Modernisation qui était en place en 2012, en partant du principe que la qualité était l'affaire de tous et qu'il convenait notamment d'éviter de créer une fracture entre les sphères politique et administrative. Le souhait était de développer un projet concret, ambitieux et unissant ces deux sphères. Dans cet esprit, en 2013, après avoir consulté un ancien DGS de l'université et un DGS en poste dans une autre université, l'université a engagé une démarche de projets de service. Au cours d'une première étape, onze services ou directions ont été concernés : Direction générale des services (dont le Service juridique), Direction des ressources humaines, Direction des affaires financières, Agence comptable, Direction d'aide au pilotage, Direction de la recherche et des études doctorales, Direction des études et de la vie étudiante, Direction des relations internationales, Service communication, Direction du patrimoine, Direction des systèmes d'information. La démarche a été menée conjointement par le VP CA et la DGS, avec l'assistance d'un conseil extérieur et sous le contrôle d'un comité de pilotage.

Dans un premier temps, un état des lieux a été réalisé en interne par chaque structure. Celui-ci a ensuite été largement partagé. Il a permis au président d'adresser en retour une lettre de commande précisant les objectifs à atteindre et les évolutions souhaitées. Ceci a permis à chacun des services concernés d'établir sa feuille de route en dressant et priorisant la liste des actions à mener à court et moyen termes. Les premières actions ont été réalisées dès l'automne 2013.

Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. En effet, il est prévu de faire annuellement le point sur les actions entreprises et de mettre à jour chaque feuille de route en suivant toujours une démarche participative au sein de chaque structure pour impliquer tous les personnels. Une extension de la démarche a été mise en route en 2014 sur l'ensemble des services communs et des services administratifs de

composante. Elle couvrira ainsi tous les services administratifs de l'établissement, car ces derniers, après quelques réticences initiales, sont demandeurs de cette introspection qui crée du lien.

La démarche qualité se combine à l'approche développement durable et de responsabilité sociale des universités. Il en va ainsi des actions qui visent à dématérialiser une série de processus (recrutement, y compris vacataires, appels à projets internes, archivage, etc.). En 2014, l'établissement a abandonné l'annuaire papier, au profit d'un fascicule sommaire et de la mise à disposition sur l'intranet des organigrammes fonctionnels des services. Enfin, statuts et règlement intérieur ont été mis en conformité avec la loi du 22 juillet 2013, les quelques associations loi 1901 connues qui n'entraient pas dans un cadre légal ont été mises en demeure de cesser leur fonctionnement, des conventions qui portaient des engagements aventureux ont été reprises.

4.2. Une culture de l'autoévaluation qui se diffuse

Depuis quelques années la culture de l'autoévaluation se diffuse dans l'établissement. Elle est maintenant admise comme un préalable à tout changement (redéfinition de l'identité de l'université, élaboration de la nouvelle offre de formation et de la nouvelle politique recherche, etc.) et comme un moyen de réaliser une démarche qualité par un processus d'amélioration continue (e.g. projets de service des services centraux). Dans le même temps, il convient de noter que la culture projet s'est également largement répandue.

Pour la deuxième fois, à la demande de l'AERES, l'établissement réalise une autoévaluation sur l'ensemble de son activité. Ce travail a été réalisé de manière partagée et fait l'objet d'un large consensus. Mais ce contentement sur le travail d'autocritique réalisé ne doit pas masquer une double frustration liée d'une part à la saturation des personnels largement sollicités par ailleurs et qui souhaiteraient prendre plus de recul par rapport à leur travail quotidien. D'autre part, la raréfaction des moyens fait que la démarche est souvent perçue comme artificielle, permettant au mieux d'augmenter la productivité pour faire face aux charges nouvelles sans réelle perspective de dégager des moyens pour de nouvelles actions.

Recherche et Valorisation

Le paysage de la recherche est en forte évolution depuis une dizaine d'années. La nouvelle programmation des subventions européennes (H2020), déclinée en domaines de spécialisation intelligente spécifiques pour chaque région, incite les établissements à définir des stratégies de recherche en lien fort avec les défis sociétaux. La formation doctorale, transférée par les établissements de l'académie de Grenoble au PRES et *ipso facto* à la COMUE depuis 2013, interconnecte et rend interdépendantes les stratégies de formation doctorale des établissements. La COMUE, qui met en place des pôles de recherche fortement structurants, pose la question du rôle et de la place des établissements dans cette nouvelle configuration. L'évolution de la réglementation et de la perception concernant les activités de valorisation de la recherche et la labellisation des SATT constitue autant de nouveaux défis aux établissements en accroissant significativement l'importance de la mission de valorisation.

Dans ce nouveau paysage, l'université a fait le choix d'accroître son soutien à l'activité de recherche tant en ressources humaines qu'en allocation budgétaire, en patrimoine qu'en communication. En parallèle, elle mène une réflexion sur la manière pertinente de concilier l'appartenance à des structures et réseaux académiques et régionaux tout en conservant une certaine autonomie pour rester garante du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en pays de Savoie aux côtés des établissements grenoblois et lyonnais. Consciente de ses forces (qualité des unités de recherche, intégration dans le territoire, continuité des actions, potentiel de valorisation, qualité de la formation doctorale, etc.) et de ses faiblesses (essentiellement liées à sa taille, à sa diversité et à ses moyens comptés), elle mesure les opportunités et les menaces des évolutions en cours.

En préparation de l'autoévaluation, l'université a questionné les membres de ses laboratoires (Annexe 3) et a constitué un groupe de travail (Annexe 2) pour réaliser le bilan (SWOT) et envisager les actions à mener dans le cadre du prochain contrat d'établissement pluriannuel.

1. Une recherche reconnue comme active et de qualité

1.1. Des chercheurs qui doivent évoluer dans de bonnes conditions

L'université produit un effort constant pour accompagner les enseignants-chercheurs et enseignants dans leurs activités de recherche et de gestion de la recherche. Cette politique incitative se traduit d'abord, malgré le sous-encadrement de l'université, dans une volonté de redonner du temps aux chercheurs. Ainsi, l'octroi d'aménagements de service pour la recherche (ASR) bénéficie d'une manière générale aux enseignants-chercheurs, et plus particulièrement aux jeunes maîtres de conférences qui débutent leur carrière ainsi qu'aux

PRAG qui préparent un doctorat. En outre, l'université accorde des CRCT supplémentaires sur son budget propre, incite et soutient les demandes pour intégrer l'IUF (junior ou senior). Elle donne un avis favorable aux demandes de délégation et de mise à disposition auprès des organismes de recherche ou autres partenaires institutionnels. Elle octroie des équivalences horaires aux directeurs des unités de recherche qui s'engagent à ne pas réaliser d'heures complémentaires.

Au total, entre 2011 et 2013, elle a accordé en moyenne annuelle un équivalent de 25 ETP de décharges et aménagements de service, sans compter les décharges et équivalences horaires des chargés de mission qui soutiennent les activités de recherche. Cela représente au total une charge financière estimée à 1,3 M€ (salaire chargé moyen de 100 k€/an, coefficient 50%). Une faible partie de ce montant est reversée à l'établissement en équivalent d'heures complémentaires, par exemple pour certaines délégations (ministère, AERES, organismes). Les différentes délégations, décharges et allègements de service pour la recherche sont récapitulés dans le Tableau 1.

	Décharges, délégations (eq. semestre)		
Années :	2011	2012	2013
Délégations CNRS	3,0	7,0	6,0
Autres délégations :	3,3	4,3	4,3
CRCT et ASR	13,0	11,0	6,5
ASR "Jeunes MCF"	12,7	14,7	10,7
Décharges dir UR+Form. doct.	5,3	5,3	5,3
Décharges PRAG	2,7	4,0	2,7
Mises à disposition	3,2	4,8	6,4
IUF	2,0	1,3	2,7
Vice-présidences (recherche et reallion entreprises)	3,3	3,3	3,3
TOTAT eq. Semestres :	48,5	55,7	47,9
Moyenne 2011-2013 (semestres)	50,7		
Moyenne 2011-2013 (années)	25,4		
Valorisation au coût de la moitié du salaire chargé :			
Valorisation 1/2 salaire chargé (k€) :	1268		
PES/PEDR (k€) :	400		
TOTAL :	1668		

Tableau 1 : Décharges, délégations et équivalences horaires attribuées au titre de l'activité de la recherche ou de la gestion de la recherche et/ou de la valorisation.

Sur la période 2011-2013, une analyse plus fine permet d'autres observations :

- Pour les délégations CNRS : un taux de pression de l'ordre de 2 (1 délégation attribuée pour 2 demandes déposées), avec des délégations pour les UMR LAMA, LAPP, LAPTH et EDYTEM, mais également pour le laboratoire de droit CDPPOC. De plus en plus de laboratoires d'ingénierie et de SHS déposent des demandes auprès du CNRS avec le soutien institutionnel de l'établissement.
- Les autres délégations concernent pour l'essentiel le CNRS (chaires), l'ENS Lyon, l'AERES, le ministère en charge de l'enseignement supérieur ainsi que des entreprises ; elles sont attribuées au cas par cas.
- Pour les CRCT et les ASR : au niveau de l'établissement, 6 semestres de CRCT sont mis à disposition de la commission recherche. En sus, des ASR peuvent être demandés lors de l'appel à projet unique (AAP). Un facteur 1,5 est observé entre les demandes et les attributions des CRCT, ce facteur ayant tendance à diminuer au fil des ans. En ce qui concerne les demandes d'ASR pour les PRAG préparant une thèse de doctorat, elles ont été satisfaites à 100% entre 2011 et 2013. Les demandes d'ASR pour les MCF débutants sont toutes accordées pour les premières et les deuxièmes années d'intégration dans l'établissement.
- L'effort financier pour la PES (redevue PEDR) attribué par l'université est constant, mais son montant pour les professeurs a été diminué afin d'attribuer la prime à plus de collègues, notamment aux MCF.

1.2. Des soutiens financiers plus que préservés dans une conjoncture difficile

Le Tableau 2 présente les montants de dotations (hors patrimoine) réparties entre les unités de recherche et autres structures. D'un montant d'environ 3,3 M€ par an, ces dotations ont subi une baisse entre 2010 et 2012 pour se stabiliser en 2013 et retrouver une légère croissance en 2014. Ce soutien, qui représente un montant annuel d'environ 6,5 k€ par enseignant-chercheur et chercheur, est un choix de l'établissement dans la

répartition des subventions en provenance du ministère de tutelle et de l'APS. Un rééquilibrage des moyens entre les unités « bien » et « moins bien » dotées a été opéré pour les dotations 2013 et 2014, en recherchant un modèle de répartition transparent, qui a été compris et partagé par la majorité des directeurs des unités de recherche.

	Dotations des unités de recherche :		
Années :	2011	2012	2013
Dotation SOCLE :	600	589	600
Dotation EOM :	415	272	254
Dotation appel à projets :	498	402	382
Contrats doctoraux MESR	1170	1170	1170
Contrats doctoraux APS	360	360	360
Documentation recherche	300	300	300
Plateformes	70	70	70
Meso centre calculs	100	100	100
Soutien exceptionnel "AERES"			20
TOTAL dotations :	3513	3263	3256
	moyenne 2011-2013 : 3 344 k€		

Tableau 2 : Dotations de fonctionnement des unités de recherche (hors coût du patrimoine).

Le passage en 2011 à la dotation globalisée de recherche a conduit le conseil scientifique (CS), devenu en 2013 commission recherche du conseil académique (CR), à repenser la méthode de financement des unités de recherche. L'université répartit entre elles une enveloppe d'environ 1,3 M€ pour leur fonctionnement. Tout en assurant une certaine continuité avec les anciennes dotations fléchées du ministère, un système en trois volets a été mis en place : le socle (environ 50% de la dotation), basé sur l'historique des dotations ; la dotation, fondée sur les entretiens objectifs-moyens (EOM, 25% environ) ; l'appel à projets (25% environ)². Ce dernier volet est décliné depuis une dizaine d'années en trois thèmes transversaux (montagne, éco-techniques, mécatronique), la thématique de l'image et les projets « blancs ». L'utilisation d'une procédure rigoureuse et transparente pour la répartition de cette dotation a conduit à une amélioration constante des dossiers présentés. Elle permet également à la commission recherche (CR) de justifier les dépenses auprès de l'APS, qui participe au financement des projets à hauteur de 0,22 M€, soit 70% de l'enveloppe globale AAP.

Malgré la très forte pression des besoins pédagogiques liée à l'augmentation des effectifs étudiants qui se combine au sous-encadrement et les contraintes croissantes qui pèsent sur la masse salariale, l'université a été en mesure de préserver les postes d'enseignants-chercheurs dans les laboratoires de haut niveau qui correspondent parfois à des disciplines scientifiques en mal d'étudiants. En 2013, elle a négocié avec l'APS un assouplissement de l'attribution des allocations doctorales et post-doctorales disponibles, au prix d'un effort financier supplémentaire qui n'apparaît pas dans le tableau *supra*. Les années 2013 et 2014 ont également vu cinq postes de MCF transformés en PR pour renforcer la puissance recherche des unités de recherche en DEG et ALL-SHS pour l'essentiel, des domaines peu encadrés bien qu'ils rassemblent plus de 60% des étudiants.

Enfin, deux des trois derniers bâtiments mis en service, la Maison de la mécatronique (2013) et Hélios (2014) relèvent de la seule recherche. Leur coût de fonctionnement annuel supplémentaire est de plus de 500 k €.

1.3. Des dispositifs de soutien efficaces au service de la recherche et de sa valorisation

Afin d'accompagner les laboratoires dans la recherche de ressources externes (chaires, ANR, FEDER, H2020, PIA, CPER, etc.), la cellule support CESAR a été mise en place en 2010 à la DRED. Cette cellule est le guichet unique pour l'ensemble des contrats de recherche : grands projets nationaux et internationaux, contrats privés, prestations. Elle bénéficie d'un soutien du Service juridique et, ponctuellement, de la Direction des relations internationales (DRI) et de différents chargés de mission (Grands projets internationaux, Italie, Suisse, notamment). Victime de son succès, elle doit répondre à des demandes de veille et d'instruction de dossiers de plus en plus nombreuses, de plus en plus complexes et dans des délais de plus en plus tendus. Dans la mesure

² L'appel à projets est lancé en juin pour un retour des dossiers en septembre. Chaque projet est analysé par deux rapporteurs (élus du CS/CR), puis une réunion de la commission mixte du CS/CR propose la répartition de l'enveloppe financière. Le CS/CR valide (ou non) la proposition. Après la réalisation des projets, une fiche de restitution est demandée aux porteurs. Elle est analysée par les rapporteurs et la commission mixte valide (ou non) la bonne utilisation des financements accordés.

des moyens dont disposera l'établissement, son renforcement sera réalisé en 2015. Une mutualisation au niveau de la COMUE serait également bienvenue pour offrir des services très spécialisés.

En soutien de la diffusion de la recherche, l'université maintient une modeste activité d'édition en produisant chaque année une vingtaine d'ouvrages, essentiellement par les laboratoires [LLS](#) et à un degré moindre [EDYTEM](#). Un effort de diffusion (recours au Comptoir des presses d'université) et de sélection (comité de lecture comprenant des extérieurs de qualité) a été réalisé. Pour autant, des collaborations plus étroites sont souhaitées avec les autres établissements de la COMUE de Grenoble et/ou de Lyon.

Parallèlement, la DRED a engagé une collaboration étroite avec le Service communication pour offrir une meilleure visibilité aux laboratoires. Ceci a conduit à l'élaboration d'un outil de communication standardisé avec la refonte du [site Internet Recherche et Valorisation de l'université](#). Le soutien du Service communication a aussi permis d'engager une stratégie cohérente à destination des entreprises et des financeurs via, par exemple, la production et la diffusion de supports ciblés dans différents médias, et notamment la chaîne 8 Mont Blanc. Au-delà de l'objectif de notoriété et d'image des laboratoires, la production de supports vidéo fédérant plusieurs laboratoires autour de grands défis sociétaux a suscité l'adhésion.

Consciente de sa mission de diffusion de la culture scientifique et technique (CSTI), l'université s'est positionnée, depuis plus de 15 ans, comme un acteur clé, aux côtés de ses partenaires locaux (CCSTI de la Savoie et de la Haute-Savoie, association Université savoissienne du temps libre/USTL, lycée hôtelier de Thonon-les-Bains, mairie d'Albertville, APS) et régionaux (région Rhône-Alpes). Son éloignement de grandes métropoles l'a conduit à renforcer sa présence sur le territoire des pays de Savoie pour jouer pleinement son rôle culturel et scientifique auprès de la société, en particulier auprès des jeunes. La politique de CSTI s'articule autour de deux actions phares, les Amphis pour tous et la Fête de la science.

- Cycle annuel de conférences tout public « Amphis pour tous » : ces conférences organisées depuis plus de 13 ans rassemblent entre 1 500 et 2 000 participants par an sur quatre sites (Chambéry, Annecy, Thonon-les-Bains, Albertville). Depuis 2013, les conférences sont enregistrées et mises en ligne. Les thèmes sont portés par des chercheurs et enseignants-chercheurs de l'université qui répondent à un appel d'offre du CS/CR. Leurs unités de recherche reçoivent une subvention de 1 000€ par conférence. Les [thèmes des conférences](#) couvrent des grands sujets scientifiques, sociétaux et/ou d'actualité.
- Participation, depuis sa création, à la manifestation nationale « Fête de la science » en collaboration avec les CCSTI de la Savoie et de la Haute-Savoie qui sont en charge de la coordination départementale. Là encore, les unités de recherche répondent à un appel d'offre du CS/CR. Les propositions retenues bénéficient d'une subvention de 1 000€. Une chargée de mission coordonne l'opération pour l'université. Cette manifestation est un temps fort de valorisation de l'action scientifique de l'université auprès du public.

Parallèlement, d'autres actions rythment le calendrier académique : « Faites de la science », cafés scientifiques, opérations du Club des entreprises, colloques et séminaires des laboratoires ouverts au grand public, conférences de l'USTL et de l'Université populaire, événements institutionnels comme l'inauguration en 2013 du square Gilbert-Durand (1921-2012), en face de la présidence de l'université, en hommage à ce spécialiste reconnu de l'imaginaire et de la mythologie, ancien professeur de l'université.

Tous ces événements sont soutenus par l'université qui met à disposition ses locaux et implique son Service communication. L'appui de ce dernier peut concerner l'ingénierie de l'événement, la création de supports de communication (e.g. supports vidéo, reportages télévisés) et la diffusion de l'information par le biais de sa *Newsletter*, de son réseau de médias (presse écrite, radios et 8 Mont Blanc).

L'investissement de l'Université Savoie Mont Blanc dans les actions de diffusion de la CSTI génère des retombées significatives à l'échelle de l'établissement et du territoire, qui peuvent être appréciées à l'aide de trois indicateurs permettant d'envisager favorablement l'attractivité future de l'université :

- des retombées dans les médias en forte augmentation ;
- un taux de participation aux événements en progression qui atteste l'intérêt croissant de la société pour les questions scientifiques et sociétales portées par ces événements ;
- une augmentation des candidatures des bacheliers à l'université.

1.4. L'optimisation de l'offre de la documentation recherche

L'augmentation significative observée depuis plusieurs années du coût de la documentation recherche, principalement sous forme électronique, a rendu nécessaire une coopération plus étroite entre le SCDBU et les unités de recherche de l'université. En effet, certaines ressources électroniques, indispensables pour une grande partie des chercheurs d'après les statistiques de consultation, connaissent des augmentations de tarifs qui ne

sont pas supportables. Cette situation menace l'offre documentaire de l'université dans différentes disciplines scientifiques, qu'il s'agisse des supports numériques ou papiers. Pour répondre à cette menace, due en grande partie à une concentration excessive dans le secteur de la documentation recherche qui assujettit les clients institutionnels à quelques éditeurs, l'université a consolidé sa politique en matière de documentation recherche.

Une collaboration entre les unités de recherche, la commission recherche et le SCDBU a permis de recenser finement les ressources bibliographiques indispensables aux chercheurs. Une politique a été déclinée en conséquence :

- définir les priorités stratégiques en matière de documentation recherche et trouver les financements pour les ressources jugées essentielles ;
- coordonner et rendre visibles toutes les ressources documentaires financées par l'université, quel que soit leur lieu de conservation/diffusion ;
- inciter les chercheurs à utiliser les archives ouvertes.

Les deux premiers axes sont liés par le souci de rationaliser les dépenses de documentation recherche et de faire face à l'augmentation des coûts. Le troisième s'inscrit à plus long terme puisque les archives ouvertes constituent une alternative durable au monopole d'éditeurs commerciaux sur la production universitaire.

Cette réflexion a été entamée en novembre 2012, entre le VP Recherche, le CSDBU et les directeurs de laboratoires. Le modèle adopté est le fruit de six mois de travail de l'équipe de direction du SCDBU avec les correspondants documentation des laboratoires. Il répartit à parts égales les crédits disponibles entre la documentation recherche et la documentation formation. Une dotation moyenne par enseignant-chercheur peut ainsi être calculée. En 2014, elle s'élève à 696 €. Les abonnements ont tous été passés au crible, afin de ne conserver que ceux jugés absolument nécessaires par chaque laboratoire, en ayant cette dotation moyenne comme référence. Après ce travail de concertation, les moyennes de chaque laboratoire ont été contenues entre 444 € et 1 255 € par enseignant-chercheur selon les disciplines. Le nouveau modèle est opérationnel depuis l'exercice budgétaire 2014. Combiné à l'accord intervenu au niveau national avec Elsevier, il devrait permettre de faire face à la situation pendant quelques années.

En 2011-2012, les établissements grenoblois ont décidé de créer un entrepôt d'archives ouvertes dans HAL pour valoriser leur production scientifique. Fin 2012, l'Université Savoie Mont Blanc, qui disposait déjà de son propre [portail HAL](#) depuis 2009 avec plus de 12 500 références bibliographiques, s'est associée au projet grenoblois, appelé temporairement SAGA (*Scientific Achievement Grenoble Alpes*). Un accompagnement des laboratoires (formation au dépôt et à la gestion de collections, aide à la reprise de données, etc.) a commencé en octobre 2013. Il s'agit d'un travail de longue haleine, qui avancera au rythme de la culture des archives ouvertes propre à chaque discipline et des incitations qui seront imaginées.

1.5. Des équipes dynamiques dans la recherche de ressources propres

Les soutiens apportés par l'établissement participent à la dynamique des laboratoires. L'un des indicateurs de cette dynamique est leur capacité à obtenir des subventions au niveau international, national et régional, et le volume d'activité contractuelle. Cette dynamique est variable selon les disciplines, en fonction des cultures et aussi des possibilités différentes qui s'offrent aux chercheurs. Le tableau *infra* récapitule les sources des financements obtenus entre 2011 et 2013 (hors contrats et subventions gérés par les organismes de recherche) :

	Subventions et contrats obtenus :		
Années :	2011	2012	2013
FP7, Interreg : contrats obtenus	502	0	320
ANR : contrats obtenus	2134	1580	0
ANR : préciput versé	164	164	179
ADEME : contrats obtenus	202	33	213
FUI : contrats obtenus	264	0	145
PIA (estimation)		260	320
Région Rhône-Alpes	619	396	545
PEPS		42	62
Contrats de recherche	677	760	1446
Prestations de service	1049	821	1133
TOTAL subventions / contrats :	5611	4056	4363
	moyenne 2011-2013 : 4 700 k€		

Tableau 3 : Subventions et contrats obtenus par les unités de recherche.

Au niveau européen les financements (FP7, Interreg, etc.) sont en moyenne annuelle de 0,3 M€ entre 2011 et 2013. Au niveau du programme FP7, la taille de l'université ne lui permet pas d'avoir des capacités de veille et de lobbying très importantes, ce qui l'a conduit à favoriser la participation à des regroupements inter-établissements qui permettent d'accéder à des financements plus importants.

Au niveau national, les subventions (ANR, ADEME, FUI, etc.) obtenues par l'université entre 2011 et 2013 représentent un volume moyen de 1,7 M€ par an, avec de fortes variations d'une année sur l'autre en fonction des thèmes des appels à projet de l'ANR.

Au niveau de la région Rhône-Alpes, les laboratoires participent à la majorité des 8 [ARC](#), qui ont pour objectif de soutenir et promouvoir une recherche interdisciplinaire et transversale et de la structurer autour de grands enjeux sociétaux. Entre 2011 et 2013, l'université a pu bénéficier d'un financement à hauteur de 0,5 M€ par an, essentiellement sous la forme d'allocations doctorales. Le financement régional du nouvel AAP Montagne (0,1 M€ par an) inauguré en juillet 2014, conforte cette source régionale de financement.

Depuis 2013, l'appel à projets PEPS (Projets Exploratoires Premier Soutien) réunit le CNRS et les six établissements de la COMUE (Grenoble 1, 2 et 3, Université Savoie Mont Blanc, Grenoble INP et IEP Grenoble). Il a permis d'obtenir environ 50 k€ par an (environ 16% des financements disponibles) pour les équipes savoyardes, avec une progression sensible entre 2013 et 2014, ce qui est appréciable au regard de la qualité scientifique du site.

Ces subventions obtenues dans un contexte de concurrence croissante, complétées par l'activité contractuelle en forte progression (2,7 M€ en 2013), représentent un montant annuel moyen de 4,5 M€, soit environ 10 k€ par chercheur et enseignant-chercheur et par an. Cette capacité d'autofinancement reflète la qualité des chercheurs et la dynamique des unités de recherche.

1.6. Assurer des recrutements de qualité

Le recrutement des enseignants-chercheurs est longuement discuté entre la présidence et les directeurs de composantes et laboratoires, du mois de mai de l'année n-1 au mois d'octobre de l'année n. A l'issue de ce processus itératif, puis du passage devant les instances, les comités consultatifs proposent la composition des comités de sélection en fonction des profils de postes. La commission recherche, en collaboration avec la chargée de mission égalité Femmes-Hommes, a voté une charte de bonnes pratiques pour les comités de sélection. Le recrutement des candidats venant de l'extérieur est encouragé : le recrutement endogène est de l'ordre de 30% seulement. Sur 69 emplois MCF et PR mis au concours entre 2011 et 2013, on compte 49 recrutements externes, surtout des maîtres de conférences.

Les enseignants-chercheurs et chercheurs exerçant dans les laboratoires de l'université ont été récompensés, entre 2011 et 2013 : deux Légions d'honneur, deux médailles de l'Ordre de Mérite, une médaille d'argent CNRS, de deux médailles de bronze CNRS et plusieurs autres prix et distinctions. Cinq thèses soutenues en Savoie ont été récompensées par des prix académiques. Une autre forme de reconnaissance, plus satisfaisante pour les chercheurs, un peu moins pour l'université, est le recrutement par de prestigieux établissements suisses, qui offre des conditions de travail avec lesquelles aucun établissement français ne peut rivaliser. Chaque année, un ou deux collègues, de qualité, franchissent ainsi la frontière.

2. Une structuration fidèle aux choix passés et tournée vers l'avenir

2.1. Un effort de cohérence et de visibilité de la recherche

Depuis plus de dix ans, l'université a entrepris la restructuration de ses unités de recherche afin de les rendre plus visibles et adaptées aux évolutions structurelles et thématiques de la recherche. L'objectif était, d'une part, le maintien et le développement de la qualité et de la visibilité des unités de recherche et, d'autre part, de permettre une meilleure interaction avec le monde socio-économique. Ainsi, en 2003, le nombre de laboratoires est passé de 45 à 23 en regroupant des unités de taille modeste et en mutualisant les moyens de soutien à la recherche. En 2007, le passage de 23 à 20 unités a permis d'achever le processus et la configuration est demeurée stable depuis. En 2014, la seule unité non reconnue (SYSCOM) a obtenu son intégration dans une autre EA de l'université, SYMME. Par ailleurs, le LLS, qui avait été interrogé par la DGESIP lors de la négociation du dernier contrat, vient de réaliser une forte restructuration interne après avoir changé de direction. Les trois autres unités évaluées B lors de la précédente évaluation AERES, davantage orientées vers une valorisation (largement industrielle) qui était alors moins appréciée que la recherche académique et affichant un taux de producteurs plutôt modeste, ont entendu le message qui leur était adressé.

Contrat pluriannuel	Nombre d'unités de recherche	A+ / A	B	C	Thèmes transversaux
2003-2006	23	-	-	-	Montagne, Mécatronique, Eco-techniques
2007-2010	20	12	6	2	Montagne, Mécatronique et Management, Eco-techniques (INES)
2011-2015	19	15	4	0	Montagne - Solaire, Physique - Mécatronique

Tableau 4 : Notations AERES des unités de recherche et évolution des thèmes transversaux recherche.

Compte tenu des résultats obtenus et de la dynamique observée dans la production scientifique des 19 unités de recherche de l'université, il est proposé de reconduire l'ensemble de ces unités et des fédérations en place dans la perspective du nouveau contrat. Parallèlement, la performance de l'ensemble des unités de recherche a été reconnue par l'amélioration significative de leurs appréciations par l'AERES (voir tableau infra).

L'université vient de définir les champs de formation appelés de ses vœux par l'AERES pour mettre en cohérence les formations autour des thématiques stratégiques et spécifiques de l'établissement. Elle a opté pour la définition de champs communs à la formation et à la recherche tout en gardant un lien avec les pôles de recherche en cours de structuration au niveau de la COMUE et les axes du projet IDEX. Les champs apparaissent comme des structures d'animation avec un coordinateur à leur tête, les pôles des structures institutionnelles. Les champs de formation/recherche de l'Université Savoie Mont Blanc, au nombre de cinq, sont les suivants :

- Sciences fondamentales, Terre, Environnement (SFTE) : CARRTEL, EDYTEM, IREGE, ISTERRE, LAMA, LAPP, LAPH, LCME, LECA, LISTIC, LOCIE, LPE, LPNC
- Technologies : Mécatronique, Energies-Bâtiment, Numérique (TMEBN) : IMEP-LAHC, IREGE, LEPMI, LISTIC, LOCIE, LPE, SYMME
- Entreprise, Gouvernance, Responsabilités (EGR) : CDPPOC, IREGE, LISTIC, SYMME
- Montagne, Tourisme, Sports, Santé (MTSS) : CDPPOC, EDYTEM, IREGE, ISTERRE, LECA, LIP, LISTIC, LLS, LPE, SYMME
- Comportements, Images, Cultures et Sociétés (CICS) : EDYTEM, LIP, LISTIC, LLS, LPNC

Chacun de ces champs de formation et de recherche fait l'objet de deux dossiers d'évaluation externe, spécialement conçus par l'AERES.

Le Tableau 5 récapitule les intitulés des champs, les laboratoires impliqués, et donne une estimation de la taille de chaque champ en nombre d'enseignants-chercheurs et chercheurs.

Laboratoire Champ	CARRTEL	CDPPOC	EDYTEM	IMEP-LAHC	IREGE	ISTERRE	LAMA	LAPP	LAPH	LCME	LECA	LEPMI	LIP	LISTIC	LLS	LOCIE	LPE	LPNC	SYMME	nombre d'enseignants- chercheurs et chercheurs (estimation)
Sciences Fondamentales, Terre, Environnement (SFTE)	100%		50%		20%	80%	90%	100%	100%	100%	80%			20%		10%	10%	40%		160
Technologies : Mécatronique, Energies-Bâtiment, Numérique (TMEBN)				100%	20%		10%					100%		50%		90%	10%		60%	102
Entreprise, Gouvernance, Responsabilités (EGR)		80%			40%									10%					20%	49
Comportements, Images, Cultures et Sociétés (CICS)			20%										60%	10%	70%			60%		55
Montagne, Tourisme, Sports, Santé (MTSS)		20%	30%		20%	20%					20%		40%	10%	30%		80%		20%	63
Enseignement et formation (EF)																				
TOTAL :	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Effectif enseignants-chercheurs et chercheurs (2010)	15	21	27	12	49	13	25	39	19	14	5	13	10	41	52	21	7	5	41	429

Tableau 5 : Implication des laboratoires dans les champs de formation et de recherche.

2.2. La structuration thématique transversale de l'établissement

Concilier l'excellence scientifique avec la continuité territoriale tout en favorisant l'insertion académique et régionale, les deux grands objectifs du contrat 2011-2015, a conduit à définir un positionnement stratégique clair et original, en cohérence et complémentarité avec les autres acteurs régionaux. Pluridisciplinaire, l'université a continué d'afficher des grands thèmes transversaux en lien avec les territoires et avec les forces de ses unités.

D'ailleurs, les actions transversales de nature inter et pluri-disciplinaires sont favorisées par la politique de l'établissement, le soutien de l'APS et la dynamique régionale.

En 2003, trois thèmes avaient été déclinés, en lien étroit avec les territoires : la montagne, la mécatronique et les éco-techniques. Ils sont restés pratiquement inchangés en 2007, également en 2011 même si une logique d'axes (montagne-solaire et physique-mécatronique) avait alors été avancée.

Entre 2011 à 2015, ces thèmes ont été regroupés en deux axes et peu à peu précisés car, avec modestie et réalisme, il ne s'agit pas de revendiquer une légitimité sur la totalité du périmètre évoqué.

La *montagne*, avec une couverture thématique des sciences de la Terre aux problématiques de tourisme et de développement, et le *solaire* avec des questions de matériaux, de transfert d'énergie, de la mise en œuvre dans le bâtiment, dans le cadre de l'Institut national de l'énergie solaire (INES), dont l'université est membre fondateur, et du pôle de compétitivité Tenerrdis.

La *physique* et la *mécatronique*, couvrant les recherches fondamentales en physique en lien avec le CERN et les développements technologiques, notamment en mécatronique, en relation étroite avec l'industrie de décolletage et le pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries.

La montagne

Le thème est porteur : les questions d'environnement, d'écologie, de croissance de l'économie et du développement des territoires, l'apparition des nouvelles pratiques touristiques, culturelles, sportives, de santé, de bien-être et de loisirs soulevant des questions juridiques, sociétales et environnementales, sont au cœur des préoccupations des acteurs des territoires montagnards. Le potentiel scientifique de cette thématique apparaît dans de très nombreuses unités de l'établissement, qui dispose donc de forces conséquentes, déjà mobilisées ou encore mobilisables.

En outre, l'université accueille depuis 1999 l'[Institut de la montagne](#), créé par décision du Comité interministériel d'aménagement du territoire. L'objectif était de mobiliser l'expertise scientifique et technique pour accompagner l'action publique ou privée, et encourager ainsi les échanges entre les chercheurs, les décideurs et les autres acteurs de la montagne. Depuis 2012, l'unité mixte de service a été remplacée par une association loi 1901 qui regroupe les adhérents représentatifs de la montagne française et européenne afin de porter les actions de l'institut. En 2014, en accord avec ses partenaires, l'université a proposé d'intégrer l'institut en son sein pour le relancer fortement dans une dynamique académique et rhônalpine (DSI7, AURA, Montagne 2040) et en lien étroit avec les acteurs économiques, notamment le cluster Montagne et l'OSV. Un premier appel à projets a été lancé par l'université en juillet 2014, en relation avec le cluster et le labex ITEM. L'institut refondé abritera aussi le pôle d'excellence Tourisme et Montagne qui se met en place dans le cadre de l'IFT. La dynamique est d'ores et déjà renforcée par la participation de l'université au comité de pilotage restreint en vue de la création d'une Ecole Française du Tourisme et de l'Hospitalité, une initiative de l'Assemblée nationale.

Le solaire

Les questions liées à l'environnement et à la problématique de l'énergie sobre et décarbonée sont au cœur de cette thématique. En 2006, sur le site du Bourget-du-Lac, les pouvoirs publics ont créé l'INES qui regroupait le MESR, la région Rhône-Alpes, le conseil général de la Savoie, l'ADEME, le CEA, l'Université Savoie Mont Blanc, le CNRS et le CSTB. Depuis, l'INES a connu une croissance importante, qui en fait désormais un des principaux centres mondiaux dans le domaine : aujourd'hui, plus de 200 chercheurs et enseignants-chercheurs présents sur le site sont directement impliqués dans ses activités. Parmi les fondateurs, seuls le CEA et l'université alimentent cette croissance. Plusieurs bâtiments ont été construits, dont Hélios mis en service en 2014. A l'intérieur de ses murs travaillent côte à côte des unités du CEA et de l'université, les UMR LOCIE (pour la maîtrise de l'énergie dans le bâtiment et l'intégration des énergies renouvelables) et LEPMI (équipe LMOPS, autour de la synthèse de matériaux polymères et les outils expérimentaux et de modélisation des propriétés fonctionnelles des matériaux).

D'autres unités de recherche de l'université contribuent également à la thématique de l'énergie-bâtiment dans le domaine de l'instrumentation, de la modélisation et du numérique : SYMME, LAMA, LISTIC. Par ailleurs, l'université opère sur le thème de l'énergie une opération de rapprochement des sciences exactes et des sciences humaines. Une coopération de plusieurs unités de recherche SHS de l'université (CDPPOC, EDYTEM, IREGE, LIP, LLS) autour des perspectives socio-économiques de l'énergie est encouragée. Elle a d'ores et déjà donné lieu à diverses manifestations et publications, comme « L'énergie solaire. Aspects juridiques » (2011), « Les défis énergétiques du XXI^e siècle » (2012) ou « Les politiques publiques de l'énergie solaire » (2013). En outre, le Pôle enquête des sociologues du LLS a fait de l'énergie un de ses principaux champs d'investigation.

Pleinement conscient de l'importance de la thématique, l'université a nommé en 2013 un conseiller « Solaire » et son président a pris la tête en 2012-2013 d'INES Education. En compagnie du VP Recherche, ils ont participé au 1^{er} Forum franco-suisse consacré à la transition énergétique (Lausanne, juin 2013) et l'université a été représentée au 2^e Forum organisé à Lyon (juin 2014). En outre, la chaire Senghor obtenue en 2014 offre des perspectives de collaboration avec des universités africaines et asiatiques.

La physique et la mécanique

L'université abrite sur le site annécien deux laboratoires de physique fondamentale : l'un dans le domaine de la physique des particules expérimentale (LAPP) et l'autre de la physique théorique (LAPTH). Ils regroupent un potentiel de recherche important, avec des moyens humains et des locaux soutenus en grande partie par le CNRS, et en particulier l'IN2P3. Ces laboratoires possèdent un rayonnement international indiscutable et participent à la visibilité de l'université, en particulier par leurs collaborations avec le Centre européen pour la recherche nucléaire (CERN), situé à Genève. Ils participent aussi aux activités d'enseignement de l'Ecole internationale de physique implantée sur le site d'Archamps et de l'école des Houches.

Par ailleurs, les grandes entreprises de l'industrie du décolletage, très présentes en Haute-Savoie, ont été à l'origine de l'émergence d'un pôle de compétitivité mécanique. Il est structuré autour du CTDEC (Centre technique du décolletage), de MIND (Microtechnologies pour l'industrie, plate-forme technologique franco-suisse), des collectivités locales et de l'université. Ce pôle a été conçu pour renforcer les synergies entre le monde de la recherche et celui des entreprises dans le domaine des formations, de l'innovation, de la valorisation et de la création d'entreprises. Du côté de l'université, l'innovation technologique est portée par le laboratoire SYMME et l'innovation managériale par le laboratoire IREG. L'association Thésame, structure d'interface entre les partenaires et le portail technologique, créée à l'initiative de l'université, joue le rôle d'animation et de développement du pôle. La présence active de l'université au sein du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries renforce sa dynamique recherche-formation-valorisation. Des synergies se sont aussi développées ces dernières années avec les laboratoires LAPP et SYMME, en lien avec les études en instrumentation.

L'accroissement des activités de recherche, et notamment des projets en relation avec les entreprises, le développement des actions de collaboration entre les laboratoires du site annécien dans le domaine de la mécanique, ainsi que le renforcement des actions de partenariat avec le CETIM (Centre technique des industries mécaniques) ont porté le projet de la Maison de la mécanique, inaugurée en 2013. Le bâtiment abrite aujourd'hui le laboratoire SYMME, le CETIM, quelques personnels du LAPP et le méso-centre de calculs et de stockage de l'université. L'Université Savoie Mont Blanc entend profiter de cet ensemble pour intensifier les dynamiques et renforcer les collaborations dans le domaine de l'instrumentation et du transfert industriel, en s'appuyant sur le potentiel scientifique et technologique local et régional. Des ouvertures apparaissent aussi dans le domaine du design industriel avec la signature en 2013 d'une convention entre l'université et l'Ecole supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy (ESAAA). Ces fortes perspectives conduisent à faire évoluer la Maison de la mécanique en un Institut européen de mécanique e-Time.

Le méso-centre de calcul et de stockage pluridisciplinaire, nommé MUST, est né de l'action concertée de l'université et du CNRS/IN2P3, via le LAPP. Il permet à la fois de répondre aux importants besoins en calculs des équipes de physique des particules, de fédérer les ressources et les services consacrés au calcul scientifique dans de nombreux domaines, et de créer une infrastructure ouverte sur la grille européenne EGEE (*Enabling Grids for E-science in Europe*). Actuellement, la moitié des laboratoires du secteur scientifique de l'université participent à ce méso-centre.

2.3. La structuration transversale des unités de recherche

Les plates-formes instrumentales

Les unités de recherche situées sur le campus du Bourget-du-Lac partagent de nombreux équipements « mi lourds », appliqués essentiellement à des mesures dans le domaine de l'environnement et de l'énergie. La mutualisation de ces équipements permet d'optimiser leur utilisation et ainsi de réduire les coûts d'investissement et de fonctionnement.

Ainsi, la plate-forme ASTRE a :

- amélioré les capacités de stockage froid (rénovation de la chambre froide pour la biologie et installation d'un container de 20 pieds qui a permis de désengorger la chambre froide existante) ;
- installé un laboratoire de préparation pour ADN environnemental ;

- procédé à la réparation et la remise en marche du MEB ;
- rénové la DRX.

La plate-forme *core scanner XRF* bénéficie d'un co-financement de l'université et du CNRS pour son fonctionnement, assorti d'un poste d'ingénieur d'études. Le laboratoire EDYTEM a suscité la création du « réseau des *core loggers* » dont le premier colloque se réunira au Bourget-du-Lac en octobre 2014. L'instrument *core scanner* est de fait inscrit dans un réseau national, avec une utilisation pour moitié en interne et pour moitié en externe à l'université.

La plate-forme CLIMCOR – et le projet CPER « CEMBRO » – concernent le parc national d'outils de carottage lacustre. Installée au Bourget-du-Lac, la plate-forme ambitionne de devenir une facilité nationale. Le laboratoire EDYTEM participe à l'organisation de l'Action nationale de formation sur le sondage scientifique qui se réunira en octobre 2014 à Montpellier.

Les structures fédératives

Dans le même esprit transversal, de nombreuses unités de recherche de l'Université Savoie Mont Blanc sont regroupées ou participent à plusieurs structures fédératives. Trois d'entre elles ont continué de se développer tout au long du contrat, et une quatrième, prometteuse, est née en 2014.

Au niveau local, deux fédérations fonctionnent :

- La fédération MSIF (Modélisation, Simulation, Interactions Fondamentales), créée en 2007, regroupe les laboratoires LAMA, LAPTH et l'équipe d'Archamps du laboratoire AGIM de Grenoble 1. Elle développe des synergies et des collaborations aux interfaces mathématiques-physique-biologie sur un site important pour les relations franco-suisse.
- La fédération FLAME (Fédération Lacs-Montagne-Environnement), créée en 2009, regroupe les laboratoires CARTEL, EDYTEM et LCME. Elle inscrit son action dans la mesure des effets du changement global sur l'environnement, les ressources naturelles et les usages, plus particulièrement dans les environnements de montagne. En parallèle, avec les recherches menées par ces trois laboratoires, les travaux de la fédération, portent sur les processus de transfert hydrique de matière dans les géosystèmes et l'étude de leurs impacts.

Au niveau régional, deux autres regroupements sont en place :

- La fédération VOR (Vulnérabilité des ouvrages aux risques) associe depuis 2007 quatre laboratoires de l'université (EDYTEM, ISTERRE, LAMA et LOCIE) à d'autres unités de la région Rhône-Alpes. Elle développe des travaux sur des risques présents au premier chef en territoires montagneux. La thématique porte sur la compréhension et la modélisation des phénomènes naturels potentiellement catastrophiques que sont les glissements de terrain, les avalanches, les chutes de blocs et les séismes, et leurs conséquences sur les ouvrages du génie civil.
- La fédération de recherche en mathématiques Rhône-Alpes-Auvergne (FRMRAA) a été créée lors de ce contrat. Elle est dirigée par un enseignant-chercheur du laboratoire LAMA de l'université, IUF senior. Regroupant près de 500 chercheurs et enseignants-chercheurs ainsi que 300 doctorants, elle participe activement à la reconnaissance de l'excellence de la recherche française dans le domaine des mathématiques. En 2014, la séance inaugurale de la fédération a été honorée de la présence de Geneviève Fioraso, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et de Cédric Villani, médaille Fields 2010.

D'autres structures fédératives en projet pourraient rapidement enrichir le dispositif actuel, notamment dans le domaine du solaire.

Les investissements d'avenir

Dans le cadre de ces investissements d'avenir, la dynamique du site grenoblois, avec la forte présence des organismes de recherche et de grands équipements, est un moteur indiscutable dont bénéficie l'Université Savoie Mont Blanc. Ainsi, depuis 2007, plusieurs équipes de l'université ont été labellisées dans les projets d'investissements d'avenir. Elles ont participé tout au long du contrat à plusieurs LABEX :

- CEMAM (Centre d'Excellence sur les Matériaux Architecturés Multifonctionnels) implique l'équipe LMOPS du laboratoire LEPMI sur la thématique de la conception, réalisation et caractérisation des « matériaux multifonctionnels architecturés » pour améliorer les performances des technologies futures de la santé, de l'environnement, de l'habitat et de l'énergie.
- ENIGMASS (*Enigma of Mass*) regroupe les laboratoires LAPP et LAPTH avec deux autres laboratoires, le LPSC de Grenoble et le LSM de Modane. Le projet porte sur une meilleure connaissance des lois de la physique en explorant l'origine de la masse des particules élémentaires.

- ITEM (Innovation et Territoire de Montagne) engage les laboratoires savoyards EDYTEM et IREGÉ pour développer des recherches transdisciplinaires en sciences humaines et sociales et en sciences de l'environnement afin d'apporter de nouvelles réponses aux grands enjeux et défis actuels en matière de préservation des ressources et de la diversité du vivant et d'aménagement durable.
- OSUG@2020 implique le laboratoire ISTERRE sur le projet de la mise en place d'outils multidisciplinaires et transdisciplinaires pour améliorer la modélisation et la prédiction dans le domaine des sciences de l'environnement et de l'univers.

Certaines unités de recherche participent également à un IEED (Institut d'excellence en matière d'énergies décarbonées) aux côtés du CEA et à deux IDEFI (Initiatives d'excellence en formations innovantes) : AVOSTTI et PROMISING.

La COMUE

L'Université Savoie Mont Blanc a indiqué qu'elle participerait aux six pôles de recherche de la COMUE. Dans cet esprit, les directeurs des unités de recherche de l'université ont participé aux discussions préparatoires à la mise en place de ces structures. Ils ont été conviés aux « Assises des pôles » réunies en avril 2014, et certains sont impliqués dans la gouvernance de ces pôles. En outre, le président, le VP Recherche et des représentants des équipes participent aux réflexions conduisant au dépôt du projet IDEX 2 qui porte des axes transversaux intra-pôles et des axes transversaux transformants inter-pôles.

Sa pratique de la pluridisciplinarité, sa capacité à bâtir des ponts entre les disciplines et les savoirs, et la qualité de ses chercheurs, sont des atouts qui facilitent l'adaptation de l'Université Savoie Mont Blanc aux temps nouveaux. En même temps, la pluridisciplinarité se traduit par une implication dans les six pôles, et à chaque fois dans une position minoritaire qui conduit à ne pas toujours être entendu. De plus, l'éloignement de l'établissement par rapport à Grenoble où s'organisent toutes les réunions (de 50 à 100 km) ajoute au coût, à la complexité et à la lourdeur du dispositif pour l'université, posant même la question de son efficacité. La visibilité de l'établissement dans ce dispositif et la convergence proclamée des moyens de recherche (humains et financiers) sur l'ensemble du territoire de l'académie de Grenoble restent donc autant de questions posées.

La question de la signature unique a symbolisé cette dissymétrie, avec le refus opposé à l'université de maintenir une référence à son nom, ce qui l'a contraint à ne pas entrer dans le dispositif. Pour toutes ces raisons, l'université souhaite une organisation simple et efficace, attentive à la situation des unités éloignées de Grenoble.

2.4. La transversalité recherche-formation et le doctorat

L'université a mis en cohérence ses activités de recherche et son offre de formation, le lien formation-recherche étant plus que jamais une priorité pour elle. Dans un environnement en mouvement (nomenclature des mentions de diplômes, carte des formations académique et régionale, accréditation), le maintien et le développement de masters en pays de Savoie ainsi que la qualité du doctorat sont des éléments clés.

En ce qui concerne les masters, les vice-présidents concernés ont travaillé au repérage de l'offre afin d'aller vers des formations au positionnement académique différent et ouvertes sur le marché de l'emploi.

Depuis 2011, la délivrance du doctorat a été transférée au PRES Université de Grenoble par ses membres fondateurs. Mais si ce « doctorat unique » était délivré par le PRES, l'inscription des étudiants et leur gestion administrative demeurerait dans les établissements qui accueilleraient les écoles doctorales. Ce « doctorat unique » a été maintenu dans le cadre de la COMUE, où il a été rejoint par l'habilitation à délivrer des recherches. C'est la raison pour laquelle les dossiers d'évaluation des écoles doctorales sont portés par la COMUE.

La formation doctorale est dispensée dans 14 [écoles doctorales](#), dont une est gérée par l'Université Savoie Mont Blanc, l'ED SISEO : Sciences et Ingénierie des Systèmes, de l'Environnement et des Organisations. Les doctorants de l'Université Savoie Mont Blanc sont inscrits pour près de 60% dans l'ED SISEO (140 environ) et pour le reste dans les autres écoles doctorales du site (100 environ). La mise en commun du doctorat s'est traduite par une difficulté de décompte des doctorants de chaque établissement, notamment lors des remontées des enquêtes ministérielles pour l'attribution des moyens par le modèle SYMPA. Les établissements grenoblois, gestionnaires des écoles doctorales accueillant les doctorants de l'Université Savoie Mont Blanc décomptaient ces doctorants dans leurs effectifs. En 2013, l'université a demandé une rectification de la situation et un accord semble en passe d'être conclu pour 2015. Alors, les doctorants préparant leur thèse sur les sites savoyards devraient être attribués à l'Université Savoie Mont Blanc dans toutes les enquêtes, recensements et communications qui font apparaître les établissements.

L'Université Savoie Mont Blanc soutient la politique d'excellence des 14 écoles doctorales du site :

- recrutement des doctorants : excellence académique des candidats, politique scientifique des laboratoires, faisabilité du projet, qualité de l'encadrement ;
- financement des thèses : démarche proactive pour l'octroi de ressources nécessaires afin de tendre vers un taux de financement de 100% des thèses engagées ;
- encadrement doctoral : limitation du nombre de thèses encadrées par directeur de thèse (nombre maximal de thèses encadrées compris entre 2 et 7 et taux d'encadrement compris entre 200% et 500% selon les secteurs disciplinaires) ;
- durée des thèses : l'objectif est d'atteindre la durée nominale de trois ans quelle que soit la discipline de recherche ; la durée maximale autorisée est fixée à cinq ans pour tous les secteurs disciplinaires.

Le collège doctoral de l'université de Savoie (CODUS) fait partie du collège doctoral des écoles doctorales du site (CED). Il assure le lien et la cohérence de la formation pour l'ensemble des doctorants de l'U. Il déploie les formations et les stages à l'insertion professionnelle, participe au dispositif du doctorant-conseil, organise le recrutement des doctorants contractuels enseignant (DCE) et autres labels mis en place par le CED et gérés par le Service doctoral pour la formation, l'initiation et l'insertion professionnelles (DFI). Le CODUS propose également une répartition des allocations doctorales de l'établissement et gère l'appel d'offre pour les allocations cofinancées par l'APS.

Entre 2011 et 2013, 176 thèses ont été soutenues. La durée moyenne des thèses soutenues est de 3,48 années, avec des variations d'une école doctorale à l'autre. Les nouveaux doctorants ont bénéficié chaque année, en moyenne sur la période 2011-2013, de 14 allocations MESR (13 allocations contractuelles et 1 AMN/AMX en moyenne par an), 5 allocations de la Région et 8 allocations APS. Le nombre de doctorants de l'université s'est tassé, passant de 277 en 2011 à 251 en 2013. Cette diminution s'explique en grande partie par une ferme politique de limitation de la durée des thèses mais aussi par un déficit crucial et chronique d'allocations doctorales : 13 allocations annuelles ministérielles contractuelles attribuées à l'université dans le cadre du contrat pour presque 200 enseignants-chercheurs et chercheurs HDR. Une forte augmentation du nombre de ces allocations dans le nouveau contrat d'établissement est une priorité stratégique pour l'université, d'autant plus que 30 nouvelles HDR ont été soutenues entre 2011 et 2013 par les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'université.

L'Université Savoie Mont Blanc soutient la mobilité doctorale par l'incitation aux thèses en cotutelle (32 en moyenne) et une politique d'aide à la mobilité internationale. Ces aides, d'un montant annuel moyen de 10 k€, font l'objet d'appels d'offres auprès des laboratoires et des doctorants, suivis d'une évaluation et d'une validation par le CS/CR. L'établissement est également membre du consortium français du collège doctoral franco-chinois. Dans le domaine de l'astrophysique, il est membre d'un consortium délivrant le doctorat ERASMUS Mundus (*International Relativistic Astrophysics Doctorate Program - IRAP*).

Enfin, l'établissement est déterminé à généraliser la mise en œuvre du contrat doctoral, sauf bien sûr pour les contrats CIFRE et les doctorants salariés des secteurs public ou privé.

L'université entend poursuivre la délivrance du doctorat dans le cadre de la COMUE. Soucieuse de la visibilité de sa formation, elle souhaite que le doctorat et le diplôme portent la mention : « thèse préparée et soutenue à l'Université Savoie Mont Blanc ». Le maintien du collège doctoral de l'université, au côté du collège doctoral du site, est une autre nécessité. Ce collège tient et devra tenir un rôle important pour veiller à une répartition équitable des ressources, services et infrastructures sur les sites savoyards, en comparaison du site grenoblois. L'université souhaite également que le collège doctoral de site indique dans tous ses supports de communication l'ensemble des sites qui accueillent des doctorants. En outre, les inscriptions pour les doctorants savoyards devront être possibles sur les sites savoyards, sans nécessité de déplacement à Grenoble.

L'attractivité du doctorat préparé au sein de l'Université Savoie Mont Blanc a été maintenue. D'une part, la qualité des thèses et des conditions de leur préparation (durée, encadrement, financements, qualité de vie étudiante, etc.) a été préservée et améliorée. Mais les actions de sensibilisation des étudiants à la recherche doivent encore être renforcées. Au niveau master une information sur les possibilités de carrière après le doctorat doit être associée à la communication sur les possibilités des études doctorales au sein des unités de recherche de l'université.

2.5. Les projets déposés dans le cadre du CPER 2016-2020

L'université a mis en avant trois projets de recherche dans le cadre du CPER en préparation :

- e-Time propose d'utiliser la dynamique créée par la Maison de la mécanique à Annecy pour offrir aux entreprises un centre des ressources favorisant l'accès à des technologies d'avenir, le renforcement de compétences par le biais de formations innovantes et l'appropriation de nouveaux modèles organisationnels.
- CEMBRO/Margériaz vise à développer une plate-forme technologique sur le site du Bourget-du-Lac, élément du réseau régional des plates-formes environnementales, et aménager en conséquence la halle Margériaz (bâtiment de grande hauteur permettant de réaliser des expériences spécifiques).
- Open-INES (proposé avec le CEA) permet, dans le cadre de l'INES, de développer les outils de diffusion des technologies et l'ouverture vers le grand public des questions de l'énergie et d'utiliser le bâtiment Hélios en tant que « bâtiment laboratoire » sur les performances thermiques et énergétiques. Il bénéficie de la dynamique de l'obtention de l'IEED qui profite à tous les partenaires de l'INES.

Le financement de ces projets permettrait d'asseoir la place de l'Université Savoie Mont Blanc dans le paysage régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, en cohérence avec les thématiques transversales qu'elle porte : mécanique, montage et solaire.

3. Une valorisation en progression et qui dispose d'un fort potentiel de développement

L'université mène une stratégie proactive en matière de valorisation pour développer l'activité et combler le déficit observé avant 2011. Elle s'est attachée, au cours des quatre dernières années, à préciser le périmètre de son activité de valorisation, à structurer cette activité et à simplifier les procédures pour garantir la cohérence et l'efficacité des actions menées. Ce travail de fond, aligné sur la stratégie globale de l'établissement, a été réalisé en étroite collaboration avec ses partenaires en charge du transfert à l'échelle locale (CRITT, Thésame, Savoie Technolac), académique (SATT GIFT) et régionale (Pôles de compétitivité Mont-Blanc Industries, Tenerrdis, ARDI). La pluridisciplinarité de l'établissement cultive ainsi les compétences généralistes et spécialisées présentes à l'échelle de la région et de l'académie.

Au cours de la période 2011-2014, l'objectif prioritaire de l'établissement a été de développer sa capacité de valorisation. Face à l'hétérogénéité des perceptions de l'activité de valorisation au sein de ses unités de recherche³, un fait qui prend ses racines dans leur diversité disciplinaire, l'établissement a souhaité clarifier le périmètre de cette activité autour de quatre formes principales (Rapport Beylat, Tambourin, 2013) :

- *Le transfert et le partage de connaissances par la recherche partenariale* qui comprend les partenariats de R&D entre les laboratoires de l'université et les entreprises (hors subventions). Ce type de transfert est en forte croissance depuis 2011 : + 49%. Dans ce cadre, les contrats de recherche financés directement par les entreprises progressent plus rapidement que les prestations de services (SAIC). Cette évolution atteste la capacité des laboratoires à répondre aux ambitions européennes et aux défis sociétaux de la stratégie régionale d'innovation à l'horizon H2020, même si l'activité contractuelle reste encore concentrée au sein de huit laboratoires sur dix-neuf (SYMME, LOCIE, IREGE LISTIC, IMPEP-LAHC, EDYTEM, LEPMI et LCME).
- *Le transfert de technologies par les brevets et la création d'entreprises* qui est resté stable depuis quatre ans avec, en moyenne, 3 brevets déposés chaque année pour atteindre un portefeuille de 23 familles de brevets et une création d'entreprise tous les deux ans. SPYGEN, créée en 2011 par des chercheurs du LECA (CNRS, Université Savoie Mont Blanc, Grenoble 1), propose une approche innovante permettant d'étudier, grâce à l'ADN, la biodiversité environnementale. La société TENEVIA, quant à elle, a été créée par des chercheurs du laboratoire EDYTEM (CNRS, Université Savoie Mont Blanc). Elle développe, depuis 2012, des capteurs et des logiciels de modélisations pour la surveillance et la gestion de l'eau. Ces deux sociétés sont accueillies sur le site du Bourget-du-Lac.
- *Le transfert des personnes qui comprend la mobilité des doctorants et des chercheurs vers les entreprises.* Au cours de la période, 17% des doctorants de l'université ont été financés ou cofinancés par les entreprises (conventions CIFRE ou APS). Pour renforcer cette forme de transfert, l'université a souhaité compléter son offre de formation post master avec le Diplôme Recherche Innovation (DRI). Lancé en septembre 2013 et développé en partenariat avec Grenoble 1 et Grenoble INP, il permet d'associer un laboratoire et une entreprise pour développer en 18 mois un projet de R&D. La mise à disposition de chercheurs auprès

³ Résultat de l'enquête menée en 2011 par l'Observatoire de la vie étudiante sur la notoriété et l'image de la valorisation de la recherche auprès de 521 enseignants-chercheurs, chercheurs, ingénieurs et doctorants de l'USMB (Annexe 4).

d'entreprises, quant à elle, bien que marginale, a un fort impact. En 2014, trois brevets ont été déposés en copropriété avec une société bénéficiant de ce dispositif.

- *Le transfert des connaissances par l'animation de clubs, la participation à des manifestations recherche-entreprises et à des groupes d'experts* qui est coordonné par la cellule valorisation. Cette cellule fait appel à des correspondants valorisation présents dans chaque laboratoire et dispose d'une liste d'experts par champ. Le Club des entreprises, jusqu'ici essentiellement actif sur les activités de formation (Prix AEF 2013 de la relation Universités Entreprises), pourrait élargir son soutien à ce type de transfert dans l'avenir.

Cette étape de clarification de l'offre de valorisation s'est traduite par une redéfinition du périmètre de la commission des moyens du CS/CR, qui couvre aujourd'hui l'ensemble des quatre activités de la valorisation. Fort d'une meilleure connaissance de son activité globale, l'établissement a engagé de nouvelles actions de sensibilisation ciblées à destination des laboratoires et des entreprises. Si elles contribuent à une évolution positive des mentalités des chercheurs et enseignants-chercheurs en faveur de la valorisation, elles doivent toutefois se poursuivre pour faire émerger une représentation partagée de la valorisation, encore en phase de construction. La reconnaissance récente de cette activité par les institutions à l'échelon régional, national ou européen représente un nouveau soutien aux démarches engagées.

Parallèlement, d'autres actions structurantes ont été mises en œuvre au sein de l'université pour améliorer l'impact économique de la recherche issue de ses unités de recherche.

Tout d'abord, l'établissement s'est doté en interne de nouveaux dispositifs (e.g. création du SAIC en 2012) et a opté pour une simplification des procédures (e.g. nouvelle classification TVA des contrats fin 2013, mise en place d'une fiche standardisée pour la négociation des contrats début 2014). Cette évolution permet de répondre en partie aux exigences de réactivité et de flexibilité formulées par les laboratoires. Elle a été complétée par l'adoption de mesures incitatives (e.g. dispositif d'intéressement sur contrats effectif depuis septembre 2013). Si les demandes d'intéressement restent encore marginales au regard de l'activité contractuelle, ce dispositif est amené à se développer dans l'avenir et il pourra conduire à réintégrer au sein de la cellule valorisation une partie de l'activité qui lui échappe encore.

Ensuite, la vice-présidence en charge des relations avec les entreprises, avec la cellule valorisation, travaille depuis 2013 à améliorer la qualité du service offert aux laboratoires. Cette action, réalisée à moyens constants (1,5 ETP), donne déjà des premiers résultats (e.g. réduction des délais de traitement) qui doivent être confirmés et améliorés dans le temps.

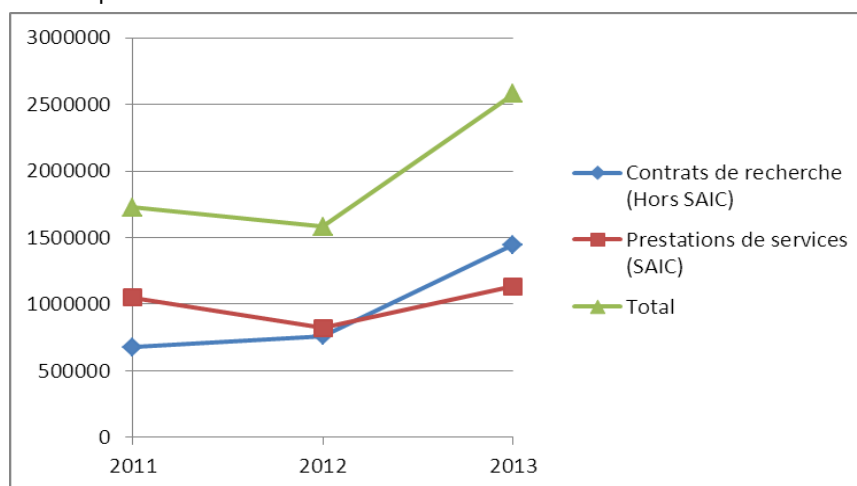


Figure 2 : Evolution des partenariats de R&D à l'université (en €).

Enfin, la structuration d'une organisation en réseau avec les partenaires aux différentes échelles a été consolidée. Au plan local, le fort soutien des partenaires locaux (CRITT, Thésame, Savoie Technolac, GRAVIT, GRAIN⁴) et des collectivités locales (APS, conseils généraux, agences économiques) s'est traduit par une

⁴ GRAVIT (Grenoble Alpes Valorisation Innovation Technologies) et GRAIN (Grenoble Alpes Incubation) étaient les structures mutualisées de valorisation de la recherche du site académique, dont l'établissement était membre partenaire. Elles sont aujourd'hui regroupées au sein de Gate1 (Grenoble Alpes Technology & Entrepreneurship), opérateur unique de la SATT.

délégation ponctuelle de moyens humains pour l'accompagnement de projets à fort potentiel ainsi que le financement de nouveaux supports de communication et d'événements dédiés. Au plan académique, la participation de l'université à la SATT *Grenoble-Alpes Innovation Fast Track* (GIFT) en tant que membre fondateur a été acquise dans des conditions satisfaisantes (5% du capital social et promesse de mise à disposition d'un chargé d'affaires à compter de janvier 2015). Cette participation représente un levier pour combler le déficit actuel de l'établissement en matière de brevets et de créations d'entreprises, alors même que le territoire porte un fort potentiel. Au plan régional et européen, la cellule valorisation a mis en œuvre une série d'actions pour identifier les possibilités de collaboration entre les laboratoires, les pôles de compétitivité et les entreprises locales autour des grands défis sociétaux liés à la nouvelle programmation H2020 : réalisation d'une enquête Recherche en octobre 2013 pour connaître le positionnement des chercheurs et enseignants-chercheurs vis-à-vis de ces défis (Annexe 3) ; réunions préparatoires avec l'ARDI, les pôles de compétitivité Mont-Blanc Industries et Tenerrdis, le cluster Montagne et l'OSV, pour identifier les thématiques d'avenir ; programmation des cycles de conférences « Synergies Recherche-Innovation », organisés avec le CRITT, Savoie Technolac et Thésame autour de ces grands défis ; soutien actif à la candidature d'Annecy à la labellisation French Tech.

Cette organisation en réseau est vitale pour faire face à la concentration de la valorisation dans les métropoles et à une concurrence de plus en plus forte entre les établissements. Dans cette structuration, la cellule valorisation entend se positionner comme un acteur pivot de la valorisation en pays de Savoie.

En résumé, l'université bénéficie aujourd'hui de conditions propices pour assumer la croissance de son activité de valorisation. La stratégie mise en œuvre, fondée sur une clarification du périmètre de la valorisation, une structuration interne de cette activité et une collaboration renforcée avec ses partenaires locaux, donne déjà des résultats tangibles :

- la diffusion d'une culture de la valorisation au sein de l'université ;
- le positionnement de la cellule valorisation comme guichet unique au service des laboratoires ;
- et, par conséquent, l'intensification de l'activité.

L'effort doit être toutefois poursuivi pour garantir un meilleur équilibre entre les activités de valorisation amont (partenariats) et aval (brevets et créations d'entreprise). Il reste aussi à mieux exploiter le potentiel de certains laboratoires, en particulier les laboratoires SHS qui peuvent davantage encore s'inscrire dans des défis sociétaux porteurs. Leur montée en puissance dans les systèmes des conventions APS et CIFRE est de bon augure.

Formation et Vie étudiante

1. Une politique volontariste de formation initiale et continue

1.1. Une offre de formation à la forte identité

L'Université Savoie Mont Blanc s'est développée dans un contexte territorial, social et économique particulier, qui éclaire ses caractéristiques. Le poids des formations technologiques – les effectifs en DUT, licences professionnelles (LP) et cursus ingénieur sont deux fois plus élevés que dans l'ensemble des universités (Figure 3) – est lié aux relations étroites que l'université a su nouer avec les entreprises dès les années 1970. Il se traduit par une prépondérance des domaines Droit-économie-gestion et Sciences-technologies-santé (Figure 4). Il explique également la proportion un peu plus faible des effectifs de master, les diplômés de DUT ou de licence professionnelle trouvant plus facilement qu'ailleurs du travail sur place ou en Suisse voisine.

Par ailleurs, la mise en œuvre de formations spécifiques autour de la montagne, du tourisme, des sports de plein air et des problématiques liées à l'innovation, à l'énergie ou aux mutations technologiques en cours (e.g. émergence de la mécatronique, image) s'inscrit à la fois dans un espace situé entre lacs et montagnes porteur d'atouts, une tradition industrielle qui semble résister mieux qu'ailleurs, et des voies clairement identifiées de développement territorial.

Cette double approche entraîne aujourd'hui les domaines ALL et SHS, qui trouvent là un fondement de leur renouveau présent. Ils développent les formations ayant trait à l'image (Info-com) et la mise en valeur de la grotte Chauvet, source exceptionnelles d'images, les amène aujourd'hui à envisager un projet de formation de guides conférenciers. Ils entendent plus largement se développer dans la thématique qui unit la montagne et le tourisme. Dans cet esprit, un projet de cursus master-ingénierie sera prochainement porté par les sciences humaines et sociales.

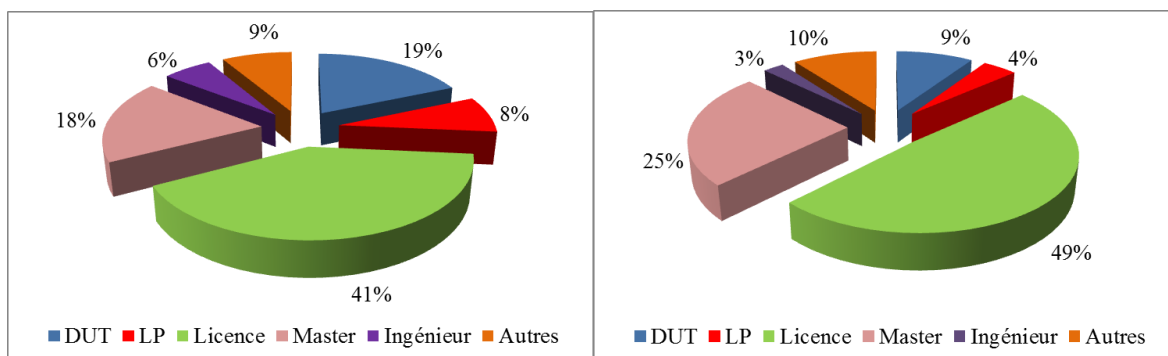


Figure 3 : Effectifs selon les diplômes préparés à l'Université Savoie Mont Blanc (à gauche) et dans l'ensemble des universités (à droite) y compris les universités technologiques (hors secteur santé).

En outre, le caractère pluridisciplinaire de l'université a été réaffirmé par l'équipe présidentielle en place et conforté par la loi du 22 juillet qui entend promouvoir ce type d'établissement. En l'occurrence, il vise en premier lieu à satisfaire la demande en formations d'enseignement supérieur de territoires en expansion démographique forte et continue, et ainsi remplir une mission fondamentale de service public. Il concourt également au développement de la transdisciplinarité et de l'interdisciplinarité qui sont sources d'innovation et placent les diplômés qui en bénéficient dans de meilleures conditions pour une insertion professionnelle réussie. Il préserve enfin le lien formation-recherche, notamment dans le secteur des sciences fondamentales où la qualité de la recherche doit engendrer un renforcement de l'attractivité de disciplines qui connaissent, aux niveaux national et européen, un repli alimentant un déficit en cadres ouverts aux enjeux sociétaux.

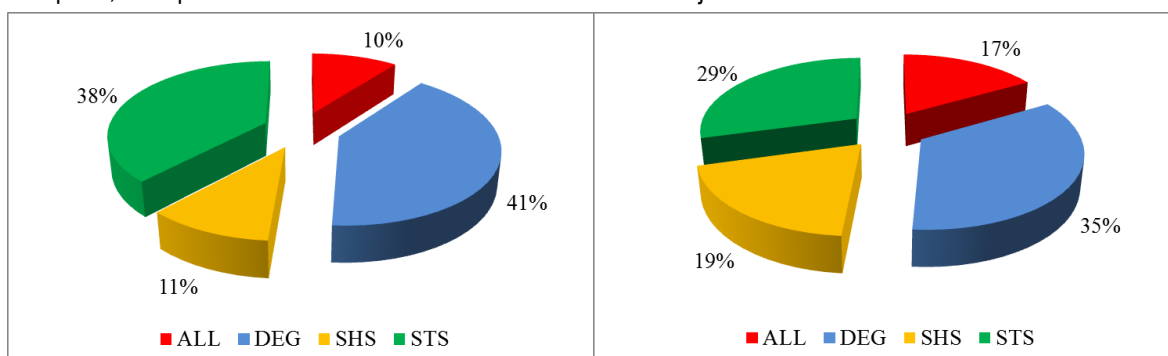


Figure 4 : Effectifs selon les domaines de la DGESIP à l'Université Savoie Mont Blanc (gauche) et dans l'ensemble des universités (à droite) y compris les universités technologiques (hors secteur santé).

Le troisième fondement concerne sa dimension transfrontalière et internationale qui prend racine dans sa situation géopolitique, les liens de l'histoire avec l'Italie et la Suisse lémanique, et le développement volontariste de la mobilité étudiante et d'accords plus larges en phase avec ses spécificités (e.g. l'eau, le tourisme, la francophonie).

Aujourd'hui, cette identité, forgée dans la continuité et reconnue à l'extérieur, est déclinée dans les champs de formation et de recherche (Figure 5) que l'université avance :

- Comportements, images, cultures, sociétés (CICS) ;
- Entreprise, gouvernance, responsabilités (EGR) ;
- Montagne, tourisme, sport, santé (MT2S) ;
- Sciences fondamentales, Terre, environnement (SFTE) ;
- Technologies : mécatronique, énergie-bâtiment, numérique (TMEBN) ;
- Métiers de l'enseignement (ME).

Avec les résultats enregistrés, notamment en matière de réussite et d'insertion professionnelle, cette identité concourt à une attractivité renouvelée qui se traduit par une hausse sensible des effectifs (Figure 6). La politique de l'université en matière de formation s'inscrit donc dans un ancrage dans l'histoire et une action pleinement de son temps. Elle vise de surcroît à développer l'enseignement en alternance et à participer activement à la formation des enseignants dans le cadre de l'ESPE.

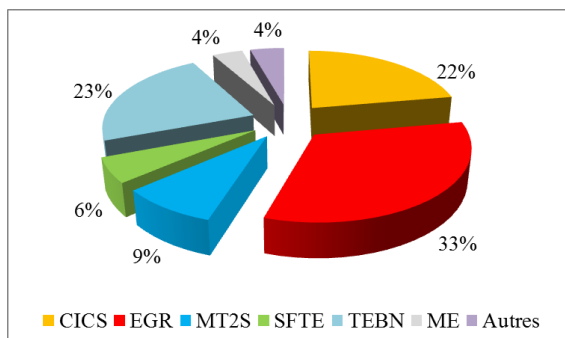


Figure 5 : Effectifs de l'université par champs de formation et de recherche.

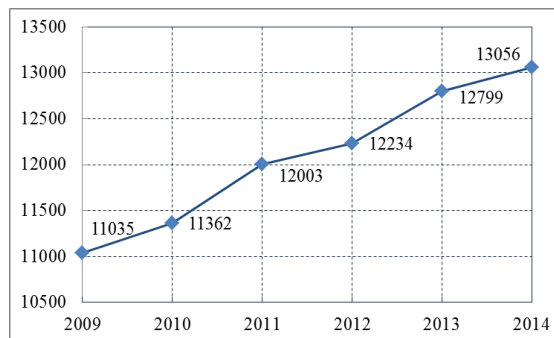


Figure 6 : Evolution des effectifs SISE de l'université depuis 2009, doctorants compris.

1.2. Un pilotage qui monte en puissance

En 2013-2014, [l'offre de formation](#) se décline en 13 spécialités de DUT, 40 spécialités actives de LP, 19 mentions de licence, 22 mentions de master dont 2 mentions du master MEEF, 4 spécialités de diplôme d'ingénieur et une vingtaine de formations non habilitées par le MESR. Depuis 2010, plusieurs formations ont été ouvertes (Annexe 5). Ces formations s'inscrivent pleinement dans la politique alors définie :

- accueillir largement les bacheliers des pays de Savoie et des zones limitrophes ;
- développer les spécificités de l'établissement en lien avec son environnement ;
- maintenir une offre de formation pluridisciplinaire ; conforter le lien formation-recherche et mettre à profit la qualité de la recherche pour renforcer l'attractivité de disciplines moins dynamiques aux plans national et international ;
- développer l'alternance pour satisfaire une demande de la société en croissance et secondairement conforter les ressources propres de l'université ;
- développer les relations transfrontalières et la mobilité étudiante à l'international.

L'effort a notamment porté sur les formations tournées vers l'international (se reporter au chapitre concerné) et les spécificités de l'établissement en lien avec son environnement. Dans ce dernier registre, l'université est partenaire d'un projet de Campus des métiers et des qualifications – Savoie Mont Blanc Campus : Métiers et qualifications en tourisme et hôtellerie de montagne – qui associe le lycée polyvalent Savoie-Léman de Thonon-les-Bains, l'Université Savoie Mont Blanc et le lycée Ambroise-Croizat de Moutiers. Le dossier de candidature a été déposé en juin 2014.

Les axes de développement sont désormais partagés et intégrés dans les initiatives des composantes, au même titre que l'insertion professionnelle. Les projets de nouvelles formations, dont la présidence de l'université est parfois à l'origine (e.g. le parcours de master Ecologie de montagne), sont d'abord instruits par la commission Pédagogie de la CFVU. Depuis la promulgation de la loi du 22 juillet 2013, c'est ensuite la CFVU qui prend les décisions dès lors qu'il n'y a pas d'incidence financière directe. Pour aider les conseillers dans cette tâche, les résultats des enquêtes d'insertion professionnelle et d'évaluation générale des formations et de la vie étudiante menées par l'OVE leur sont transmis systématiquement et les composantes sont invitées à présenter les formations qu'elles proposent. Depuis 2012, des membres de la CFVU participent aussi aux travaux de la commission mixte d'avancement des enseignants-chercheurs et l'engagement dans les actions de formation a été revalorisé dans la grille d'évaluation.

Après les élections générales internes du printemps 2012, la participation des étudiants aux différentes commissions a été satisfaisante pendant une année, puis elle a chuté en 2013-2014. Pour remédier à cette situation, les réunions de la CFVU se dérouleront le jeudi après-midi à partir de la rentrée 2014 et l'engagement étudiant sera davantage valorisé, par exemple sous la forme d'attribution de crédits ou d'une mention sur l'ADD. L'université a par ailleurs organisé des sessions de formation destinées aux étudiants en septembre 2014.

Trois postes BIATSS supplémentaires, un A, un B et un C, ont été affectés à la Direction des études et de la vie étudiante (DEVE) et à l'OVE pour renforcer la fonction pilotage. C'est un effort conséquent pour l'université compte tenu de sa forte sous-dotation.

L'université a par ailleurs conduit une uniformisation des dispositions générales de validation de la licence au début de l'année 2013. Jusqu'alors, les composantes avaient des pratiques différentes qui ne permettaient pas à la scolarité centrale de communiquer efficacement en direction des étudiants. Désormais, les nouvelles dispositions sont téléchargeables sur le site de l'université, elles font l'objet d'une information lors des réunions

de rentrée des primo-entrants en L1 et une [FAQ](#) a été mise en place. Ce travail a été l'occasion d'une étude approfondie sur le passage *a minima* (statut ajourné autorisé à continuer) qui avait été supprimé à la suite de la publication de l'arrêté licence de 2011. A partir de la base Apogée de l'université, le cursus des étudiants boursiers de plusieurs cohortes ayant bénéficié de ce statut a été analysé de manière systématique. Il est apparu que peu nombreux étaient ceux qui parvenaient à valider la licence en 5 ans ou moins, les autres utilisant leur droit à bourse sans parvenir à être diplômés et se trouvant ainsi privés d'aide au moment d'envisager une réorientation. Le passage *a minima* n'a donc pas été rétabli, sauf dans des cas particuliers et limités dans le temps (e.g. maladie), et pour un nombre de crédits manquants inférieur ou égal à six dans le même semestre. Cette étude a par ailleurs révélé que l'échec en première année à l'université était plus important au semestre 2 qu'au semestre 1, probablement en raison de la concentration des actions d'accueil et d'accompagnement sur le début de l'année universitaire.

La qualité du pilotage de la formation passe par l'existence d'outils et de dispositifs robustes dans le temps et partagés par la communauté. L'université ne disposait pas d'une base dématérialisée de l'offre de formation. Après une phase d'expression des besoins et une étude de faisabilité, elle a choisi de se doter, fin 2013, du CMS AMETYS. Ce référentiel permettra de rassembler toutes les informations concernant l'offre de formation de l'université dans une base unique à partir de laquelle il sera possible :

- d'éditer les ADD, les fiches RNCP, les MCC ;
- d'afficher l'offre de formation sur le site de l'université ou sur les sites des composantes et cela dès le mois de novembre de l'année n-1 ;
- d'extraire les éléments nécessaires au calcul du coût des formations ;
- de connaître tous les acteurs en responsabilité de la fonction formation.

Il s'agit là d'un projet fortement structurant pour l'université, conduit par la DEVE et le vice-président Formation. Un comité de pilotage en assure la supervision (périmètre du projet, orientations stratégiques, validation des propositions du groupe projet). Un groupe projet est quant à lui chargé de faire des propositions d'ordre technique au groupe de pilotage, de rendre compte des avancées et des difficultés rencontrées, et d'accompagner les utilisateurs dans l'appropriation de ce nouvel outil. Les premiers mois de l'année 2014 ont été consacrés à la rédaction des spécifications de l'application et à l'élaboration des documents et tutoriels à destination des utilisateurs. L'offre de formation 2016-2020 sera saisie dans cette application au cours de l'été et de l'automne 2014, ce qui permettra un calcul prévisionnel du coût de l'offre de formation dans le cadre de la campagne d'accréditation. Enfin, cet outil sera utilisé pour afficher l'offre de formation à partir de décembre 2015.

Le pilotage de la formation passe également par des critères transparents d'allocation des moyens. Les grilles de calcul utilisées par la présidence pour déterminer les dotations en heures et en fonctionnement sont connues de tous. Les composantes peuvent ainsi anticiper et, le cas échéant, adapter les maquettes pédagogiques. De même, le SUFCEP établit et diffuse depuis début 2014 la valorisation par action sur la base des recettes et des coûts marginaux.

Par ailleurs, la Direction d'aide au pilotage a mis en place en 2013 un Système d'information d'aide à la décision (SIAD) qui offre à tous les personnels des données statistiques fiabilisées et filtrées suivant les profils des utilisateurs. Les composantes et les équipes pédagogiques disposent ainsi des données des services centraux relatives à la formation, à l'insertion professionnelle et aux moyens pour leur permettre un pilotage plus efficace. Ces données incluent les résultats des enquêtes menées par l'OVE de manière récurrente – évaluation annuelle des formations et de la vie étudiante, enquêtes d'insertion professionnelle à 6 mois et à 30 mois (DUT, LP, master, ingénieurs) – avec des taux de réponse très satisfaisants. Elles constituent une première étape vers la mise en place de tableaux de bord pour chaque formation. Enfin, pour la première fois en 2014, la DAP a rassemblé l'ensemble des données nécessaires à la préparation des dossiers d'autoévaluations de licence, LP et master. Elle a également fourni aux IUT toutes les données disponibles dans le système d'information de l'université. Au début de la période contractuelle 2011-2015, l'université prévoyait de rédiger un guide méthodologique pour le pilotage d'une mention. Cette action n'a pas encore été réalisée car il fallait au préalable organiser la mise à disposition des données du système d'information.

L'Université Savoie Mont Blanc souhaite que la COMUE s'empare, dans sa structure même, de la question de l'offre de formation afin de pouvoir réaliser, dans des conditions plus satisfaisantes que celles existantes à la date où ces lignes sont écrites, la coordination à l'échelle du site prévue par la loi.

1.3. Une impulsion nouvelle au développement de l'alternance et de la formation continue

Le contrat pluriannuel 2011-2015 prévoit le développement des formations en alternance. Cette volonté se traduit en deux objectifs dans la politique générale de l'université : offrir à certains usagers des modalités de formation plus susceptibles de les amener à la réussite ; répondre à une demande avérée des entreprises et des collectivités. Devant le constat que l'alternance était répartie de manière très inégale à l'université, le SUFCEP, dont la direction a été renouvelée, a créé en décembre 2012 la cellule Altus. Elle est chargée de promouvoir cette modalité de formation, en interne comme à l'extérieur, d'apporter son concours à l'ingénierie pédagogique et, le cas échéant, d'assurer le portage administratif des nouvelles formations pendant une durée limitée. Pour soutenir cette action, deux postes ont été créés, un en 2013 et l'autre en 2014. La cellule a d'abord travaillé au recensement des formations de l'université susceptibles d'accueillir des alternants, notamment dans les composantes peu familiarisées avec l'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Elle se concentre désormais sur l'établissement de partenariats avec les professions concernées et le soutien aux équipes pédagogiques. Parallèlement, et en collaboration avec le Service communication, le SCUIO-IP, la DEVE et le Club des entreprises, elle a élaboré le [catalogue de l'alternance](#) de l'université qui ne recense pas moins de 60 formations. La cellule participe aussi activement à la promotion des formations ouvertes en alternance dans la presse spécialisée. Enfin, l'université a signé au printemps 2014 une convention avec le CNAM pour le développement conjoint de nouvelles formations en alternance.

Ce travail a porté ses fruits puisque le nombre d'alternants a augmenté de 15% entre 2012 et 2013 hors MEEF et CNFEDS malgré un contexte économique peu favorable (Figure 7). L'université compte, en 2013-2014, 1 045 alternants hors MEEF et CNFEDS soit 8,2% de l'ensemble des usagers de premier et de second cycles (12 806), et même 1 275 si on inclut les contractuels admissibles aux concours de l'Education nationale et les salariés en formation diplômante au CNFEDS. Quatre nouvelles formations ont ouvert en alternance sous contrat de professionnalisation en 2013, sept autres sont à l'étude pour 2014. L'événement phare de l'alternance à l'université est le Job dating de l'alternance dont la 4^e édition s'est tenue à l'IUT d'Annecy le 5 juin 2014. Cette manifestation, organisée conjointement par l'université, son Club des entreprises et FormaSup Pays de Savoie, a mis en relation une centaine d'entreprises et plus de 600 candidats à l'alternance.

La cellule Altus a également pour objectif de développer la formation continue qualifiante et diplômante pour les entreprises, secteur que l'université avait abandonné à la fin des années 1990 au profit de l'alternance. Au second semestre de l'année 2013-2014, une vingtaine de journées de formation ont été organisées.

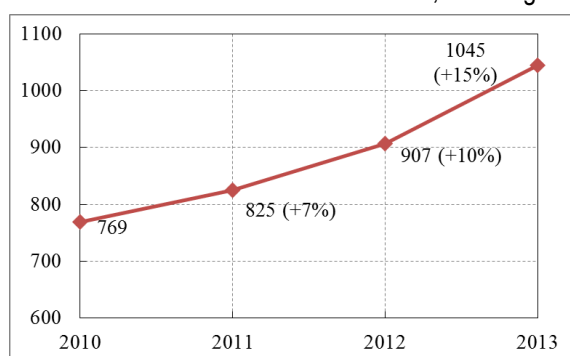


Figure 7 : Evolution des effectifs d'alternants hors MEEF et CNFEDS.

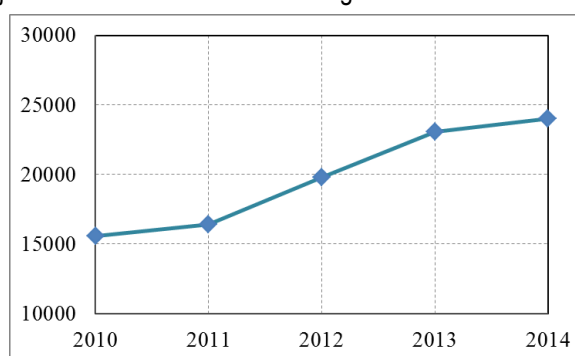


Figure 8 : Evolution des heures d'enseignement prises en charge par le SUFCEP (hypothèse basse pour 2014).

1.4. Un nouveau souffle pour la VAE et la VAPP

L'université connaît depuis quelques années une baisse du nombre de VAE décernées. La chargée de mission nommée en septembre 2012 a entrepris de nouvelles campagnes de communication en direction des responsables de formation, des particuliers et des entreprises. Elle a notamment augmenté de trois à quatre le nombre de séances collectives et mensuelles d'information, dont une à Annemasse pour toucher de nouveaux publics dans le nord de la Haute-Savoie et en Suisse. Actuellement, pour accompagner la Fondation Facim dont les besoins en formation et validation pour ses guides sont importants, mais aussi pour préparer une nouvelle phase d'expansion, elle noue un partenariat avec l'université d'Angers. Le dispositif VAPP est aussi un moyen d'accroître les effectifs en formation continue diplômante.

En 2014 et pour la VAE, une charte de déontologie pour les personnels de l'université candidats a été rédigée, un guide de l'accompagnateur publié, et les tarifs régionalement alignés. Il est également prévu de

conduire une réflexion sur l'accompagnement. Pour l'heure, la responsable du Service VAE, en lien avec le responsable de formation, est en charge de l'accompagnement de tous les candidats quel que soit le diplôme visé, hors diplôme d'ingénieur. Cet accompagnement va de la phase de recevabilité jusqu'à la préparation à la soutenance orale.

Enfin, une commission VAPP a été créée en 2014. Elle se réunit trois fois par an et traite tous les dossiers.

1.5. La transformation pédagogique au cœur des préoccupations

Pour donner une impulsion à l'innovation pédagogique et à l'utilisation du numérique dans l'enseignement, l'université, qui ne disposait que d'une cellule TICE embryonnaire et d'aucun Service universitaire de pédagogie (SUP), a créé au début de l'année 2014 le département Accompagnement pédagogique, promotion de l'enseignement numérique et à distance pour la réussite des étudiants ([APPRENDRE](#)). Il rassemble, au sein d'une structure unique et clairement identifiée, l'accompagnement à l'innovation pédagogique et l'aide à l'utilisation des technologies numériques qui ont un seul et même objectif : la réussite des étudiants.

Cette création est née du constat que, s'il existait déjà des dispositifs transversaux de qualité (LANSAD et C2i niveau 1) ainsi que de nombreuses initiatives des composantes, des équipes pédagogiques ou des services dans le domaine du numérique – l'université compte neuf plate-formes *Moodle* – l'absence de structuration au niveau de l'établissement et d'échanges entre les acteurs concernés ne permettait pas de mettre ces initiatives en synergie.

Les missions d'APPRENDRE peuvent être résumées ainsi : renforcer les compétences des enseignants ; accompagner les équipes pédagogiques dans la mise en place d'apprentissages innovants ; contribuer à l'analyse stratégique au niveau de l'établissement ; assurer une veille technologique ; contribuer aux investissements nécessaires au développement de l'usage du numérique. L'organisation du département est donnée en

Annexe 6. Le directeur, qui est également chargé de mission enseignement numérique (vice-président à la rentrée 2014), est assisté d'un bureau qui comprend les vice-présidents formation et systèmes d'information, et le conseiller pédagogique de l'établissement. Le comité APPRENDRE, qui rassemble des référents des composantes et des dispositifs transversaux concernés est un élément essentiel du dispositif ; il se réunit une fois par mois. Ses attributions sont multiples : relayer l'information depuis et vers les composantes et équipes pédagogiques ; échanger sur les bonnes pratiques ; contribuer à la réflexion de l'établissement et faire des propositions ; statuer sur les demandes d'accompagnement à la pédagogie numérique en réponse à un appel à projets permanent (l'accompagnement est réalisé par deux IGE et un ASI qui constituent la cellule APPRENDRE) ; valider le [plan de formation annuel](#) des personnels en matière de pédagogie ; travailler à l'évolution de l'infrastructure matérielle.

Au cours des premiers mois de 2014, le département APPRENDRE a également œuvré à l'élaboration d'une charte de l'évaluation des enseignements par les étudiants, à l'accompagnement de la mise en place d'un outil de détection de similitude, action menée en inter-universitaire sur l'académie de Grenoble, et à la valorisation des mémoires de master sur l'archive ouverte DUMAS en collaboration avec le SCDBU.

Le département APPRENDRE travaille en relation avec l'ESPE et les structures rhônalpines comparables, notamment au travers du réseau [PENSERA](#). Il est envisagé d'associer des lycées à ce dispositif pour donner corps au concept de Bac-3/Bac+3, notamment en ouvrant les conférences et des sessions de formation aux collègues de lycée ou en organisant des rencontres destinées à échanger sur le profil des bacheliers.

Le dispositif LANSAD a par ailleurs été consolidé par le redéploiement de deux postes d'enseignant par les composantes impliquées (2011 et 2013) et le recrutement d'une ingénieure d'étude (2011) pour assurer l'administration des plate-formes d'enseignement à distance, la formation et l'accompagnement des enseignants dans la création des ressources pédagogiques, ainsi que la recherche et le développement de solutions techniques. Cette ingénieure a été titularisée en 2013 et intégrée à la cellule APPRENDRE ; elle garde les mêmes attributions et assure en plus une veille sur les MOOCs. Le fonctionnement du dispositif est satisfaisant grâce à l'émergence d'une équipe pédagogique soudée et composée de neuf enseignants qui mutualisent leurs ressources et leurs productions multimédia dans le cadre de progressions pédagogiques définies en commun. Toutefois, et en dépit des incitations de la présidence, le dispositif ne couvre que quatre composantes (FD, LLSH, SFA et CISM) sur huit, les autres considérant que le dispositif n'est pas adapté à leurs besoins.

Le dispositif de formation et de certification au [C2i niveau 1](#) est désormais bien rôdé. Il concerne chaque année plus d'un millier d'étudiants de licence (FD, LLSH, SFA et CISM), du département GACO de l'IUT de Chambéry et du CNFEDS pour un volume de formation en présentiel voisin de 1 000 heures. Son extension à

l'IAE est à l'étude. Il s'appuie sur deux plate-formes *Moodle* : la première est consacrée à la formation en mode hybride et la seconde à la certification. A la demande du rectorat de Grenoble, l'université a pris en charge, à compter de 2014, la certification des élèves des STS tertiaires de l'académie. Enfin, la formation à distance et la certification pour les publics relevant de la formation continue et la formation des personnels de l'université seront bientôt possibles.

L'université est partenaire de [Promising](#), programme pédagogique original qui a recours aux TICE visant à insuffler un esprit créatif et innovant aux étudiants de toutes les disciplines des sciences humaines et sociales. Il a reçu le soutien des Investissements d'avenir IDEFI. Ce programme est coordonné par Grenoble 2.

1.6. Une politique documentaire qui vise l'enrichissement des services proposés

Les efforts dans ce domaine portent en premier lieu sur la formation à la recherche documentaire des primo-arrivants. Ils se sont concrétisés par une stabilisation de la durée moyenne de formation à 2h15 et par une augmentation sensible de la proportion de primo-arrivants formés ; entre 2010 et 2012, celle-ci est passée de 51% à 66%. Les cibles fixées pour 2014 (2h30 de formation en moyenne et 70% du public visé formé) seront atteintes. Le volume total d'heures de formation s'est quant à lui sensiblement accru, passant de 350 en 2010 à 542 en 2012. La formation a aussi progressé en qualité avec l'introduction d'exercices sur les campus de Jacob-Bellecombette et du Bourget-du-Lac. Si l'exiguïté des locaux et l'effectif limité de l'équipe de bibliothécaires ne permettent pas pour l'instant d'étendre cette disposition au campus d'Annecy-le-Vieux, l'extension prochaine de la bibliothèque et l'affectation de nouveaux personnels permettra d'y remédier. L'objectif à terme demeure de former tous les primo-arrivants et d'augmenter la durée moyenne de formation pour atteindre un minimum de 3h. La question de l'intégration systématique et obligatoire de ces séances aux maquettes pédagogiques est posée. Elles constituent souvent un élément du cours de méthodologie du travail universitaire mais peuvent également s'ajouter à la maquette.

Le [SCDBU](#) de l'université expérimente par ailleurs un [outil d'auto-formation](#) sur une plate-forme *Moodle*. En développement lors de l'année universitaire 2011-2012, il est passé en production depuis de la rentrée 2012-2013. La plate-forme est alimentée par des tutoriels, des cours synthétiques portant sur la méthodologie de la recherche documentaire et des exercices, utilisés par ailleurs pour l'animation de séances de formation. Le développement de l'outil se poursuit pour aller vers une meilleure ergonomie, un meilleur signalement et des contenus enrichis. Il contient depuis peu un module de sensibilisation au plagiat et d'aide à la citation des sources, bâti dans le cadre de la valorisation des mémoires de master sur l'archive ouverte [DUMAS](#).

Le SCDBU propose également une formation à destination des étudiants plus avancés, insérée dans les cours de master. Elle met l'accent sur les supports numériques, les méthodes de recherche avancées, la bibliographie et ses outils, les formats et outils de gestion de références bibliographiques. Des formations plus développées (8h et plus) peuvent être dispensées, en coordination avec un enseignant. Elles font alors l'objet d'une évaluation. Le nombre d'étudiants de master formés est passé de 138 en 2010 à 689 en 2012. Le SCDBU envisage de proposer son assistance aux enseignants souhaitant insérer un volet « recherche d'information, bibliographie » dans un cours de méthodologie de la recherche.

Enfin, les horaires d'ouverture des bibliothèques universitaires sont restés stables à 54h par semaine sur les trois campus. Le besoin d'aller au-delà n'est aucunement ressenti.

2. La réussite des étudiants : une priorité, des résultats encourageants

2.1. L'information et l'orientation des lycéens et des usagers de l'enseignement supérieur

La politique menée par l'université s'est inscrite dans une continuité, même si des actions nouvelles ont été engagées et des efforts supplémentaires de communication réalisés. Elle est axée en priorité sur l'affichage de l'offre de formation et sur les relations avec les lycées des pays de Savoie et des zones limitrophes.

Le site Internet est le premier contact entre les lycéens et les étudiants en recherche d'information et l'université. Il a été remodelé en 2013 pour lui donner plus de clarté et de précision ; en outre, il est désormais régulièrement tenu à jour. Au cours du contrat 2011-2015, l'université s'est attachée à améliorer l'affichage de son offre de formation à partir de l'application qui avait été autrefois développée à sa demande, FYCAP, en mobilisant le SCUIO-IP et les composantes. Cet outil présente un inconvénient majeur : il est alimenté par la base Apogée de l'établissement si bien que l'affichage ne peut être mis à jour qu'après la phase de structuration des enseignements. Il en résulte un retard à l'affichage qui s'avère très préjudiciable, notamment lors du démarrage d'un nouveau contrat pluriannuel. C'est pourquoi l'université a décidé de se doter du CMS AMETYS.

Les dossiers relatifs à l'appel d'offres et aux spécifications ont été communiqués aux établissements grenoblois dans la perspective d'un affichage de l'offre de formation au niveau du site académique.

L'université édite par ailleurs un certain nombre de supports « papier » dont le dépliant « [Voies d'avenir](#) », qui recense l'ensemble des formations proposées de manière synthétique et, depuis 2013, le « [Catalogue de l'alternance](#) » destiné à la fois aux usagers et aux recruteurs. Elle s'attache aussi à informer les lycéens avec des fiches APB bien renseignées et donnant des éléments de réussite via les effectifs en L1, L2 et L3. Enfin, elle distribue le journal « Objectif » dans les lycées. En 2013-2014, deux éditions ont été réalisées, l'une sur les études scientifiques, l'autre sur les études littéraires. La question du maintien de la distribution de ce journal à l'ensemble des lycées de Savoie et de Haute-Savoie se pose cependant, en raison d'un impact estimé limité.

L'offre de formation est également présentée dans les salons (Annecy, Grenoble, La Roche-sur-Foron, Lyon (2) et bientôt Chambéry) et dans les forums de lycée ou de bassin dans le cadre du dispositif Liaison Lycée Université (LLU) par les personnels du SCUIO-IP et les enseignants. Compte tenu de la disponibilité limitée de ces derniers et des nombreuses sollicitations dont ils sont l'objet, et dans un souci d'efficacité, l'université cherche à promouvoir les forums de bassin auprès de ses partenaires.

L'université est aussi impliquée dans les dispositifs académiques. Il s'agit en premier lieu de la Journée du lycéen (JDL), organisée conjointement avec les autres établissements de l'académie à la fin du mois de janvier. A cette occasion, l'université accueille environ 2 500 élèves de première et de terminale sur le campus du Bourget-du-Lac. Il s'agit aussi de la Journée d'échanges lycées universités (JELU), qui a été relancée en 2012. Elle s'adresse aux professeurs principaux et aux conseillers d'orientation-psychologues auxquels différents thèmes relatifs à l'orientation des lycéens sont présentés. L'édition du 14 novembre 2013, organisée à Annecy, a rassemblé 128 personnes. L'université participe aussi au dispositif Sup'1ères Rencontres qui consiste à faire vivre à des élèves de première la journée d'un étudiant de premier cycle dans la filière de leur choix. Expérimenté entre 2009 et 2012, généralisé par la suite, il rencontre un vif succès comme en témoigne le nombre de lycées participants : 11 en 2013, 16 en 2014 et probablement 19 en 2015 pour un nombre de lycéens estimé à 1 140. L'université est également impliquée, modestement, dans les dispositifs ASUR et Cordées de la réussite. Certaines composantes ont par ailleurs des initiatives propres. Par exemple, l'IUT d'Annecy accueille des élèves de terminale pour des TP dédiés et des élèves d'écoles primaires pour des ateliers de découverte.

Depuis 2013, l'université a relancé la Journée des proviseurs qui avait été initiée quelques années auparavant, puis abandonnée. Elle est l'occasion de fournir aux lycées des données fiabilisées sur le devenir de « leurs » bacheliers à l'université. Elle permet aussi d'échanger et de transmettre des informations générales sur la vie de l'université, les conditions d'accueil des primo-arrivants et les évolutions du paysage universitaire.

L'événement phare de l'information et de l'orientation à l'université demeure la Journée portes ouvertes (JPO) qui se tient chaque année en février ou mars et rassemble plus de 5 400 personnes, lycéens et familles. Depuis 2013, elle est mise à profit pour présenter aux étudiants de l'université les réorientations et poursuites d'études qu'elle offre. En interne, la communication porte donc désormais sur le thème d'une Journée poursuite d'études.

Enfin, l'université a édité un guide de la réorientation des étudiants de première année vers les sections de techniciens supérieurs (STS) disposant de places vacantes. Ce guide a été validé par les proviseurs et transmis aux responsables pédagogiques de première année de licence et de DUT à la rentrée 2013. Il contribue à la sécurisation des parcours à l'université et a vocation à être intégré aux conventions que l'université signera en 2014 avec les lycées abritant des STS.

Ces actions d'information et d'orientation demandent une mobilisation importante des personnels, en particulier des enseignants. L'équipe présidentielle y participe aussi en nombre. Il est donc souhaitable d'en évaluer l'efficacité et, le cas échéant, de remettre en cause les moins pertinentes. Les enquêtes menées lors de la JDL, de la JPO et des inscriptions seront exploitées en ce sens dès l'année 2014-2015.

Sur APB, l'université pratique l'orientation pour tous : tous les candidats qui ont émis un vœu pour une mention de licence reçoivent un avis motivé de l'équipe pédagogique concernée. Il convient de noter que l'augmentation sensible du nombre de vœux vers ces filières non sélectives (5 800 en 2010, 7 695 en 2013) conduit à une charge de travail importante. L'établissement n'a pas encore été en mesure de mettre en place une analyse fine des données recueillies dans l'application APB et de les corrélérer avec les données Apogée.

L'université doit encore rendre publiques et accessibles les données dont elle dispose sur la réussite en premier cycle et sur l'insertion professionnelle de ses diplômés. L'objectif est d'y parvenir au plus tard à la rentrée 2015. Les lycéens ont cependant accès aux effectifs en L1, L2 et L3 par les fiches APB. Il leur est ainsi possible d'estimer les taux de réussite.

Les actions en matière d'information et d'orientation sont essentiellement tournées vers les lycéens. Promouvoir davantage les masters de l'université auprès des étudiants reste pour l'essentiel un enjeu, en dépit d'actions récentes. L'université est désormais présente dans des événements consacrés au second cycle (e.g. le salon des masters de Lyon en 2013 et 2014), elle affiche ses filières dans la presse locale, nationale ou spécialisée. Tout cela doit encore être coordonné dans le cadre d'une stratégie claire et partagée qui inclut une meilleure appropriation de l'offre de formation master par les personnels du SCUIO-IP ainsi qu'une politique académique voire régionale en ce domaine.

2.2. Les passerelles

L'individualisation des parcours et la mise en place de passerelles entre les différents diplômes ou mentions contribuent à l'adaptation du système universitaire au public dont il a la charge, donc à la réussite. Au début du contrat 2011-2015, l'université s'était donnée l'objectif très ambitieux d'accroître sensiblement les flux de L2 vers les LP, de DUT vers les L3, de DUT/L2 vers l'école d'ingénieurs, entre mentions de licence et de CPGE vers la licence.

Cet objectif n'est que très partiellement atteint en raison d'un cloisonnement persistant entre composantes. Le flux de L2 vers les LP reste marginal malgré les efforts des responsables pédagogiques. Dans le cas de l'alternance, il peut se heurter au choix des entreprises qui privilégient les titulaires d'un BTS ou d'un DUT. Le nouveau cadre national des formations devrait faire évoluer cette situation.

Le flux de DUT vers les L3 est plus conséquent et il sera accru par une meilleure information en direction des étudiants. C'est l'objectif de la Journée des poursuites d'études récemment créée et jumelée à la Journée portes ouvertes. L'expérience montre que la collaboration entre les équipes pédagogiques joue un rôle prépondérant. En témoignent les flux importants des DUT R&T et Informatique vers la L3 Sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC). L'université a récemment diffusé à tous les responsables de licence les programmes pédagogiques nationaux des 13 spécialités de DUT qu'elle propose dans le but d'établir ou de renforcer ces collaborations.

La situation de l'école d'ingénieurs de l'université est particulière puisque son recrutement se fait dans le cadre du réseau Polytech et sur la base d'un classement national des candidats. Au cours du contrat 2011-2015, le nombre d'étudiants en cycle préparatoire suivant un cursus licence renforcé (PeiP A, destiné aux bacheliers généraux) a sensiblement augmenté pour atteindre 200 en 2013-2014. Le cycle préparatoire destiné aux bacheliers technologique (PeiP D ; IDEFI AVOSTTI) a ouvert à la rentrée 2013. Les étudiants intéressés suivent un cursus DUT renforcé au sein des départements GMP, GEii et R&T de l'IUT d'Annecy.

Dans le cadre de la spécialisation et de l'orientation progressives, l'université a décidé de mettre en place des portails pluridisciplinaire en début de cycle licence à l'horizon du prochain contrat pluriannuel. Les étudiants pourront ainsi retarder le choix définitif de leur mention à l'issue du semestre 2 voire du semestre 3. Des passerelles sont également envisagées entre portails à l'issue du semestre 1. Ces dispositifs répondent aux objectifs de passerelles entre mentions de licence.

Dans le cadre d'une convention renouvelée en juillet 2012, l'université accueille chaque année une dizaine d'étudiants de CPGE en L2, L3 ou M1. Ce flux modeste s'explique par le nombre peu élevé de CPGE en pays de Savoie (deux lycées à Annecy et deux autres à Chambéry).

A ce jour, l'université n'a pas mis en place de dispositif spécifique en direction des étudiants décrocheurs de type semestre rebond ou tremplin pour préparer leur réorientation réussie. C'est un sujet auquel elle réfléchit, qui est rendu complexe par la trlocalisation de l'offre de formation de l'établissement.

2.3. L'accueil et l'accompagnement des étudiants

L'accueil à l'université des étudiants de première année est organisé par le SCUIO-IP. Il consiste d'abord en une réunion de rentrée dans chaque filière au cours de laquelle l'université, les services communs et le CROUS sont présentés, et le [guide de l'étudiant](#) remis à chaque primo-arrivant. Dans toutes les composantes, cette réunion est suivie ou précédée d'une présentation du déroulement de l'année universitaire et d'une visite des locaux et du campus. Quelques composantes et filières vont plus loin en proposant une rentrée anticipée pour les bacheliers technologiques, des séances de remise à niveau ou un programme d'accueil pouvant couvrir une ou plusieurs journées et intégrant une sortie sur le terrain, une visite des services communs, une initiation à la notion de projet professionnel, une présentation du dispositif d'enseignement des langues ou encore une présentation et une prise en main des outils informatiques.

Au cours du mois de septembre, des étudiants recrutés par le SCUIO-IP sur des emplois étudiants assurent des permanences dans les restaurants universitaires. Leur mission consiste à renseigner sur tous les aspects de la vie quotidienne à l'université comme à l'extérieur. C'est l'opération « l'étudiant accueille l'étudiant ».

Le Guichet unique d'information des étudiants ([GUIDE](#)) est présent sur les trois campus. Il a pour missions d'aider à l'orientation et à l'insertion professionnelle, de faciliter le premier contact avec les étudiants pour toute question relative à la vie universitaire, de répondre à leurs attentes ou de les diriger vers le service le plus apte à le faire. C'est un dispositif ouvert toute l'année dont la fréquentation est en constante augmentation (3 304 visites et 1 560 appels téléphoniques en 2012, 5 234 visites et 1 877 appels téléphoniques en 2013). Le GUIDE peut aussi venir en aide aux associations étudiantes pour répondre à leurs demandes de subventions au titre du FSDIE. Enfin, les rendez-vous auprès du conseiller d'orientation-psychologue à mi-temps sont pris par le GUIDE après un premier travail d'information. En 2012-2013, 285 entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés, après une attente trop longue pour les étudiants car ce poste à mi-temps est notoirement insuffisant.

L'accompagnement pédagogique des étudiants est une priorité. Il est en place depuis plusieurs contrats pluriannuels et s'est trouvé conforté par le Plan réussir en licence. En premier cycle (licence ou DUT), il recouvre de nombreux dispositifs que les composantes et équipes mettent en œuvre de façon différenciée selon les besoins et les moyens : les enseignants référents ou directeurs des études qui accompagnent dans l'adaptation au monde universitaire, l'orientation et l'élaboration d'un projet de formation ; les modules de méthodologie du travail universitaire ; la diminution des cours magistraux au profit des TD ; le développement du contrôle continu ; la politique des petits groupes là où elle est possible ; le contrôle effectif de l'assiduité en TD et en TP, donc la détection des situations pouvant mener au décrochage ; le tutorat ; le soutien ; la préparation aux examens ; la préparation à la session de rattrapage.

Chaque année, les composantes hors IUT consacrent environ 650 k€ à cet accompagnement. Parmi les difficultés observées, on peut citer le laborieux recrutement des tuteurs, la délicate fidélisation des bénéficiaires et le succès inégal des modules de préparation à la seconde session. La généralisation du dispositif des enseignants référents pourrait en améliorer l'attractivité.

La réussite des étudiants est un point fort de l'Université Savoie Mont Blanc. En licence, les résultats publiés par le MESR lui valent d'être classée régulièrement dans le peloton de tête des établissements. Toutefois, les données publiées par le ministère pour 2011-2012 font apparaître une baisse du taux de progression de L1 vers L2 des nouveaux entrants dans l'enseignement supérieur : 53,9% en 2010-2011 (moyenne nationale 40,6%) et 48,5% en 2011-2012 (40,1%). Cette baisse coïncide avec la mise en œuvre de l'arrêté licence 2011 et la suppression concomitante du passage *a minima* à l'Université Savoie Mont Blanc. L'indicateur donné ici est donc assimilable à un taux de réussite en L1 des nouveaux entrants. Ce n'est pas le cas pour les universités qui ont fait le choix de cumuler compensation annuelle et passage *a minima*. Comme expliqué *supra*, la question du rétablissement de ce dernier a été étudiée de manière approfondie à l'automne 2012. Dans l'intérêt des étudiants, notamment des étudiants boursiers, il a été décidé de ne pas le rétablir sauf dans des cas tout à fait particuliers et limités dans le temps (e.g. maladie), et pour un nombre de crédits manquants inférieur à 6 dans le semestre non validé. L'augmentation sensible de la proportion de titulaires d'un bac professionnel en L1 (3,6% en 2011-2012, 6,3% en 2012-2013 et 6,1% en 2013-2014) pourrait également peser sur cet indicateur commun dans les années à venir. La proportion de bacheliers technologiques est quant à elle quasiment stable depuis 2009 autour de 16%. Les taux de réussite en DUT n'atteindront pas les cibles très ambitieuses fixées dans le contrat pluriannuel mais ils demeurent élevés, supérieurs aux moyennes nationales communiquées par l'ADIUT. On observe une certaine stabilité depuis trois ans et les moyennes sur les cohortes 2008, 2009 et 2010 s'établissent ainsi : 78% de réussite en deux ans et 84% en trois ans pour les bacheliers généraux ; 57% de réussite en deux ans et 65% en trois ans pour les bacheliers technologiques et professionnels. L'évaluation de l'impact des différentes actions d'accompagnement et de soutien permettrait d'identifier les plus efficaces et de concentrer les moyens sur elles. Toutefois cette évaluation est complexe compte tenu de la diversité des situations et de la difficulté à identifier des indicateurs fiables. Les études conduites au plan national sur des effectifs plus conséquents pourraient apporter des indications.

En master, les taux de réussite sont également intéressants : 73,8 % des étudiants inscrits pour la première fois en M1 en 2011-2012 ont progressé en M2 (moyenne nationale 59,7 %) ; 86,9 % des étudiants inscrits pour la première fois en M2 en 2010-2011 ont obtenu le master en 1 an (moyenne nationale 78,7 %), 5 % en deux ans (moyenne nationale 6,7 %).

La création du département APPRENDRE s'inscrit dans la politique générale de l'université visant à améliorer les apprentissages et la réussite. La gestion, la montée en charge et l'appropriation du département par les

enseignants constituent des enjeux importants pour les années à venir. La stratégie retenue est de travailler d'abord sur des innovations de fond pour faire évoluer les pratiques pédagogiques au sein de l'établissement. Les actions davantage tournées vers l'extérieur viennent ensuite compte tenu des moyens limités dont dispose l'établissement et des incertitudes sur les modes de diffusion du savoir qui prévaudront finalement. Ceci n'empêche nullement le département d'apporter son concours à la création de MOOCs et de SPOCs. Des séminaires sont organisés (le premier a eu lieu en juillet 2014) pour définir les actions prioritaires dans le cadre de cette stratégie : développer la création de ressources pédagogiques médiatisées, scénariser les activités à une échelle plus fine, s'orienter vers la pédagogie inversée, développer différentes formes de tutorat et de travail collaboratif, aborder différemment l'évaluation, développer les jeux sérieux en place à l'IUT de Chambéry, etc. Ils doivent aboutir à la définition d'un schéma directeur de l'accompagnement et de l'innovation pédagogique.

Si l'université conduit de manière systématique une évaluation des formations et de la vie étudiante avec un taux de réponse désormais très satisfaisant (31% en 2010, 48% en 2011, 53% en 2012, 67% en 2013, 63% en 2014), l'évaluation fine des enseignements par les étudiants, élément constitutif par élément constitutif, n'est pas encore généralisée à toutes les composantes et/ou à toutes les formations. La cible retenue par le contrat – 70% des crédits ECTS évalués – ne sera vraisemblablement pas atteinte. Les raisons en sont multiples et elles diffèrent suivant les composantes : l'absence de procédure formalisée qui fait reposer cette évaluation sur des initiatives individuelles, une réticence persistante dans certaines filières, des expériences passées qui n'ont pas été conduites selon des règles partagées, etc. Pour remédier à cette situation, une charte de l'évaluation des enseignements sera soumise aux instances de l'université dans le courant de l'année 2014. Par ailleurs, le Pôle observatoire sera renforcé pour être en mesure de procéder aux évaluations des filières qui le solliciteront suivant des questionnaires établis par les équipes pédagogiques. Il pourra également apporter son expertise à la mise au point des questionnaires.

Le niveau d'équipement pédagogique est globalement satisfaisant. L'université n'a pas mis en place de schéma directeur, considérant qu'en bonne pratique de la subsidiarité les composantes étaient les mieux à même de définir leur politique en la matière. Toutefois, le poids des amortissements est devenu un frein à l'investissement et, par ailleurs, la dépendance à l'égard des financements extérieurs enfle. En conséquence, il est prévu de mettre en place un plan pluriannuel d'investissement et une gestion centralisée des amortissements à compter du budget 2015.

L'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap sont assurés par la [Mission handicap](#), rattachée à la DEVE et composée d'une chargée d'accueil et d'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques et d'une secrétaire. La mission prend en charge un nombre croissant d'étudiants (97 en 2011-2012, 158 en 2012-2013) en lien avec le SUMMPS, les équipes pédagogiques, l'administration et les partenaires extérieurs à l'université dont la MDPH. La chargée d'accueil bénéficie maintenant d'un contrat à durée indéterminée et sa quotité de travail a été portée de 80% à 90% en septembre 2012. Basée dans les locaux de la DEVE à Chambéry, elle assure des permanences sur les trois campus. En complément de cette action, l'université accueille le CNFEDS, centre unique en France de formation pour les professionnels qui se destinent au professorat des jeunes sourds et jeunes aveugles. Devenu département de l'université en 2013, il porte des expériences pédagogiques originales qui intéressent l'ensemble du site.

Les aménagements et aides pédagogiques sont désormais satisfaisants ; leur mise en place requiert des concertations fréquentes avec les équipes enseignantes et une sensibilisation des personnels. La Mission handicap gagnerait encore en efficacité si elle pouvait anticiper l'arrivée d'étudiants en situation de handicap par des signalements systématiques des référents des lycées. Les DASEN seront contactés dans le but d'un rapprochement avec ces derniers. Le périmètre d'action de la Mission handicap a été progressivement étendu à la qualité de la vie quotidienne des étudiants sur les campus où la topographie (Jacob-Bellecombette) et la circulation automobile (Annecy-le-Vieux) constituent un obstacle. Les médecins du SUMPPS et la Mission handicap mettent ainsi en place des aménagements de type aides humaines pour accompagner les étudiants dans leurs déplacements. En revanche, le projet de développer la pratique sportive n'a pas abouti faute de personnels qualifiés à l'université pour en assurer l'encadrement. Toutefois, l'université souhaite affirmer son statut d'université de la montagne en proposant une offre diversifiée d'activités physiques et sportives adaptées, axée sur les activités de plein air. Un partenariat Mission handicap / SUAPS / Comité départemental handisports est en cours de discussion.

Il est par ailleurs envisagé de créer un EC optionnel consacré à « l'accompagnement des étudiants en situation de handicap » dans la perspective du prochain contrat pluriannuel. Le partenariat évoqué *supra* contribuera à la réalisation d'événements et de manifestations de sensibilisation.

Enfin, la Mission handicap se préoccupe de l'insertion professionnelle et aide les étudiants à constituer leur dossier de demande de Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. Elle entretient pour cela des relations privilégiées avec les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) 73 et 74, collabore activement avec le BAIP et le Club des entreprises et vise à développer des actions conjointes avec Cap Emploi 73-74. Cet accueil gagnerait à se réaliser davantage au sein même de l'université, à la fois pour des raisons éthiques, et aussi matérielles, bien comprises. Une sensibilisation sera réalisée en ce sens au cours de l'année 2014-2015 ; elle tiendra compte de l'échec de celle réalisée en direction des personnels au printemps 2014.

L'accueil des sportifs de haut niveau se fait selon deux modalités. Dans certains départements d'IUT, la scolarité est aménagée sur trois années. Les étudiants concernés bénéficient en outre de dispenses d'assiduité pour la participation aux compétitions et de cours de soutien en cas d'absences prolongées dues à leurs activités. Ces sections aménagées sont aussi ouvertes aux artistes d'un niveau suffisant inscrits par ailleurs dans une école d'art ou dans un conservatoire à rayonnement régional (Chambéry ou agglomération d'Annecy). Le département TC de l'IUT d'Annecy propose également une section aménagée ski-études avec une période de formation décalée d'avril à mi-juillet et réservée aux athlètes relevant de la Fédération française de ski. Dans les autres filières, les sportifs de haut niveau bénéficient d'une charte d'accueil qui inclut les autorisations d'absence, le soutien pédagogique, les prises de note et l'aménagement des horaires des examens. En 2013-2014, 80 contrats ont été établis. Quelques artistes bénéficient aussi de cette charte. La formalisation d'un cadre spécifique, en lien avec les structures extérieures, permettra de proposer des aménagements adaptés et ainsi d'améliorer l'accueil. Ces dispositifs donnent déjà des résultats remarquables avec environ 200 médailles remportées aux Jeux olympiques ou Paralympiques, Championnats de monde, Universiades et Winter XGames.

La pratique sportive contribue également à la réussite des étudiants. Outre les sorties, stages et animations, le [SUAPS](#) propose une quarantaine d'activités à l'année, en formation qualifiante (attribution de crédits ou de bonifications) ou en formation personnelle. Ces dernières années, l'effort a porté sur le développement des activités de plein air qui contribuent à l'attractivité de l'université et des activités de bien-être en réponse à une demande forte des usagers. En revanche, les cycles de conférences relatifs à la santé des étudiants et aux conduites à risque ont été abandonnés en raison des difficultés à trouver des conférenciers, du coût de l'opération et d'une participation inégale des étudiants. Le tarif des activités payantes du SUAPS est indifférencié. Cette disposition sera interrogée dans le cadre du projet de service du SUAPS, qui est en cours. De même, pour accroître le nombre de places à coût constant, il est envisagé de privilégier les activités à taux d'encadrement réduit ; cela ne se fera cependant pas au détriment des activités de pleine nature spécifiques aux pays de montagne, ou à celles de bien-être.

Le dispositif des emplois étudiants mis en place en 2010 est dorénavant bien rodé. Il a été consolidé et étendu à 10 activités : l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, l'accompagnement des étudiants internationaux, l'accompagnement des sportifs et artistes de haut niveau, l'accueil des nouveaux étudiants, l'appui aux personnels des bibliothèques, la promotion de l'offre de formation, le suivi de l'insertion professionnelle, le tutorat C2i, le tutorat pédagogique et le tutorat sport-santé. Elles ont représenté 7 422 heures rémunérées en 2011 dont 4 020 à des étudiants boursiers (54%), 8 564 heures en 2012 dont 3 543 à des étudiants boursiers (41%) et 10 763 heures en 2013 dont 5 420 à des étudiants boursiers (50%). La promotion du dispositif n'est pas encore satisfaisante, même si l'objectif de recruter des étudiants sur critères sociaux est en partie atteint. Dans le cadre de la nouvelle offre de formation, une reconnaissance de l'engagement étudiant sera envisagée sous la forme d'attribution de crédits ou d'une mention sur l'ADD.

2.4. Préparation à l'insertion professionnelle et promotion de l'entrepreneuriat

Dans les composantes dérogatoires (PAC, IUT et IAE), la préparation à l'insertion professionnelle est consubstantielle à la formation au travers des nombreux contacts avec les entreprises (stages, projets, missions, PPP). En master, les stages sont quasiment généralisés et le seront complètement dans la nouvelle offre de formation. En licence, deux composantes (SFA et CISM) ont mis en place des enseignements de préparation à l'insertion professionnelle et de réflexion au projet professionnel ou d'études (AIPE) avec l'aide du BAIP : élaborer son projet d'études et de formation ; connaissance des métiers ; choix d'études et de métiers ; connaissance de l'entreprise. L'extension de ces modules aux autres composantes est encouragée. Par ailleurs, de nombreuses mentions de licence proposent des parcours pré-professionnalisants, notamment pour les métiers de l'enseignement.

En matière de préparation à l'insertion professionnelle et de relation avec les entreprises, l'université bénéficie du soutien du [Club des entreprises](#). Avec le BAIP, il organise la Semaine de l'emploi et de l'entreprise

(S2E) qui se déroule chaque année à la fin du mois de novembre pendant une semaine. Cette manifestation, qui a valu à l'université et au club le prix AEF 2013 de la Relation Universités Entreprises (RUE), se décline en de nombreuses actions auxquelles participent 300 chefs d'entreprise ou experts : des tables rondes, des visites d'entreprises, des ateliers, un « Training Job Kfé », des entretiens individualisés sur le projet professionnel et un forum des stages. Partie d'Annecy, la S2E est désormais bien implantée sur le campus du Bourget-du-Lac, plus timidement sur le campus de Jacob-Bellecombette.

A cela s'ajoute les actions propres aux composantes ou aux filières comme le Forum des métiers, organisé par les associations étudiantes de la Faculté de droit, ou le Raid de l'association des étudiants en licence ou master STIC. D'autres événements concourent à préparer les étudiants à la vie professionnelle : le Job dating de l'alternance, les Entretiens du club, les IUThématiques, le Coaching de l'alternance (ALTUS), etc.

L'insertion professionnelle des diplômés de l'université Savoie Mont Blanc est caractérisée par la récurrence de taux d'emploi élevés. La dernière enquête nationale qui porte sur le devenir des diplômés de 2011 à trente mois, a été conduite récemment et donne les résultats suivants : 93 % pour les DUT (taux de réponse 87%), 94 % pour les LP (taux de réponse 86%), 92 % pour les masters (taux de réponse 86%), et 94% pour les ingénieurs (taux de réponse 96%).

Avec le soutien du technopôle et incubateur [Savoie-Technolac](#), PAC a ouvert en 2011-2012, un parcours entrepreneuriat destiné à ses étudiants de cinquième année. En 2012-2013, ce parcours s'est ouvert à tous les étudiants de master deuxième année de l'université. Il se déroule de septembre à janvier, tous les jeudis après-midi, sous forme de modules de 3 heures, et accueille une quinzaine d'étudiants qui travaillent à un projet de création d'entreprise. L'université collabore également avec le Pôle entrepreneuriat étudiant de Grenoble ([Ozer](#)) qui deviendra le PEPITE du site et participe à plusieurs de ses événements comme les Mastérialles.

D'autres projets sont à l'étude. En collaboration avec ses partenaires, l'université travaille à la création de modules de sensibilisation à l'entrepreneuriat qui seront mis à la disposition des composantes. Enfin, elle réfléchit à la mise en place du Portefeuille d'expérience et de compétences (PEC) et souhaite généraliser l'utilisation de l'application P-Stage pour optimiser l'utilisation de ses ressources.

3. La vie étudiante : une forte activité culturelle, un centre de santé espéré

La priorité du Service Universitaire de Médecine Préventive et de Prévention de la Santé ([SUMPPS](#)) pour le contrat en cours était de renforcer les liens avec les structures pédagogiques et les autres services communs à l'étudiant afin de repérer les étudiants en difficulté et d'augmenter significativement le nombre de visites et d'entretiens systématiques (L1-DUT1 et étudiants à risque professionnel). Le nombre d'entretiens systématiques est passé de 1 163 à 1 661 entre 2009 et 2012, soit une augmentation de 42%, et le nombre d'étudiants vus de 2 148 à 2 702, soit une augmentation de 25%. L'utilisation optimale du logiciel Calcium a permis de faciliter la gestion des convocations, le suivi des étudiants et d'obtenir des statistiques plus précises sur la santé des étudiants. Avec l'aide de l'ingénieure hygiène et sécurité, les étudiants exposés à des risques professionnels ont été identifiés. Il a ainsi été possible d'assurer leur information et leur protection en lien avec les enseignants.

Le SUMPPS conduit régulièrement des enquêtes épidémiologiques sur la santé des étudiants en collaboration avec les services de santé des établissements des régions Rhône-Alpes et Auvergne et avec le soutien du laboratoire LIP-PC2S, de la licence professionnelle Promotion de la santé et éducation pour la santé et du master Psychologie de la prévention. En 2014, l'enquête a porté sur les conduites d'alcoolisation aiguë des étudiants du campus du Bourget-du-Lac ; en 2013, elle s'est inscrite dans le cadre de l'enquête nationale de l'ADSSU.

Le SUMPPS assure par ailleurs des formations à destination des personnels d'accueil de l'université et du CLOUS, et des enseignants pour les sensibiliser aux problématiques de santé des jeunes et aux particularités des étudiants à besoins spécifiques. En collaboration avec le Service doctoral pour la formation, l'initiation et l'insertion professionnelles (DFI) de la COMUE, il participe aux actions de formation des doctorants.

La formation des personnels du service contribue à l'amélioration de la prise en charge de la santé des étudiants. Depuis 2011, ces personnels ont bénéficié de plus de 600 heures de formation et/ou de séminaires d'échange de pratiques.

Enfin, le SUMPPS collabore activement avec les autres services de l'université, le CLOUS, les associations étudiantes, et les formations tournées vers la promotion de la santé pour améliorer l'accueil des étudiants et organiser des actions de prévention et de promotion de la santé sur les lieux de vie étudiante. Il dispose, depuis 2011, d'un site Internet sur le portail de l'université pour améliorer l'information des étudiants.

Le MESR a suggéré en octobre 2012 que soit constitué un centre de santé. Compte tenu du contexte local et après concertation avec la délégation territoriale de l'Agence régionale de santé, une ouverture *a minima* sur un des deux sites chambérien est envisageable avec pour missions : les soins infirmiers ; les inscriptions dans le parcours de soin ; les vaccinations ; la contraception ; les prescriptions d'urgence ; la prise en charge des étudiants rencontrant des difficultés d'accès aux soins pour raisons financières et des publics de formation continue. En revanche, il n'est pas envisageable que les médecins du SUMPPS soient déclarés comme médecins traitants et que le service prenne en charge les pathologies lourdes ou au long cours. Cette évolution reste conditionnée à un fort soutien de la COMUE grenobloise, qui a jusqu'alors limité le financement d'actions de ce type au seul site grenoblois.

Enfin, le SUMPPS va ouvrir une consultation de vaccinations gratuites sur les sites chambériens ; à cet effet une convention vient d'être signée avec l'Espace de santé publique (ESP) du Centre hospitalier de Chambéry.

Au-delà des activités proposées aux étudiants à l'année, le SUAPS organise des stages, des animations et des sorties pour les étudiants et les personnels de l'université. Les activités de pleine nature en relation avec la situation de l'université sont privilégiées. Il apporte également son soutien aux associations étudiantes (ASUSa et ASUBA) qui sont chargées des compétitions universitaires et participent à l'animation des campus. Depuis 2013, le SUAPS est engagé dans un projet de service dont l'objectif principal est d'accroître sa capacité d'accueil. Les activités, animations, sorties et stages qui ne requièrent pas un taux d'encadrement élevé seront privilégiés à l'avenir. Cette refonte de son offre ne remettra pas en cause les activités de pleine nature spécifiques aux pays de Savoie, ou de bien-être.

L'animation et la vie culturelles relèvent de la [Mission culturelle](#) de l'université. Celle-ci apporte son soutien aux associations à vocation culturelle (cinéma, chorale, musique, théâtre), soutien qui a été étendu ces dernières années à de nouvelles associations qui proposent des activités autour de la danse, de la musique et de l'image. Elle facilite l'accès aux spectacles culturels des villes dans lesquelles l'université est implantée en menant une politique de billetterie subventionnée. Aux partenaires traditionnels, l'Espace Malraux et La Soute à Chambéry, Le Brise Glace à Annecy, il faut désormais ajouter l'espace culturel La Traverse au Bourget-du-Lac, Bonlieu Scène nationale à Annecy et les musées de Chambéry.

La Mission culturelle est également active en matière d'animation des campus. Dans le cadre de l'opération « Campus en musique », elle propose une douzaine de concerts gratuits en partenariat avec l'Orchestre des Pays de Savoie, la MJC de Chambéry, Le Brise Glace et le Festival « Jazz aux Carrés ». Elle apporte son concours aux associations étudiantes pour l'organisation de manifestations sur les campus ou dans la cité. Dans une perspective d'approfondissement thématique, elle a mis en place des cycles de conférences. C'est notamment le cas pour le théâtre ou la démarche chorégraphique avec le soutien de l'Espace Malraux, de la Cité des arts de Chambéry, de l'association Danse et musique en Savoie et, depuis peu, du Dôme Théâtre d'Albertville. Des manifestations de sensibilisation à la dimension culturelle de la montagne ont également été organisées ces dernières années.

L'année 2014 a été marquée par l'intégration de l'université à la semaine culturelle étudiante organisée par la COMUE, évolution appréciée qui prélude aux commémorations partagées de la naissance à Chambéry de Michel de Certeau. Elle verra aussi l'association Univerciné, seule salle de cinéma à statut commercial implantée sur un campus, se doter d'un projecteur numérique, si les subventions et avances sollicitées sont octroyées.

La diversité et le nombre d'activités proposées aux étudiants et aux personnels de l'université requièrent un effort accru de communication. La Mission culturelle s'appuie pour cela sur le Service communication mais également sur la licence professionnelle Administration et gestion des entreprises culturelles de la musique et du spectacle vivant et sur le DUT Métiers du Multimédia et de l'Internet dans le cadre de projets étudiants.

Le dynamisme de la vie culturelle participe au rayonnement de l'établissement. L'université est désormais perçue comme un acteur culturel à part entière. En témoignent le développement des partenariats avec les principales structures des bassins de Chambéry et Annecy ainsi que les sollicitations dont elle fait l'objet pour participer aux actions et réflexions conduites par les institutions et acteurs culturels à l'échelon local ou régional voire national. Ce dynamisme demeure cependant inégal sur les différents campus en raison de l'absence de lieu de vie étudiante à Annecy-le-Vieux. La signature récente d'une convention cadre avec l'Ecole supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy (ESAAA), la tenue en décembre 2013 du premier colloque de l'Association des internationalistes français (manifestation récurrente organisée par l'université, à l'avenir en relation avec l'université de Genève), le dédoublement de la mission culturelle avec la nomination d'un deuxième chargé de

mission en 2014, voire l'émergence d'une Cité de l'image dans la Venise savoyarde, constituent autant de leviers pour développer les activités culturelles mais également les projets interdisciplinaires.

Les projets des associations étudiantes sont soutenus financièrement dans le cadre du FSDIE. Deux appels à projets sont lancés chaque année, le premier en octobre et le second en mars. Les projets concernent principalement les activités sportives, humanitaires ou culturelles et les événements destinés à animer la vie étudiante dans une filière ou une composante. La politique de la commission FSDIE de la CFVU est de privilégier les projets qui impliquent plusieurs associations, composantes ou campus, s'adressent au plus grand nombre et concourent à l'animation des campus ou au rayonnement de l'université. Sur une enveloppe globale de 110 k€, 8 k€ sont consacrés aux exonérations des droits d'inscription et, depuis 2013, 12 k€ vont abonder le FNAU géré par le CLOUS. Au final, 90 k€ sont attribués aux associations étudiantes. Seules les associations qui ont signé la charte de labellisation « Association étudiante de l'université de Savoie » sont éligibles au titre du FSDIE. Cette charte, mise en œuvre à la rentrée 2013, recense les droits et les devoirs des associations. Des sessions de formation destinées aux dirigeants des associations seront organisées par le GUIDE à partir de la rentrée 2014.

La qualité de la vie étudiante dépend bien sûr de l'engagement de l'université mais aussi du nombre et de la qualité des partenariats qu'elle développe. Elle mène une politique active dans ce domaine et s'attache à entretenir les meilleures relations avec ses partenaires, notamment avec le CLOUS de Chambéry.

Europe et international

1. Un choix ancien et confirmé de l'Université Savoie Mont Blanc

1.1. Des conditions attractives pour l'international

Les spécificités du territoire sur lequel l'université est installée sont autant d'atouts pour son attractivité à l'international : une implantation doublement transfrontalière, un environnement naturel et urbain de qualité, des services de bon niveau, un tissu industriel varié, fortement internationalisé et dynamique, un marché de l'emploi ouvert, etc. Les choix réalisés par l'université en matière de formation (notamment en langues étrangères appliquées, en FLE et en tourisme) et de recherche (montagne, solaire, mécatronique, physique, image) permettent de disposer d'une offre attractive à l'international pour les étudiants et propice à de nombreuses interactions, dans le domaine de la recherche, avec des laboratoires étrangers.

Si le territoire est incontestablement un atout pour attirer des étudiants venant de l'étranger, il n'en demeure pas moins que des difficultés d'hébergement existent. Ainsi sur Annecy, le nombre de logements disponibles et leur prix représentent une difficulté à laquelle sont confrontés les étudiants étrangers en mobilité. Sur cette même agglomération, si les transports en commun ont fait l'objet d'une réelle attention, les dessertes et l'extension des plages horaires de bus rendent délicat l'éloignement entre campus et logement. Sur les agglomérations de Chambéry et d'Aix-les-Bains, les conditions de logement et de transport sont meilleures, mais des progrès sont attendus sur la qualité des hébergements, qui ne correspond plus au niveau attendu par les étudiants venus d'Europe du Nord ou d'Amérique du Nord. Sur le campus d'Annecy-le-Vieux, le manque d'équipements sportifs est également un handicap pour faciliter l'intégration des étudiants étrangers. Ceux-ci sont en effet de grands consommateurs d'activités physiques et sportives, créatrices de lien et facilitatrices d'assimilation. L'été venu, la fermeture des campus et d'une partie des hébergements et services de restauration du CROUS ressortent aussi comme un handicap au développement de l'international.

Parmi les trois campus, c'est celui de Jacob-Bellecombette où l'internationalisation se fait la plus visible. Cela correspond à la localisation de certaines formations fondamentalement internationales (langues étrangères appliquées et tourisme, notamment). C'est aussi sur ce campus que se regroupent les étudiants étrangers qui viennent apprendre le français en tant que langue étrangère.

1.2. Un fonctionnement professionnel des services relations internationales

Les réussites sur le plan international doivent beaucoup à la structuration des équipes concernées : il y a à la fois une aide de proximité en composante, au plus près du terrain et des demandes, et des ressources centrales permettant de coordonner les actions et de centraliser les informations pour les rediffuser ensuite. C'est dans cet esprit de partage des expériences et des bonnes pratiques que se réunit mensuellement la commission d'orientation des relations internationales (CODRI).

Le personnel de la DRI est spécialisé depuis plusieurs années sur des dossiers type, ce qui lui permet aujourd'hui de disposer d'une grande expérience et d'une technicité maîtrisée. Cela n'a pas échappé à l'agence

A2E2F (Agence Europe-Education-Formation France) qui sollicite l'université afin qu'elle mette du personnel à sa disposition pour des formations. On note aussi une grande motivation de la part de cette équipe, essentiellement constituée de personnels contractuels. Le processus de titularisation initié en 2013 permet peu à peu de revenir sur cette singularité dont l'origine est à chercher dans la volonté historique de l'université et de ses territoires d'investir l'international au-delà des moyens attribués par l'Etat.

1.3. Un nombre (trop) considérable de liens établis

En 2013, l'université avait des liens de partenariat établis avec un total de 627 universités étrangères, répartis sur un ensemble 58 pays. La prédominance des partenaires européens est nette (415, Russie comprise). On trouve ensuite l'Amérique du Nord (82), l'Asie (69), l'Amérique du Sud (29) et l'Afrique (25). Quelques partenariats sont établis également avec des établissements australiens et néo-zélandais.

Globalement, les accords signés sont des conventions ERASMUS pour 60% environ, le reste étant composé de conventions bilatérales ou multilatérales. Tous les accords ne sont cependant pas actifs, lorsqu'on les observe sur une seule année universitaire. Certains sont dormants depuis plusieurs années. Le passage à la nouvelle forme d'accord ERASMUS+, qui oblige à la renégociation de l'ensemble des accords, aura été l'occasion pour l'établissement de toiletter son réseau de partenaires. Sauf demande spécifique de la composante, n'ont été renouvelés que les accords qui avaient été actifs au moins une fois au cours des deux dernières années, ce qui représente néanmoins plus de 250 accords. De plus, depuis 2011 l'université a décidé de ne plus signer de conventions renouvelables par tacite reconduction et de limiter leur durée à cinq années maximum, ce qui permet d'éteindre automatiquement les liens inactifs.

Ce foisonnement de liens universitaires résulte pour l'essentiel d'une activité qui s'est développée progressivement au sein des composantes et d'une vision politique passée qui privilégiait la simple multiplication des accords. S'il témoigne d'une ouverture forte vers l'international, le nombre de conventions signées ne peut pas être un objectif en soi. Cohérence et complémentarité sont désormais recherchées : c'est le sens donné à la nouvelle politique internationale mise en place en 2013. A titre d'exemple peut être citée la politique en direction de la Chine qui vise à concentrer l'action sur la ville de Chengdu (10 millions d'habitants et une carte universitaire en rapide développement) et la province du Sichuan. Ce choix a été réalisé sur la base de plusieurs paramètres favorables, à commencer par la correspondance géographique des environnements avec, dans les deux cas, la proximité des montagnes. L'action de l'université s'inscrit aussi en complément du développement de la coopération Alpes-Sichuan établie dans le domaine économique, avec le soutien d'un grand nombre de collectivités (ville de Chambéry, conseil général de la Savoie, région Rhône-Alpes). Enfin, des conditions favorables existent sur place avec un consulat général, une alliance française et l'implantation de plusieurs entreprises françaises. Les thématiques retenues se rapportent aux champs MT2S et CICS.

L'université développe désormais ses partenariats internationaux en essayant de concentrer son action sur des établissements pluridisciplinaires à son image avec lesquels elle cherche à établir des partenariats stratégiques intéressant plusieurs de ses composantes et qui ne reposent pas uniquement sur des liens formation mais s'appuient aussi sur la construction de partenariats de recherche. Cela implique de choisir quelques établissements avec lesquels des relations privilégiées sont construites et entretenues, à l'instar de la démarche appliquée depuis 2013 avec l'université d'Etat d'Irkoutsk : signature de trois accords co-diplomants en licence Langues étrangères appliquées, licence Tourisme et licence professionnelle Aquaculture en parallèle de liens recherche réactivés dans le domaine des sciences de l'eau et du droit.

L'université cherche donc aujourd'hui à développer la qualité plutôt que la quantité de ses liens à l'international. Au sein d'un établissement donné, elle vise à établir des relations impliquant plusieurs de ses composantes, aussi bien sur les volets recherche que formation, à en faire des liens institutionnalisés durables qui ne reposent pas que sur des liens de personne à personne. Elle entend aussi accompagner le développement économique du territoire en étant présente préférentiellement là où les entreprises savoyardes s'implantent et dans les domaines de spécialité de la région Rhône-Alpes, comme c'est le cas pour le champ MT2S.

2. Une approche de la mobilité efficace et en cours de réorientation

2.1. Une forte implication dans le programme ERASMUS

L'Université Savoie Mont Blanc est régulièrement en tête des classements pour ses mobilités sortantes ERASMUS, en pourcentage de ses effectifs globaux, depuis plus de dix ans. Pour la période allant de 2008 à

2012, elle est classée tous les ans première en France pour sa participation au programme ERASMUS par l'A2E2F. Au-delà de leur importance, la régularité de ses mobilités est remarquée.

La réussite de l'université dans ce domaine est largement tributaire des soutiens financiers accordés à la mobilité. En effet, l'aide apportée par les collectivités locales permet d'aller au-delà du soutien auquel les autres universités peuvent avoir accès. Le succès tient aussi au fait que la DRI a spécialisé un de ses personnels sur la question des accords et des bourses. En 2013, l'agence A2E2F a audité l'université et elle a conclu à un fonctionnement sans faille des mobilités ERASMUS.

En janvier 2014 a commencé la renégociation des accords dans le nouveau cadre fixé par ERASMUS+. Cela a amené l'université à étalonner son système de notation par rapport à la grille européenne afin de permettre une conversion des notes obtenues en mobilité. Cette conversion se fonde sur la distribution des notes attribuées au cours des trois dernières années sur l'ensemble des diplômes de licence et master. Depuis l'ouverture du programme ERASMUS+, plus de 250 conventions ont été signées, la plupart correspondant au renouvellement de conventions existantes.

2.2. Les programmes d'échange avec l'Amérique du Nord

Les classements nationaux, en ce qui concerne les échanges avec l'Amérique du Nord, sont tout aussi convaincants que ceux obtenus pour ERASMUS. Ainsi, pour l'*International Student Exchange Program (ISEP)*, l'Université Savoie Mont Blanc est le premier partenaire français en nombre d'étudiants accueillis. Fait unique en France, les deux formules « Direct » et « Exchange » mais aussi le *Summer Program* sont disponibles à la mobilité pour les étudiants américains. Parmi les formules organisées, on note :

- *ISEP Exchange Academic immersion* : ce programme composé à la carte à partir d'un ensemble de modules pris parmi les filières existantes mêle les étudiants ISEP aux étudiants français. Les cours sont donnés en français.
- *ISEP Exchange Study in English and improve your French* : dans cette formule, des cours en anglais dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie sont complétés par une formation de français.
- *ISEP Direct Language and culture program* : cette formule consiste essentiellement en des cours de français. Tous les niveaux sont admis, du débutant total au niveau avancé.

En retour des étudiants reçus, l'université dispose d'un nombre significatif de places pour permettre à ses étudiants d'effectuer un semestre ou une année d'étude dans une université américaine, à des conditions avantageuses.

L'université participe également activement au programme d'échanges d'étudiants Ontario-Rhône-Alpes (ORA) tout comme au programme mené avec la Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec (CREPUQ).

Afin de soutenir les échanges avec l'Amérique du Nord, l'université a désigné un chargé de mission spécialisé sur cette région et consacre un autre personnel de la DRI à la gestion et au suivi des programmes d'échange avec cette région du monde.

2.3. Un bilan favorable à l'échelle du site de l'académie

En comparaison des trois universités grenobloises, l'Université Savoie Mont Blanc se caractérise par une plus forte mobilité sortante : plus de trois fois celle de Grenoble 3, le double de celle de Grenoble 1 et 1,5 fois celle de Grenoble 2. Les étudiants de l'université ont donc une plus forte propension à étudier ou à faire un stage à l'étranger que ceux des autres universités de l'académie. En moyenne sur les cinq dernières années, les stages représentent 30% des départs sous convention. Les destinations des étudiants de l'Université Savoie Mont Blanc sont également plus diverses qu'à Grenoble : alors que les trois premières destinations (Royaume-Uni, Espagne et Canada) représentent plus de 50% des départs de Grenoble 1, elles correspondent à moins du tiers pour l'Université Savoie Mont Blanc.

Pour ce qui est de la mobilité entrante, les chiffres sont plus équilibrés. Les flux relatifs à l'Université Savoie Mont Blanc sont comparables à ceux de Grenoble 2 mais ils ne représentent que les trois quarts de ceux de Grenoble 1. L'Université Savoie Mont Blanc souffre de ne pas être implantée dans une ville identifiée comme « universitaire » et, à la différence de Grenoble 1, elle ne figure pas dans le classement de Shanghai. Enfin, l'offre encore limitée de cours en langue anglaise éclaire la situation.

Au final, l'Université Savoie Mont Blanc reste en tête des mobilités cumulées observées sur les cinq dernières années avec plus de 1 000 mobilités par an. Cela représente un cumul supérieur de 20% à celui de Grenoble 1, de 30% à celui de Grenoble 2 et triple de celui de Grenoble 3. *A contrario*, c'est l'Université Savoie Mont Blanc

qui présente le plus fort déséquilibre entre les deux types de mobilités. Alors qu'à Grenoble 1 la balance se fait en faveur de la mobilité entrante (30% supérieure à la mobilité sortante), qu'à Grenoble 2 et 3 les échanges sont équilibrés, la mobilité entrante ne représente que 60% de la mobilité sortante à l'Université Savoie Mont Blanc. A l'heure où les nouveaux programmes comme ERASMUS+ insistent davantage sur la nécessité d'équilibrer les flux entre établissements, il s'agit d'un élément que l'université s'attache à corriger.

2.4. Une organisation pensée pour soutenir la mobilité entrante

En effet, l'université a pris la mesure du déséquilibre évoqué ci-dessus (rapport entre mobilité entrante et sortante) qu'elle attribue essentiellement à trois causes :

- Un défaut de notoriété : l'université souffre de ne pas être installée dans une grande ville universitaire. C'est par ailleurs une université jeune. Elle doit donc davantage compter sur la promotion qu'elle fait, sur l'image qu'elle renvoie, que sur sa réputation établie en tant que telle. Cela justifie le travail engagé sur la question de l'identité de l'université qui porte le souhait d'aller vers une marque internationale prestigieuse qui offre un repère aisément perçu. Le site Internet de l'université doit être refondé en 2015 pour être plus lisible et l'offre de formation simplifiée et mieux présentée avec l'adoption du logiciel AMETYS.
- Une offre de cours en langue anglaise encore insuffisante et non coordonnée : l'offre de formation diplômante intégralement en langue anglaise est encore limitée et spécifique. Elle ne représente que cinq diplômes (deux licences professionnelles *Performance sports textile & footwear* et *International Sales Specialists in Sports* à l'IUTA ; le master *European Master in Business Studies* qui se déroule sur un semestre à l'IAE et qui est partagé avec les universités de Kassel, Trento et Leon; le master *Droit européen et international des affaires* qui se déroule à l'université M. Romeris de Vilnius (M1) et à la faculté de droit (M2) ; le master *Image Interactivity & International*). Des semestres « internationaux » en langue anglaise commencent à s'organiser. Ainsi, depuis 2002, l'IAE en propose un au second semestre de la première année de master. Initié par le département Commerce-Vente, ceux de Technologie et management, Management international ont également offert un semestre de cours dispensés en anglais. En 2013, les étudiants en Tourisme se verront offrir plus de 30 ECTS en anglais. L'objectif est de donner aux usagers, quelle que soit leur nationalité, la possibilité d'étudier en France, en anglais. En 2014, l'IUT de Chambéry ouvrira lui aussi un semestre international au sein de son DUT Gestion administrative et commerciale.
- Une offre de formation en français pour les étrangers à intégrer dans les cursus. L'objectif poursuivi par l'université en matière de langue d'enseignement est celui du bilinguisme asymétrique : des enseignements principalement donnés en français et pour partie en anglais. Pour soutenir cette politique, l'université doit aider activement l'apprentissage du français par les étudiants étrangers afin de leur permettre de suivre des parcours de formation en français et d'être diplômés. Cette formation est actuellement principalement dispensée par l'Institut savoisien d'apprentissage du français pour étranger (ISEFE). Cet organisme, implanté à Chambéry, travaille en collaboration avec l'université. Ce n'est pas pour autant une composante de l'université. Une réflexion a été engagée pour intégrer l'ISEFE à l'université, mais elle bute sur l'impératif respect des plafonds de masse salariale et d'emplois.

Pour faire face à ces handicaps l'université s'est organisée. Le service des relations internationales développe une activité importante pour accueillir au mieux les étudiants étrangers. Une jeune personne polyglotte, récente étudiante en mobilité, y consacre l'intégralité de son temps de travail (aide à la recherche de logement, conseil, aide aux formalités administratives). Des événements d'intégration sont organisés, en lien avec les collectivités locales, comme la « Welcome Party » à l'automne et le « Tour du monde au Manège » au printemps où les étudiants étrangers sont invités à présenter leur pays au public. Un tutorat est organisé pour aider les étudiants étrangers dans la compréhension des cours et la prise de notes.

3. Des projets en accord avec la stratégie de l'établissement

3.1. Deux chaires internationales ouvertes

En 2013, l'université est devenue partie prenante active dans deux réseaux de chaires : le réseau des chaires Senghor de la francophonie et le réseau UniTwin qui accompagne la chaire UNESCO des ressources en eau.

- Le réseau des chaires Senghor de la francophonie, piloté par l'Institut international de la francophonie (2IF, anciennement IFRAMOND) de l'université Lyon 3, est soutenue par la région Rhône-Alpes et l'Organisation internationale de la francophonie. La participation au réseau appuie le développement du master Langues étrangères appliquées à l'internationalisation des organisations. Elle porte la relation transfrontalière avec les espaces francophones de la Suisse et de l'Italie (thème de la cérémonie des vœux de janvier 2013, tenue en

présence de la rectrice de la HES-SO et du recteur de l'université de la Vallée d'Aoste). Elle est aussi le vecteur d'autres possibilités dans les domaines du français langue étrangère, des sciences de l'environnement et de l'énergie tant en Afrique qu'en Asie. Enfin, adhérente du réseau, l'université approchera plus aisément les organisations internationales implantées à Genève.

- La chaire UNESCO des ressources en eau avait été implantée en 2001 à l'université d'Etat d'Irkoutsk (Russie). Depuis 2013, année de son renouvellement, l'Université Savoie Mont Blanc en est devenue co-titulaire. Elle en est, pour l'instant, le seul partenaire européen. Mais l'objectif est de rassembler d'autres établissements d'enseignement supérieur et, à court terme, d'associer l'Université de Genève (Institut Forel) et des partenaires industriels (groupe Danone, par exemple). C'est avec cet objectif que l'université a organisé en août-septembre 2014 une école d'été internationale à Evian-les-Bains, sur le thème de la limnologie, qui a rassemblé une trentaine d'étudiants internationaux encadrés par une quinzaine d'intervenants. Cet événement a bénéficié d'un très fort soutien de la ville d'Evian, qui souhaite sa reconduction bisannuelle.

On perçoit ainsi comment ces chaires peuvent améliorer la visibilité à l'étranger, aider à établir des relations privilégiées avec les autres établissements en réseau et *in fine* renforcer les flux d'étudiants en mobilité entrante. Les chaires doivent être aussi l'occasion de mettre en place et de faire vivre des formations délocalisées, diplômantes ou non.

3.2. Un appel à projet international incitatif

La DRI organise chaque année un appel à projet international. Pour faire face à l'afflux constaté des demandes et permettre à l'université de se servir de cet appel pour soutenir sa politique internationale, la procédure de sélection des projets a été revue fin 2013. Une note de cadrage a été publiée qui prévoit que les projets font l'objet d'une double expertise fondée sur six critères de notation.

C'est sur la base de ces évaluations que la commission d'orientation des relations internationales (CODRI) procède au classement des dossiers et établit une proposition de financement qui est soumise pour validation au CA. Les projets, une fois réalisés, font désormais l'objet d'un rapport évalué. A titre d'exemple, l'appel à projet 2014 était doté d'un montant de 95 k€. Cet appel à projet a reçu 48 projets en réponse, dont 21 ont été financés.

Une telle action n'est possible que grâce à l'appui des collectivités territoriales qui soutiennent l'université dans son développement à l'international. Les financements obtenus correspondent à des actions inscrites dans le contrat régional d'établissement pour le développement de l'enseignement supérieur (CEDES) 2012-2015 et le contrat avec l'APS 2011-2014.

3.3. Une participation insuffisante et un manque de leadership sur les grands projets internationaux

Durant la présente période contractuelle, l'université a piloté quelques grands projets internationaux. C'est le cas du programme P@LMES (Passeport numérique de compétences pour améliorer l'employabilité des lauréats de l'enseignement supérieur marocain) financé dans le cadre TEMPUS et lancé fin 2012. Ce projet, dont le chef de file est l'Université Savoie Mont Blanc, regroupe le ministère de l'Enseignement supérieur marocain, les 14 universités marocaines, la Confédération générale des entreprises marocaines, la CDRT, l'université de Mons (Belgique), l'université d'Aveiro (Portugal) ainsi que l'université Lyon 1 et l'entreprise Pentila (France).

L'université est impliquée dans de nombreux autres projets internationaux de recherche. Ses enseignants et chercheurs collaborent fréquemment avec des collègues étrangers. Pour autant, l'université possède assez rarement le *leadership* de ces projets, notamment en ce qui concerne les gros programmes européens (Tempus, FP7, PCRD). Ce constat doit être atténué pour ce qui concerne les programmes Interreg où l'université, tout en étant plus présente, reste en dessous de ce que pourrait être sa participation compte tenu de sa situation transfrontalière. Consciente de cette faiblesse, l'université a désigné un chargé de mission grands programmes internationaux chargé de susciter les initiatives des enseignants-chercheurs. Un appui technique au montage et au suivi des programmes peut être trouvé auprès de la DRED (Interreg, FP7, PCRD) ainsi qu'auprès de la DRI (Tempus). Pour autant, les résultats ne sont pas encore à la hauteur espérée, ce qui conduira prochainement à améliorer le dispositif mis en place.

3.4. Une impulsion donnée au développement des relations franco-suisse

En septembre 2013, le comité régional franco-genevois a publié un rapport sur l'état des coopérations rhônalpino-lémaniques en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Cette étude, qui comprend un inventaire des actions communes menées par les établissements d'enseignement supérieur et de

recherche de part et d'autre de la frontière, souligne le rôle primordial joué par l'Université Savoie Mont Blanc qui arrive en tête pour le nombre de projets Interreg franco-suisse, le nombre de conventions cadre et le nombre de doubles diplômes. Il y a donc bien historiquement un lien de coopération établi entre l'université et ses voisins de la Suisse lémanique. Ce lien apparaît néanmoins plus le fruit d'actions individuelles que résultant d'une véritable stratégie d'établissement. Les flux d'étudiants entre les deux pays sont marginaux, à l'exception de quelques stages effectués par les Français dans des entreprises suisses. C'est pourquoi une relance institutionnelle, forte et de fond, de la politique internationale transfrontalière avec la Suisse romande a été initiée dès 2012.

Le contact a été renoué avec l'UNIGE, au plus haut niveau académique et politique. Avec cet établissement dont 17% de ses étudiants sont français, l'Université Savoie Mont Blanc partage déjà deux doubles diplômes, la L3 Economie et Gestion ainsi que le M2 Administration des entreprises. Des liens nouveaux ont été établis dans le domaine des sciences de l'environnement avec l'Institut Forel ainsi qu'en sociologie (atelier de master commun « Identités-Spatialités » en 2015) et en psychologie (interventions croisées et projet de master). Plus généralement, la collaboration avec l'UNIGE et les établissements genevois s'inscrit dans le cadre de la réflexion sur le Grand Genève : l'Université Savoie Mont Blanc est membre de son forum d'agglomération. A ce titre, elle a déposé un projet de saisine, qui a été retenu : « Comment harmoniser les relations entreprises-universités de part et d'autre de la frontière pour en faire un facteur du développement du Grand Genève ? ».

Les discussions établies avec le rectorat de la Haute École Spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) ont abouti le 5 juillet 2013 à la signature d'un accord de partenariat entre les deux établissements élargissant les collaborations établies antérieurement dans le cadre de plusieurs projets Interreg. Il décline des relations autour de plusieurs axes : des échanges d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs ; des rencontres entre personnels administratifs pour partager de bonnes pratiques ; des coopérations dans le domaine de la recherche ; un élargissement partagé des relations avec les entreprises ; des actions communes avec des partenaires tiers ; une aide à l'obtention d'une chaire Senghor. La convention vise également à faciliter l'accès à l'école doctorale de l'Université Savoie Mont Blanc pour des jeunes chercheurs impliqués dans des projets de la HES-SO. Les deux institutions s'engagent à faciliter les encadrements communs de thèses de doctorat et à envisager la création d'une école doctorale commune. Depuis la signature de la convention, quatre réunions de travail se sont tenues entre les équipes politiques, une à Lausanne, deux à Annecy et une à Chambéry.

Ces contacts renforcés accompagnent les initiatives prises par l'ambassade de France à Berne et Campus France (rencontre de Berne du 29 novembre 2013) ou la région Rhône-Alpes (rencontre du 15 juillet évoquée *supra*) pour faciliter les liens entre établissements français et suisses mais aussi tenter de faire émerger un campus international à proximité de Genève. La démarche est aussi justifiée pour l'Université Savoie Mont Blanc par le fait que sur ces territoires voisins se trouvent un certain nombre d'organismes internationaux (Organisation des Nations Unies, Organisation mondiale du commerce, Bureau international du travail, Comité international olympique, etc.) ou de plate-formes scientifiques comme le CERN. Ces proximités sont autant d'atouts que l'université se doit d'utiliser davantage. A ce titre, le vice-président communication et développement s'occupe spécifiquement du dossier franco-suisse. L'exemple franco-allemand est observé de près : des rencontres de travail ont eu lieu avec l'équipe politique de l'université de Haute-Alsace en juillet 2013 et 2014 et l'Université Savoie Mont Blanc participera aux journées NovaTRis de novembre 2014 (IDEFI). Une visite à l'[Euro-Institut de Kehl](#) en décembre 2013 a permis d'intégrer en septembre 2014 le réseau [TEIN](#) (*Transfrontier Euro-Institut Network*). En 2015, une rencontre entre les universités de Franche-Comté, de Haute-Alsace et Savoie Mont Blanc, toutes trois en position frontalière avec la Suisse, est programmée.

3.5. Un lien à renforcer avec l'Italie transfrontalière

L'Université Savoie Mont Blanc développe des relations institutionnelles avec les universités de Turin, du Val d'Aoste, du Piémont-Oriental et de Milan-IULM avec lesquelles elle partage des doubles diplômes dans les domaines des Langues (Langues Etrangères Appliquées avec Aoste, Interprétariat et communication avec Milan-IULM, Langues Littératures et Civilisations Etrangères avec Turin et Piémont-Oriental). Dans le cadre d'Alcotra 2007-2013, l'université a participé au projet GlaRiskAlp (Risques glaciaires dans les Alpes occidentales), coordonné par la Fondation Montagne Sûre de Courmayeur, et a porté et coordonné le projet FORPROFI (FORMATION PROfessionnalisante Franco-Italienne), qui s'est concrétisé dans le double diplôme LEA/Langues Etrangères pour le Tourisme avec l'université du Val d'Aoste. Afin d'envisager de nouveaux projets pouvant répondre à l'AAP Interreg/Alcotra 2014-2020, une délégation de l'Université Savoie Mont Blanc a visité les universités du Val d'Aoste et du Piémont-Oriental, et des délégations de ces universités ont été accueillies à Chambéry.

Les accords, encore peu nombreux et dont le champ disciplinaire est restreint, sont pourtant à l'origine d'un important flux entrant d'étudiants. En effet l'Italie correspond à presque 25% des étudiants venant étudier sous convention à l'Université Savoie Mont Blanc, ce qui fait de l'Italie le pays le plus représenté. C'est pourquoi l'université a désigné un chargé de mission Italie qui a pour objectif de développer les relations, notamment en travaillant à la mise en place de nouveaux co-diplômes intéressant d'autres disciplines (économie et gestion, tourisme, environnement). L'école d'ingénieurs PAC souhaite aussi développer des flux d'échange avec l'Italie. D'une manière plus large, la prochaine ouverture du chantier du TGV Lyon-Turin et le projet de Smart valley entre la vallée de la Maurienne et Suse devraient faciliter l'émergence de projets nouveaux, notamment dans les domaines de la formation continue et de la recherche.

Pilotage et Gestion

1. Un passage aux RCE globalement réussi

L'université s'est placée sous le régime des responsabilités et compétences élargies au 1^{er} janvier 2011. Ce passage, aux implications financières lourdes, avait été anticipé au cours des années 2009 et 2010, notamment en procédant à de nombreuses mises aux normes comptables. Après deux années de déficit (apprécié en termes d'équilibre de la section de fonctionnement) en 2009 et 2010, l'université a renoué avec des bilans excédentaires depuis 2011 et des relations constructives avec le rectorat depuis 2012. Si ses comptes 2011 avaient été certifiés avec réserves par les commissaires aux comptes, ceux de 2012 et de 2013 l'ont été sans aucune réserve.

1.1. Un fonds de roulement rétabli selon la norme prudentielle

La conséquence immédiate et inévitable du passage au RCE a été en 2011 la forte diminution du fonds de roulement, exprimé en nombre de jours de fonctionnement. D'une situation voisine de 140 jours de fonctionnement courant observé en moyenne lors des années précédentes, le fonds de roulement est tombé à 14 jours à l'issue de l'exercice 2011. Cette situation s'est progressivement redressée au cours des deux années suivantes, du fait notamment de l'affectation en réserves des excédents des exercices comptables.

En 2014, le fonds de roulement se situe à un niveau de 31 jours et répond aux normes prudentielles en vigueur. Néanmoins, en raison du trop faible niveau des réserves disponibles (fonds de roulement hors opérations immobilières et provisions) il n'a pas été possible jusqu'à présent d'élaborer, à l'échelle de l'établissement, un plan pluriannuel d'investissement qui se fonde sur une utilisation combinée de la capacité d'autofinancement liée aux amortissements et sur l'utilisation des excédents des années antérieures. En effet, le plan pluriannuel d'investissement de l'université ne concerne actuellement que les projets immobiliers (constructions et rénovations) pour lesquels des fonds spécifiques sont obtenus de l'Etat et des collectivités locales (programme immobilier prioritaire et contrat de plan Etat-Région, pour l'essentiel).

Le besoin en fonds de roulement est très fortement négatif, ce qui montre que l'établissement encaisse plus vite qu'il ne décaisse. La trésorerie est donc conséquente et couvre aisément les besoins tout au long de l'année. Elle est suivie au jour le jour par l'Agent comptable. Ces bons résultats doivent être relativisés car ils ne pourront sans doute pas être maintenus en l'état dans les années à venir, du moins sans effort sur l'encaissement des recettes propres. En effet, ils résultent principalement de l'avance faite trimestriellement par l'Etat sur le versement de la masse salariale et la situation des finances publiques laisse planer un doute sur la pérennité de ce dispositif. De plus, la perspective de dématérialisation des factures devrait aboutir à raccourcir les délais de traitement et donc à accélérer encore les règlements.

1.2. Une charge d'amortissement en cours de traitement

Actuellement, le montant des amortissements pèse lourdement sur le budget de certaines composantes ou de certains laboratoires. Le passage aux RCE, qui a mis fin à une habitude de reconduction systématique des reliquats d'une année à l'autre, a entraîné une brusque augmentation des dépenses d'investissement sans que les conséquences en termes d'obligation d'amortissement soient mesurées et anticipées. Certains laboratoires supportent actuellement une charge d'amortissement supérieure à la dotation recherche dont ils bénéficient, ce qui les rend dépendant des ressources externes pour assurer leur fonctionnement courant.

C'est pourquoi, au cours de l'année 2014, une réflexion a été engagée pour aller dans le sens d'une centralisation des investissements et d'une politique globalisée des amortissements. Cette démarche est d'une

certaine manière rendue indispensable par les tableaux GBCP qui nécessitent d'aller vers une meilleure projection des dépenses, dont celles d'investissement.

1.3. Une réorganisation des services financiers et de l'aide au pilotage

Les services en charge des finances et du budget ont été réorganisés à partir de septembre 2013. Jusque-là, une Directrice générale adjointe dirigeait à la fois le pilotage et les services financiers, qui n'étaient pas vraiment structurés.

Une Direction des affaires financières (DAF) a été créée et un directeur placé à sa tête. Cette direction comprend maintenant un Service budget-recettes, un Service achats-marchés et un Service liquidation-ordonnancement. En outre un Service commande publique centralisé a été mis en place pour répondre aux besoins de l'administration sur le site de Marcoz. Ce service a vocation à s'étendre progressivement, notamment aux petits services et petites directions pour lesquelles les opérations de commande peuvent être centralisées (CNFEDS, SUMPPS, DSI, SUAPS, etc.). En 2014, l'université travaille à la mise en place d'un Service facturier unique avec une antenne opérationnelle sur chacun de ses sites et se prépare au traitement dématérialisé des factures.

Parallèlement, le périmètre de la Direction en charge du pilotage a été revu. Une Direction d'aide au pilotage (DAP) a ainsi succédé à la Direction du pilotage et de la politique contractuelle. Cette nouvelle DAP a été recentrée sur des aspects statistiques, analytiques et prospectifs, le suivi budgétaire de l'année en cours étant de la responsabilité de la nouvelle DAF. Le départ, un an seulement après son recrutement et pour des raisons personnelles, du directeur de la DAF ainsi que la difficulté à recruter un directeur extérieur de qualité pour la DAP, ont ralenti les évolutions souhaitées dans différents domaines : suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois ainsi que tableaux de bord, notamment.

1.4. Un débat budgétaire structuré, mais un suivi de la masse salariale encore perfectible

Depuis 2010, l'université élabore chaque année une lettre de cadrage budgétaire globale qui est présentée et adoptée par le premier conseil d'administration de l'année universitaire (septembre). Sur la base de ce cadrage budgétaire, se met en place un dialogue de gestion, avec les composantes pour la partie formation et avec les laboratoires pour la partie recherche. Depuis juillet 2013, la loi impose le vote par le CA d'une enveloppe formation et d'une enveloppe recherche dont la répartition est ensuite présentée pour adoption respectivement aux commissions recherche et formation du conseil académique.

Pour la partie dépenses, la qualité des prévisions budgétaires s'améliore d'année en année. En ce qui concerne la section de fonctionnement les prévisions sont réalisées à hauteur de 97% et 98% respectivement pour les dépenses et les recettes. Les valeurs sont sensiblement plus faibles en ce qui concerne les investissements (85% et 72%, respectivement). Cela témoigne de la nécessité de s'engager vers une gestion centralisée des investissements et des amortissements, comme cela a été indiqué *supra*.

Aujourd'hui, l'essentiel du budget correspond à la masse salariale, un élément dont le suivi est fondamental. Pour autant, il n'avait pas été vraiment structuré efficacement depuis le passage aux RCE. Cette faiblesse a été rendue encore plus sensible par le fait que bien des charges salariales n'ont pas été intégralement prises en compte par l'Etat, mais aussi car le mouvement a été recréé par l'attribution d'une masse salariale complémentaire permettant d'envisager des créations de postes. Depuis septembre 2013, DAP, DAF et DRH coordonnent donc leurs efforts pour mieux organiser le suivi et aller vers des prévisions plus fines. Une première cartographie des emplois, avec numérotation des supports, a été établie pour le premier semestre 2014 et a été utilisée pour la prévision budgétaire 2015. Cela devrait permettre de changer profondément l'approche des moyens humains et de sécuriser les finances de l'établissement.

1.5. De nouveaux critères pour la répartition des moyens financiers

La répartition de l'enveloppe formation se fonde sur une part calculée sur critères et une part individualisée. La part individualisée est déterminée à partir du dialogue de gestion. Elle représente chaque année le tiers de l'enveloppe allouée qui correspond à environ 7% du budget total de l'établissement. Bien évidemment, cette enveloppe formation ne correspond pas à la totalité des fonds affectés à la formation. En effet, si les heures complémentaires en font partie, les salaires des personnels titulaires et contractuels en sont exclus ainsi que le coût de tous les services support (DEVE, SCUIO-IP, etc.) et la totalité des coûts indirects.

Des plans pluriannuels d'objectifs et de moyens ont été formalisés en 2011 pour l'ensemble des composantes de l'établissement. Ils se sont peu à peu affinés, mais leur utilisation dans le cadre du dialogue de gestion reste encore très limitée. De plus, ce dialogue organisé début octobre est trop tardif. A cette date, l'année universitaire

est engagée et les composantes ont une latitude réduite pour agir sur leur charge d'enseignement. De ce fait, le dialogue de gestion se réduit essentiellement à un examen de la situation courante et des besoins nécessaires à un fonctionnement de base.

Les critères d'allocation de moyens utilisés pour le chiffrage de la part calculée ont été revus à partir du budget 2013. Auparavant, les moyens étaient alloués sur l'unique base du poids relatif des effectifs pondérés « Sympa » de chaque composante. Ce poids déterminait aussi bien la charge d'enseignement de référence de chaque composante (et donc le budget alloué pour les heures complémentaires) que le montant destiné au fonctionnement courant. Ce modèle avait pour conséquence de favoriser les composantes à fort coefficient Sympa moyen. De plus, en globalisant l'ensemble des effectifs de chaque composante, il ne permettait pas facilement d'estimer où se situait la limite de soutenabilité financière des filières à (très) faible effectif ou des filières à parcours (exagérément) multiples.

C'est donc un modèle rénové d'estimation de la charge d'enseignement qui est en vigueur depuis le budget 2013. Ce modèle fixe, au niveau de chaque mention, un seuil minimal d'étudiants à partir duquel l'établissement reconnaît une charge d'enseignement analytiquement déterminée par le nombre de groupes et le nombre d'heures. Ce modèle est totalement transparent et diffusé dans l'ensemble de l'établissement. Certaines composantes commencent à l'utiliser pour maîtriser leurs dépenses d'heures complémentaires, en fixant à chaque responsable de formation un nombre d'heures plafond. Sa mise en place a très fortement apaisé les discussions sur le sujet. Il a également conduit à ne plus s'en remettre depuis 2013 à une analyse Hélico sur les charges d'enseignement, particulièrement lourde à produire et inutilisable en raison des très nombreux biais qui la traversaient.

1.6. Une gestion des heures complémentaires à améliorer

L'université est largement sous dotée en personnels titulaires, et elle doit faire face à des hausses d'effectifs étudiants depuis 2009. Si les heures complémentaires sont donc une nécessité, elles n'ont pas donné lieu à la mise en place d'une gestion centralisée en raison de l'opposition de certaines composantes à ce qui est ressenti comme une forme d'ingérence dans leur offre de formation. L'établissement laisse donc aux composantes le soin de budgétiser, sur leurs dotations et leurs ressources propres, les moyens destinés au paiement des heures complémentaires que chacune réalise. Ce mode de fonctionnement n'est pas satisfaisant dans la mesure où il ne porte pas une réflexion sur l'offre de formation, sa soutenabilité et, plus techniquement, l'évaluation du besoin en heures complémentaires reste assez sommaire, des modifications significatives étant constatées lors des budgets rectificatifs.

La mise en place de la nouvelle offre de formation se fait dans le cadre de directives précises énoncées par le VP Formation en lien avec le VP CA. Elles vont aider les directeurs de composantes à revenir sur des pratiques entrées dans les mœurs, sans pour autant aller vers la centralisation qui suscite encore des réticences et, par certains aspects, déresponsabilise les communautés.

1.7. Un recours croissant aux marchés et une qualité de services améliorée

Une augmentation substantielle du taux de couverture des marchés au cours du contrat est constatée. Pour l'année 2013, 55% des commandes ont été passées sur marchés. Ce taux monte à 61% si on retire les fluides. Tous les achats dont le montant dépasse 15 k€ font l'objet d'une procédure de marché. Dès 8 k€ une mise en concurrence est demandée par la nécessité de rassembler trois devis. Au cours du contrat, de nouveaux marchés ont été ouverts pour les assurances, les vidéoprojecteurs, l'affranchissement du courrier, l'instrumentation scientifique (accord cadre national CNRS-AMUE), le matériel informatique Apple et les serveurs. Un marché restauration-traiteur est en cours de montage.

Outre le respect de la législation, la passation de nouveaux marchés a permis dans la plupart des cas d'obtenir de meilleurs tarifs ou des prestations plus complètes et uniformisées. Un contrôle systématique a été mis en place au sein de la DAF, au moment de la liquidation des factures, pour assurer le respect des marchés. Une demande argumentée de dérogation doit systématiquement être présentée pour régularisation en cas de commande réalisée hors marché. L'université est bien impliquée dans les réseaux de réflexion et d'action autour de la thématique des achats (projets AIDIA Région pour l'entretien immobilier et AIDAI Université pour la mise en place de la politique d'achats). Cela lui permet d'accéder à des systèmes d'achat mutualisés qui sont sources d'économies significatives (convention de groupement de commande avec la mission régionale achats et groupement inter-U).

1.8. Une gestion financière rigoureuse

Des fiches procédures, co-rédigées par l'Agent comptable et la DAF, sont maintenant disponibles en accès libre sur l'intranet de l'université. Elles couvrent l'essentiel des besoins en matière budgétaire et de gestion. En 2011, une première cartographie des risques comptables et financiers a été réalisée par l'agence comptable. Depuis, ce travail a été repris par la DAP qui accompagne les services dans l'établissement des bilans et en a présenté le résultat au conseil d'administration en février 2014. Afin d'assurer la pérennité et l'efficacité de la démarche, un comité de pilotage a été constitué pour la suivre spécifiquement. Il se réunit pour examiner les résultats des bilans intermédiaires, définir les actions prioritaires et s'assurer que des suites sont données rapidement pour corriger les risques les plus importants.

L'établissement utilise SIFAC pour sa gestion comptable et budgétaire. La qualité et la fiabilité de cet outil sont une force, sa complexité et son caractère peu intuitif en font une faiblesse qui nécessite que l'on forme et accompagne en permanence les utilisateurs. Une cellule SIFAC a donc été mise en place et répond quotidiennement aux problèmes et interrogations des utilisateurs. Des formations sont régulièrement organisées pour les nouveaux utilisateurs. L'établissement a en projet de formaliser un réseau de référents qui permettra d'être encore plus proche du terrain, tout en conservant le service d'appui en ligne.

En début de contrat, l'établissement s'est fortement engagé dans une démarche de comptabilité analytique, à l'aide notamment du module dédié de SIFAC. Ce choix se plaçait dans une volonté historique de développer la comptabilité analytique, l'Université Savoie Mont Blanc étant reconnue comme précurseur dans ce domaine. Le travail mené a permis une première approche débouchant sur l'identification des coûts directs et sur une première estimation des inducteurs permettant de répartir les coûts indirects. Après avoir été mis en sommeil, notamment en raison de changements à la Direction générale des services et à la DAP, cette démarche doit maintenant être reprise et consolidée. De même, le module de gestion des opérations et conventions de SIFAC devrait être utilisé à partir du budget 2015.

1.9. De bons chiffres qui ne doivent pas oblitérer une certaine fragilité

Si le bilan et la gestion financière de l'établissement peuvent apparaître comme satisfaisants, il n'en demeure pas moins que la situation est assez fragile et sous la menace de plusieurs incertitudes :

- Depuis de nombreuses années, la présidence souhaite doter l'établissement de tableaux de bord permettant de suivre ses activités et ses résultats, mais sans résultat tangible. Ainsi, pour l'heure, le président, ne dispose pas d'un tableau de bord mensuel ou trimestriel et les premiers numéros des appréciés « Cahiers d'aide au Pilotage » (CAP) sont restés sans lendemain. En 2012, constatant la difficulté à surmonter les blocages internes, un prototype de tableau de bord à destination des équipes de direction avait été demandé à un prestataire externe. En 2013, il n'a pas été donné suite à la proposition dont la plus-value n'est pas apparue évidente. L'université dispose en effet déjà d'états produits par la DAP : états dépenses/recettes, suivi de l'exécution des dépenses de masse salariale, données à disposition sur le SIAD... L'objectif poursuivi est de mettre l'ensemble des informations à disposition sur le SIAD, avec des niveaux de consultation en fonction des responsabilités assurées par les différents utilisateurs. Cela correspond donc au souhait de faire de l'outil SIAD la base du tableau de bord attendu par l'équipe politique.
- En ce qui concerne l'évolution de la charge représentée par la masse salariale, celle-ci est tributaire de la prise en charge ou non par l'Etat des évolutions liées aux statuts des personnels et à la législation (glissement-vieillesse-technicité, CAS Pensions, défiscalisation des heures complémentaires, etc.). On a vu par le passé une attitude non constante de l'Etat qui amène à une forte indétermination quant aux charges nouvelles qui pourraient peser sur l'établissement.
- La refonte du modèle d'allocation des moyens SYMPA est également cause d'incertitude. L'université espère notamment que le résultat du modèle ne sera plus plafonné, comme il l'est actuellement.
- Le nouveau contrat de site est une cause d'incertitude majeure. Après l'arbitrage national qui verra les enveloppes réparties entre les sites, un deuxième arbitrage se fera au niveau du site. Les critères de ce deuxième arbitrage ne sont pas connus. Les pouvoirs publics devront veiller à ce que la confiscation d'une très large partie des moyens attribués à l'ex PRES par l'Etat et la région Rhône-Alpes au profit des seuls établissements grenoblois ne se reproduise pas.
- L'université doit faire face à un fort sous-encadrement en personnel titulaire, sur le plan administratif (pour assurer les nouveaux besoins et sécuriser complètement le fonctionnement RCE), technique (ingénieurs et techniciens tant pour la formation que la recherche) et pédagogique (potentiel en enseignants insuffisant au regard du nombre d'étudiants). Or, les flux étudiants ne peuvent être que partiellement contrôlés. Depuis

plusieurs années, ceux-ci sont orientés à la hausse. Le manque de moyens place certains départements dans des situations critiques. Il limite par ailleurs les possibilités de développement de diplômes attractifs et d'ouverture de nouvelles formations indispensables sur un territoire au fort dynamisme économique et démographique, qui voit se multiplier les ouvertures de formations publiques (Sciences Po Grenoble et Aix-en-Provence) et surtout privées (IPAC, ECORIS ou la nouvelle *Savoie Business School*).

2. Une situation immobilière qui nécessite une action dans la durée

L'immobilier est aujourd'hui un facteur d'attractivité essentiel pour les étudiants et les enseignants. C'est aussi une source de coûts de fonctionnement élevés et croissants, que le passage aux RCE a mis en évidence et que le système SYMPA prend peu en compte. Si l'université a su, un peu par la force des choses, limiter les surfaces à gérer, elle est actuellement pénalisée par bien des aspects :

- L'existence, fruit de décisions passées, de trois campus de petite taille, plus ou moins bien situés et mal reliés entre eux par les transports publics, et d'une présidence sur un quatrième site. Cet éparpillement, qui n'est pas uniquement le fait des universitaires, conduit à des coûts de fonctionnement élevés : duplication de services (BU, SUMPPS, SUAPS, etc.), bilocalisation de deux composantes, frais de transport, etc. Pour autant, en 2010, le conseil d'administration de l'université a indiqué son souhait de ne remettre en cause aucun de ses sites et la forte croissance démographique de la Haute-Savoie conduit à lui demander de repenser son organisation afin de satisfaire une demande qui s'exprime avec force.
- Le sous-encadrement humain de la Direction du patrimoine (DirPat), qui compte une quarantaine d'agents seulement, pour faire face aux nécessités démultipliées du service.
- Un sous-investissement chronique : pas de Plan campus, des CPER limités, pas ou peu d'investissement de la part des villes et agglomérations. La signature d'un Programme immobilier prioritaire (PIP) en 2011 avait conduit à voter un programme de 21 millions d'euros financé par l'Etat, la région Rhône-Alpes et le département de la Savoie. En cours de réalisation, il a pris un certain retard que l'université et l'Etat à ses côtés (préfet de Savoie et recteur de l'académie de Grenoble) tentent de combler depuis 2013.

Pour faire face à cette situation, l'équipe présidentielle a travaillé à :

- Renforcer la Direction du patrimoine, dont le directeur agit désormais en concertation étroite avec un vice-président patrimoine et développement durable (2012). La Direction du patrimoine a bénéficié de deux personnels supplémentaires (un en 2012 et un autre en 2013). Elle s'est dotée d'une cellule de conduite d'opération qui assure le suivi des constructions nouvelles et des opérations de maintenance lourde.
- Optimiser les surfaces, notamment celles libérées par les opérations immobilières. En effet, sur certains sites, composantes, départements, laboratoires ou même collègues ont parfois tendance à se considérer comme seuls décideurs pour les surfaces mises à leur disposition et à ne pas les utiliser de manière compatible avec l'intérêt général. Par son action, le vice-président patrimoine et développement durable contribue à faire évoluer l'état d'esprit car la maîtrise des surfaces reste un enjeu essentiel pour l'université.
- Mobiliser des moyens financiers complémentaires. Une deuxième tranche du PIP, pour un montant de 16 millions d'euros est actuellement en cours de négociation, cette fois entre la région Rhône-Alpes, les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, les villes et agglomérations d'Annecy et de Chambéry. Par ailleurs, les premières discussions sur le CPER 2016-2020 ont laissé espérer un rattrapage, qui devrait aller sur les projets clairement identifiés comme essentiels pour son avenir par l'université. Mais l'incertitude pèse sur la mise en place de ce CPER.
- Ne pas se contenter de gérer mais valoriser le patrimoine en mutualisant/louant des équipements (amphithéâtre, salle des sports) et des infrastructures (chauffage) avec les collectivités locales.
- Harmoniser les pratiques et les modes de gestion sur les trois sites, notamment en intégrant davantage la gestion du patrimoine de l'IUT d'Annecy.
- S'engager vers la constitution d'un système d'information du patrimoine immobilier permettant de planifier et suivre les travaux et interventions réalisées.
- Envisager l'utilisation du numérique comme une réponse à la multilocalisation (cours diffusés en plusieurs points, disjonction entre la localisation de l'enseignant et de ses étudiants, etc.) et une alternative à la construction d'amphithéâtres de grande capacité

2.1 Des réalisations immobilières de qualité, mais qui ne répondent pas nécessairement aux besoins ressentis en interne

Au cours du présent contrat, trois réalisations immobilières, une sur chacun des trois campus, ont été achevées. Il s'agit de :

- La Maison de la mécatronique sur le site d'Annecy-le-Vieux, inaugurée en 2013 en présence de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ce nouveau bâtiment, d'un coût de 6,5 M€ (CPER repris dans le cadre du plan de relance de 2009) et d'une surface SHON de 3 183 m², a été conçu comme un espace facilitant la rencontre des entreprises et des unités de recherche (SYMME, LAPP). L'université assure la gestion du bâtiment.
- Le bâtiment Hélios, sur le campus du Bourget-du-Lac est lui aussi consacré à la recherche, cette fois dans le domaine du solaire-bâtiment. Il accueille les UMR LOCIE et LEPMI (équipe LMOPS) depuis septembre 2014. La surface occupée par l'université est d'un peu plus de 1 500 m². L'espace est partagé avec le CEA et d'autres structures travaillant dans le domaine du solaire (INES Education, entreprises). Le CEA assure la gestion du bâtiment pour le compte du conseil général de la Savoie qui en est propriétaire. Le bâtiment d'un coût total voisin de 23 M€ a été supporté par le CPER à hauteur de 5 M€. Ses coûts de fonctionnement élevés ont conduit l'université, en dépit des pressions exercées sur elle, à rappeler que les engagements pris dans le cadre de la convention de 2009 devaient être respectés. En retour, elle a su faire preuve de patience et d'esprit de conciliation.
- Le Lieu de vie étudiante Jacques-Rebecq, sur le campus de Jacob-Bellecombette, vient combler un vide sur le plus grand campus de l'université. Sur un peu plus de 1 000 m², à l'entrée du domaine universitaire, il rassemble une salle polyvalente, une cafétéria, des locaux associatifs, des espaces de travail, l'administration du CLOUS de Chambéry, la scolarité du site et le Guichet Unique d'Information Des Etudiants, le GUIDE. Cette réalisation, d'un coût total de 3,6 M€, a été portée par l'université en qualité de maître d'ouvrage. Elle a été financée par l'Etat et la région Rhône-Alpes (CPER et PIP) ainsi que par le CROUS.

Avant la fin du contrat, l'agrandissement de la bibliothèque universitaire d'Annecy, dont les travaux seront entamés à l'automne 2014, devrait être réalisé.

La large orientation des investissements en direction de la recherche en une période d'accroissement de la pression étudiante et alors que les bâtiments d'enseignement sont vétustes (Jacob-Bellecombette), voire totalement désuets (Le Bourget-du-Lac), est notable.

En interne, la différence sensible de qualité entre le campus haut-savoyard, bien assumé par les collectivités territoriales, et les campus savoyards, vieillissants, interroge. En revanche, alors que sur les deux campus savoyards les activités s'organisent autour de lieux de vie étudiante et d'installations sportives, ces espaces manquent cruellement sur le site d'Annecy-le-Vieux alors même que l'IUT d'Annecy accueille avec un rare succès des sections pour sportifs de haut niveau.

2.2. Des travaux d'entretien et de mise aux normes bien assurés

L'entretien courant est assumé directement, et de manière qui donne satisfaction, par les personnels de la DirPat. Des travaux plus lourds de transformation et de réhabilitation, ainsi que des travaux d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite ont aussi été réalisés. On note en particulier :

- Sur le site d'Annecy-le-Vieux, l'aménagement d'une salle mixte cafétéria et hors-sac à l'IUT permettant une restauration rapide (2011-2012). Cette salle peut également se transformer en salle d'activités et de spectacles. Elle est gérée directement par les étudiants.
- Sur les sites de Savoie, les locaux du SCUIOP-IP, jusqu'alors installés en centre-ville de Chambéry, ont été réimplantés au cœur du campus du Bourget-du-Lac, dans un bâtiment qui accueille également le SCD. Les locaux ainsi libérés ont été réaménagés pour le CNFEDS, devenu dans le même temps un département de l'université. Enfin, les locaux libérés par le CNFEDS ont permis une réorganisation des espaces administratifs de Marcoz.
- La présidence de Marcoz fait l'objet depuis 2009 d'une remise à niveau générale, y compris technique, qui se poursuit actuellement (hall d'entrée, amphithéâtre).

Bien d'autres transformations, que nous ne détaillerons pas, ont également été menées à terme au cours du présent contrat : restructuration de l'annexe de la ferme du Bray pour le SUMPPS (Annecy-le-Vieux) ; rénovation de cheminements routiers endommagés ; rénovation des circulations intérieures (couloirs et escaliers) des bâtiments ; réfection des toitures du site de Jacob-Bellecombette ; rénovation de la salle de détente/cafétéria de l'IUT de Chambéry ; transformation d'un local pour accueillir deux bureaux pour les syndicats étudiants (Jacob-Bellecombette) ; pose de lignes de vie sur les toitures, etc.

Pour des raisons historiques, la Direction du patrimoine a aussi la responsabilité du centre audio-visuel. Cette charge, qui ne correspond pas à son cœur de métier, sera repositionnée en 2015. Cela permettra d'en faire un

service bénéficiant à l'ensemble de l'université alors qu'actuellement il travaille presque exclusivement pour le site de Jacob-Bellecombette.

2.3. Une stratégie immobilière pluriannuelle définie

En ce qui concerne les constructions nouvelles et les grosses opérations de rénovation, l'université dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, adopté en 2011. Un plan pluriannuel d'investissement est également formalisé. Il reprend l'ensemble des opérations immobilières pour lesquelles des financements publics ont été obtenus. Actuellement, y figurent trois opérations importantes financées par le CPER et le PIP :

- La construction d'un nouveau bâtiment Polytech sur le site du Bourget-du-Lac, principalement destiné à accueillir la filière « énergie-bâtiment » de l'école. Cette construction nouvelle, pour laquelle le concours d'architecture a été réalisé et dont les travaux seront entamés fin 2014, sera implantée à la place de bâtiments de l'ancienne base militaire des années 1930, encore actuellement utilisés pour la formation et qui seront démolis. Sur cette opération, l'université assurera la maîtrise d'ouvrage.
- La rénovation de la Halle des sports de Jacob-Bellecombette sera poursuivie en 2015. Elle permettra de disposer d'un équipement sportif de qualité dont l'utilisation participera à l'ouverture du campus vers l'agglomération et ses associations.
- L'aménagement du cœur de campus de Jacob-Bellecombette accompagnera le changement de logique de ce site. D'une organisation avec un parking central et des bâtiments périphériques, le campus se transforme avec un cœur vert et des parkings périphériques, plus limités en nombre de places. Ce qui implique une amélioration de sa desserte en transports en commun, convenue avec l'agglomération.

3. Une organisation des ressources humaines profondément remaniée

La nomination d'un vice-président en charge du personnel et de l'action sociale (2012) puis l'arrivée d'une nouvelle directrice des ressources humaines (2013) ont permis d'engager un chantier largement en friche bien que devenu essentiel avec le passage aux RCE.

Une nouvelle organisation a été mise en place, permettant une gestion individuelle intégrée de la carrière des agents. Beaucoup de procédures ont été revues et recadrées par rapport à la législation ou aux ressources de l'établissement : remplacement des agents, organisation du mouvement des personnels, recrutement des ATER/PRAG/lecteurs, CET, primes, congés maladie, etc. Désormais, ces procédures sont également rédigées et diffusées dans les composantes. Deux cellules spécialisées ont été créées : la cellule ForCES (Formation Concours et Environnement Social) et la cellule CADRe (Conseil et Accompagnement aux Dossiers de Retraite). Elles ont pleinement répondu aux attentes placées en elles : nombreuses réussites aux concours et rattrapage en un temps limité du retard pris dans les dossiers de retraite. Un effort global de transparence et d'équité a été engagé, dans un esprit de dialogue et de compréhension, qui n'exclut pas le constat de divergences, avec les organisations syndicales, le CT et le CHSCT.

La Direction des ressources humaines (DRH) est chaque jour qui passe mieux à même de jouer son rôle, en lien avec la DAF et la DAP, pour fournir à la présidence des informations essentielles, notamment en ce qui concerne la situation par rapport aux plafonds d'emploi et de masse salariale, le calcul du GVT ou les besoins de formation. Néanmoins, l'analyse prospective est encore à consolider, notamment avec l'aide de la DAP.

Les plafonds d'emploi et de masse salariale Etat étant saturés, la situation interne est délicate dans un établissement qui continue se développer. La cartographie des emplois BIATSS qui est bien engagée servira de base pour trouver un meilleur équilibre dans la répartition des ressources entre les directions, services et composantes. Mais cela ne résoudra qu'à la marge le problème fondamental de sous-dotation auquel se heurte l'établissement.

Notamment du fait de son fort sous-encadrement mais aussi de son caractère professionnalisant marqué, l'université recourt à de nombreux personnels vacataires dont la gestion n'est pas satisfaisante. Les embauches sont parfois ordonnées et les services distribués directement par les responsables de filière, sans contrôle préalable de l'employabilité de la personne, si bien que l'administration se retrouve souvent devant l'obligation de payer les services faits. L'absence de gestion centralisée ne permet pas un respect strict des plafonds autorisés, chaque composante considérant à tort ses « ressources propres » comme étant en dehors de tout contrôle. Pour leur part, les vacataires prennent généralement un peu de temps avant de remettre des dossiers d'embauche complets et conformes, ce qui nécessite relances et retours. Dans un but d'amélioration et de fiabilisation du processus d'embauche des vacataires, un groupe de travail a réfléchi début 2014 à la mise en place de mesures

destinées à faciliter la gestion de ces dossiers. L'université va ainsi s'engager dans la dématérialisation des dossiers et l'établissement systématique de contrats de travail préalables aux interventions.

Enfin, il convient de noter l'action de dialogue, essentielle pour assurer l'adhésion des personnels aux changements ainsi que la prévention ou le règlement des conflits, menée par le vice-président en charge du personnel et de l'action sociale. Juriste spécialiste de droit public, il est aussi particulièrement à même de conseiller l'établissement dans l'application de la réglementation complexe en matière de ressources humaines et la gestion des dossiers les plus délicats. Aujourd'hui, il porte avec sobriété l'affection partagée et lucide du plus grand nombre pour le bien commun qu'est l'université.

3.1. Une politique volontariste de titularisation et de remise en cause des cdisations illégales

La limitation du recours à l'emploi contractuel correspondait à une nécessité organisationnelle, à un engagement de la nouvelle équipe présidentielle et, finalement, à la nouvelle politique publique. Elle a été mise en œuvre depuis deux ans grâce à une politique de titularisation rendue possible par la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'allocation de nouveaux moyens (24 postes en 2013, 18-1 en 2014) qui a conduit au rehaussement du plafond d'emploi Etat. Cette masse salariale nouvelle a été consacrée à la titularisation de personnels contractuels, à la création de quelques postes et à la transformation de supports MCF en PR (18,77% contre 22% de moyenne nationale en 2013 et des taux particulièrement bas en DEG et ALL-SHS). Ainsi, sur un an, de 2012 à 2013, 36 titulaires nouveaux travaillent au sein de l'université.

En ce qui concerne les BIATSS, la démarche entamée par la catégorie C (2013) et poursuivie par les B et plus modestement par les A (2014 et 2015) est pratiquement terminée. Elle a permis de résorber considérablement l'emploi de contractuels BIATSS de niveau B ou C et de réserver celui-ci aux catégories A. Cette démarche de lutte contre la précarité avait aussi pour objectif de placer un titulaire BIATSS à la tête de chaque service ou direction. Cet objectif est aujourd'hui pleinement atteint.

Le recours aux enseignants contractuels est maintenant limité à une période de quatre années au plus (CDD d'un an renouvelable trois fois). L'objectif assigné est de ne pas créer une nouvelle catégorie d'enseignant permanent, à côté des titulaires à statut second degré et des enseignants-chercheurs, qui pourrait conduire à terme à de la destruction d'emplois plus qualifiés enseignant (PRAG) ou enseignant-chercheur (MCF et PR). Seuls les enseignants contractuels embauchés avant 2012, qui avaient reçu une assurance de pérennité dans leur poste, bénéficient d'un régime dérogatoire.

Tant pour les contractuels BIATSS qu'enseignants, l'université avait engagé en 2011, dans un contexte préélectoral, un passage systématique de CDD en CDI après trois années seulement, quel que soit le niveau et les fonctions. Cette disposition, illégale et qui créait une catégorie de personnel au statut incertain comme cela a été ressenti lors de l'application de la loi Sauvadet, a été remise en cause.

En parallèle, le chantier de la politique indemnitaire a été lancé. Il s'agit d'aller vers une relecture de la prise en compte des situations, pas toujours cohérente, une harmonisation et une revalorisation générale, notamment pour les revenus les plus modestes. La catégorie C a été priorisée en 2013. Le mouvement continue en 2014 (catégorie B) et il s'achèvera en 2015 (catégorie A).

Préparation aux concours, titularisation et relecture de la politique indemnitaire représentent un effort considérable en faveur des personnels, consenti en une période de baisse relative des dotations de l'établissement. Il s'agit d'une juste reconnaissance envers celles et ceux qui œuvrent au quotidien au bon fonctionnement de l'université ainsi que d'une mesure de saine gestion car un agent titulaire n'évolue pas dans les mêmes conditions ni le même esprit.

3.2. Une politique volontariste de redéploiement et de réaffectation des emplois

L'affectation des emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs est suivie avec plus de rigueur depuis 2010. Une analyse sommaire des redéploiements montre que l'établissement effectue en moyenne un peu moins de 10 redéploiements par an. Cependant, une hausse de ces redéploiements apparaît en fin de période, et surtout un changement de leur nature à partir de 2012. Auparavant ceux-ci concernaient essentiellement des évolutions au sein d'une même composante. Depuis, il s'agit de redéploiements plus significatifs car ils agissent sur le potentiel des composantes concernées. Toutefois, même si certaines structures internes sont bien mieux dotées que d'autres, le fait doit s'apprécier dans le cadre général de la pénurie de postes au sein de l'établissement. Le redéploiement ne saurait donc à lui seul offrir les sources du nouveau développement que réclament les territoires.

	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Enseignant statut 2nd degré					
Changement de discipline au sein d'une même composante	3		1	1	5
Changement de composante				3	3
Changement de composante et de discipline	1	2	1		4
Sous total enseignant ayant changé de composante	1	2	1	3	7
Enseignants-chercheurs					
Changement de section CNU au sein d'une même composante et d'une même unité de recherche	5	1		1	7
Changement d'unité de recherche	1	1		1	3
Changement d'unité de recherche et de section CNU		1	3	2	6
Changement de composante	1	4	1	5	11
Changement de composante et de section CNU				1	1
Changement de composante, d'unité de recherche et de section CNU	1	2	3	2	8
Sous total enseignant-chercheur ayant changé de composante	2	6	4	8	20
Sous total enseignant et enseignant-chercheur ayant changé de composante	3	8	5	11	27
TOTAL	12	11	9	16	48

Tableau 6 : Evolution dans le rattachement recherche et formation des emplois de titulaires.

Depuis 2012, l'orientation des redéploiements a également évolué pour concerner davantage les enseignants-chercheurs. Ces changements se sont réalisés en agissant sur les emplois devenus vacants (retraite, promotion) mais aussi « au fil de l'eau », sans attendre le départ du titulaire du poste dans la mesure où son activité d'enseignement est largement exercée hors de sa composante de rattachement.

Pour les personnels BIATSS, les données disponibles ne permettent pas de présenter une analyse aussi fine et fiable des flux d'emplois entre composantes d'une part et entre composantes et administration centrale d'autre part. Cette situation est aujourd'hui en passe d'être résolue car, depuis juin 2014, l'université dispose d'une cartographie des emplois BIATSS numérotée et fiabilisée. L'établissement s'étant doté d'un système d'information lui permettant désormais de suivre l'affectation de la totalité de ses emplois, il apparaît maintenant possible d'analyser les éventuelles disparités dans l'affectation des emplois et de préconiser des réaffectations, comme pour les enseignants et enseignants-chercheurs.

3.3. Une nouvelle approche des besoins en postes enseignant et enseignant-chercheur

En ce qui concerne les activités de formation, l'université emploie quatre catégories de titulaires (PRCE, PRAG, MC et PR) et sept à statut précaire (moniteur, ATER, lecteur, PAST de deux types, contractuel enseignant et vacataire). Les besoins d'enseignement s'apprécient annuellement en confrontant la charge d'enseignement et le potentiel annuel, et, sur le long terme, en considérant exclusivement le potentiel des titulaires et le taux d'encadrement, par composante. Afin d'éclairer les discussions sur les flux d'une vision de l'ensemble, l'établissement a mis en place un état annuel des postes vacants ou susceptibles de le devenir, tous statuts confondus. Cet état sert de base aux discussions sur le renouvellement, la réaffectation ou la transformation des emplois.

Par le passé les discussions se fondaient sur une analyse du réalisé en année n-2 (analyse Hélico). Cette analyse, entamée au début des années 2000, avait été développée et raffinée d'année en année pour finir par représenter un travail considérable d'interrogation des bases. Pour autant, elle souffrait de plusieurs biais (affectations disciplinaires contestables des personnels et des enseignements, déclaratif des composantes se basant sur le seul réalisé pour estimer la charge, décalage temporel, etc.) qui masquaient certaines réalités et la rendaient inutilisable. Elle a été remplacée par une cartographie des emplois fiabilisée intégrant les personnels titulaires et ceux à statut contractuel, et une approche en termes d'offre de formation et de soutenabilité financière.

L'université dispose désormais d'un état fiabilisé de son potentiel enseignant et enseignant-chercheur. Il reste à l'analyser plus finement en terme d'offre de formation pour avoir une approche des taux d'encadrement qui soit moins globale, plus en phase avec les besoins plutôt qu'avec les moyens dont disposent les uns et les autres.

3.4. La difficile gestion du risque : ARE et médecine du travail

L'activité des unités de recherche implique souvent le recours temporaire à des ingénieurs ou à des techniciens embauchés spécifiquement, en raison de leur compétence, pour accompagner la réalisation d'un contrat de recherche sur une durée limitée. Doctorants ou post-doctorants sont aussi des personnels temporaires qui, comme les précédents, sont en droit de bénéficier d'allocations de retour à l'emploi (ARE) à la fin de leur contrat à durée déterminée. Jusqu'à présent, l'université a préféré assumer elle-même le risque de versement des ARE et n'a pas souhaité s'engager dans une cotisation au régime général de l'assurance chômage, en dépit des multiples négociations entamées. En effet, l'assiette de cotisation qui inclue tous les personnels contractuels et vacataires entrainerait un surcoût trop important au regard du risque encouru.

Mais ce choix n'est pas sans poser des problèmes de gestion. En effet les provisions effectuées au titre des ARE ne sont pas reconnues dans la plupart des contrats imposant une justification stricte des dépenses (ANR, Interreg, PCRD, etc.). Cela complexifie la gestion des unités de recherche qui doivent trouver d'autres ressources pour assurer l'obligation d'ARE. Lorsqu'il s'agit d'unités mixtes avec le CNRS, les contrats peuvent être passés préférentiellement avec le CNRS, ce qui résout le problème ARE mais prive l'établissement du prélèvement qu'elle serait en droit d'effectuer sur la recette contractuelle. Les résultats de la valorisation s'en trouvent par conséquent faussés. L'université a fait remonter la question lors des assises de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La pénurie de médecin du travail touche l'université qui n'a plus de médecin de prévention attitré depuis plus de trois ans, en dépit de multiples démarches et de propositions financières ou en quotité de travail très ouvertes. Cette situation préjudiciable au personnel, qui ne peut être suivi spécifiquement dans le cadre de son travail, est également dommageable et porteuse de risque pour l'établissement. Sur ce sujet qui concerne bien des établissements, l'Université Savoie Mont Blanc a aussi fait remonter une question lors des assises de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une solution temporaire a été mise en place, début 2014, mais elle ne permet une consultation que d'un nombre limité de cas et elle prend fin à la rentrée de septembre 2014. Face à cette situation, une mutualisation à l'échelle du site académique pourrait permettre un retour à une situation normale. La demande a été formulée à bien des reprises dans le cadre du PRES puis de la COMUE. En attendant une réponse qui tarde à venir, l'université réfléchit actuellement à la création d'une direction interne regroupant la médecine des personnels et des usagers.

Pour pallier ce manque, l'université a fait un effort particulier par ailleurs. Ainsi, une assistante sociale a été recrutée en 2012 à temps partiel (40%) et sa quotité de travail a été aussi rapidement que modestement relevée (50% depuis 2013).

Pour sa part, le Service hygiène et sécurité a été renforcé par un poste supplémentaire (2013). Le document unique d'évaluation des risques professionnels existe et il est communiqué annuellement au conseil d'administration. Des correspondants sécurité sont identifiés dans toutes les unités de recherche et des dispositifs de sensibilisation aux risques sont mis en place en lien avec le service en charge de la formation. Les personnes qui doivent en bénéficier sont priorisées. Le traitement des déchets préjudiciables à l'environnement est organisé et des procédures de collecte organisées. Le comité hygiène et sécurité se réunit trimestriellement. Il est le siège d'un dialogue constructif entre les parties. Les travaux de mise en sécurité sont étudiés et priorisés en étroite collaboration avec la DirPat. L'inspection hygiène et sécurité de l'enseignement supérieur est satisfaite de la situation qu'elle observe et, pour leur part, les services départementaux de sécurité n'émettent pas de réserve sur l'utilisation des bâtiments.

3.5. Une mission égalité Femmes-Hommes spécifique

Une chargée de mission coordonne et anime les actions dans ce domaine. Une commission égalité Femmes-Hommes a été créée au sein de l'université afin d'aller vers une dynamique réflexive avec les personnels volontaires, dans les services et dans les départements.

Les actions réalisées et activités programmées par la mission égalité Femmes-Hommes sont consultables sur le site Internet de l'université. Un cycle de trois conférences est organisé chaque année sur les thèmes de l'égalité Femmes-Hommes et plus largement sur toutes les formes de discriminations. Les actions développées en Savoie sont coordonnées avec celle des réseaux locaux et régionaux de lutte contre les discriminations sexistes, homophobes. Sur le plan de la formation, une sensibilisation est réalisée auprès des étudiants de

licence. Dans le cadre du bilan social 2014, un état des lieux de la parité à l'université est désormais présenté et, en 2015, un document spécifique sera produit.

Les résistances à la prise de responsabilité des femmes dans la vie politique de l'université sont perceptibles. Malgré une montée en puissance sensible depuis 2012, elles demeurent minoritaires dans les conseils et aux postes de responsabilité. La loi de juillet 2013 obligeant à la parité des listes devrait faire évoluer sensiblement cette situation.

3.6. Une politique de promotion clarifiée pour les enseignants-chercheurs

C'est le conseil d'administration en formation restreinte qui se prononce encore, *in fine*, sur les promotions internes. Mais celui-ci dispose d'un tableau de pré-classement établi par une commission *ad hoc*. Celle-ci était composée antérieurement des enseignants-chercheurs du CA et de la Commission Recherche, avec voix délibérative, et des directeurs de composantes, à titre consultatif. Elle a été élargie depuis 2012 aux enseignants-chercheurs de la Commission Formation. Une fiche d'évaluation détaillée, revue avant chaque campagne, est communiquée en interne auprès des candidats et des rapporteurs. Elle fixe les grandes lignes des critères permettant une évaluation A+, A, B ou C dans les trois grands domaines que sont la recherche, la formation et les tâches d'intérêt général. Chaque dossier fait l'objet de deux rapports.

Tout au long du contrat, l'établissement a utilisé l'ensemble des possibilités de promotion interne autorisées même si une baisse de la tension sur certaines promotions est perceptible depuis trois ans.

4. Un système d'information qui se recentre sur les projets métiers

L'université, à travers sa DSI et ses relais locaux au sein des composantes, fournit un service robuste qui répond aux nécessités des usagers. Toutefois, le système, désormais pléthorique, ne permet plus d'avoir ni une vision d'ensemble, ni le service le mieux adapté. Le manque de discussion entre les métiers et les composantes a favorisé l'émergence d'une organisation pensée pour répondre au besoin immédiat sans en soupeser les implications globales, ce qui a pour conséquence un système d'information rarement optimisé, avec des bases de données redondantes et perfectibles, impliquant le développement coûteux de connecteurs.

L'université a fait le choix à l'automne 2012 d'élire un chargé de mission en charge des systèmes d'information, devenu en septembre 2013 vice-président (VP SI) compte tenu de l'importance stratégique jouée par le SI au sein de l'établissement et de ses impacts financiers et humains. La ligne politique suivie a consisté dans un premier temps à rendre effective la gouvernance des SI au niveau de l'établissement, d'une part en identifiant des projets pilotés par les besoins métiers et d'autre part d'arbitrer dans un domaine où les coûts des applicatifs, leur nombre et leurs impacts dépassent les capacités de l'établissement.

Le comité stratégique des systèmes d'information (COSSI) a ainsi été réactivé sur la base de réunions régulières et sa composition revue pour assurer une meilleure représentativité. Le directeur du Service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU) est également membre permanent du COSSI. Un des premiers objectifs a été à la mise en œuvre d'une procédure de suivi des projets qui permet aux différentes parties prenantes, outre une instruction objective, de travailler d'une façon concertée et collégiale en intégrant les différents besoins et contraintes. Ce *modus operandi* a débouché sur une restructuration de la DSI qui intègre désormais un pôle projet. Un comité des usagers a été constitué en parallèle du COSSI ; il participe à l'expression des besoins au niveau du terrain. Son travail est organisé selon un rythme semestriel. Le groupe support interface (GSI), en fonction depuis 2009 et jusqu'alors relevant de la DSI, a été rattaché à la DAP. Ce groupe, qui rassemble les différentes cellules application, assure ainsi une meilleure mise en application des préconisations qu'il émet, tant dans les usages que pour identifier des besoins d'évolution exprimés sur les applicatifs.

4.1. Une fédération des ressources humaines qui reste à optimiser

La DSI regroupe une équipe de 19 ingénieurs et techniciens, répartis en quatre pôles (applications, infrastructures, projets, supports). L'université dispose d'une infrastructure réseau qui donne satisfaction, avec un faible taux de pannes ou d'incidents. Les applicatifs centraux de gestion fonctionnent de manière fiable. La DSI possède en son sein un service support aux usagers qui permet de bénéficier d'une assistance de proximité puisque les personnels de la DSI sont présents sur chaque site.

Cette équipe ne regroupe toutefois pas toutes les forces internes actives sur les champs de l'informatique et des systèmes d'information. Dans la plupart des composantes existent des ressources complémentaires parfois importantes (77 personnes dénombrées au total), notamment en ce qui concerne les fonctions supports à la pédagogie. Le lien entre les personnels de la DSI et des composantes est limité car les services des

composantes ont tendance, par souci d'efficacité immédiate, à s'autonomiser et à développer, expérimenter et déployer des solutions techniques qui leur sont propres, parfois redondantes avec celles proposées par l'établissement. Cela contribue à l'émergence signalée *supra* d'un système d'information foisonnant et sans doute dispendieux.

Un des objectifs prioritaires du VP SI est désormais d'opérer un alignement des pratiques et des outils au sein de l'établissement. C'est ainsi qu'une première demi-journée d'assise a été organisée en juillet 2014 à destination des personnels en lien avec le SI. Elle a permis de faire un état des lieux et de définir les actions pour opérer une convergence de pratiques et de recours aux applications mutualisées.

4.2. Une nouvelle tentative pour se doter d'un schéma directeur des systèmes d'information

La structuration relatée ci-dessus est opérationnelle et ses effets commencent à faire se sentir. Elle nécessite cependant de définir à long terme la politique du système d'information qui doit se concevoir comme un relais et un support de la politique générale de l'établissement, en particulier pour les nouvelles technologies d'enseignement liées à un développement sans précédent des possibilités offertes par le numérique.

Le besoin d'une urbanisation contrôlée du système d'information a été également évoqué en regard d'une maîtrise des coûts en ressources humaines et financières. Le schéma directeur est donc un élément incontournable et structurant pour la mise en œuvre d'un système d'information qui soit le support des activités métiers de l'université et le relais de ses ambitions. Une première tentative pour se doter d'un schéma directeur, peut-être trop ambitieuse et trop abstraite pour être appropriée par l'établissement, avait été tentée en 2011. Elle n'a pas eu de suite. Le dossier a été repris en janvier 2014 par le VP SI.

L'objectif redéfini est de construire un schéma directeur partagé au sein de l'établissement. Si l'on peut compter sur une implication de l'équipe présidentielle, il reste à convaincre certains de l'intérêt d'une telle opération dont les bénéfices n'apparaissent pas comme immédiats.

Pour surmonter ces réticences, l'établissement du schéma directeur du système d'information et du numérique est abordé comme un projet. Le VP SI vise une expression partagée des besoins et la faisabilité s'appuiera sur un appel d'offre consécutif à cette expression. En parallèle, l'établissement est à la recherche d'un accompagnement et d'un financement externes. La Caisse des dépôts et consignations a été abordée dans la perspective de bénéficier de son soutien.

4.3. Une nécessaire mutualisation à différents niveaux

Sans attendre un schéma directeur, la mutualisation au plus haut niveau est une solution aux questions évoquées *supra*. Une des forces de l'université Savoie Mont Blanc dans ce domaine repose sur une forte intégration historique au niveau inter-U avec les établissements grenoblois. Cela se traduit par l'existence pérenne et fonctionnelle d'un Service informatique mutualisé du site universitaire (SIMSU). Il est chargé notamment d'exploiter les serveurs mutualisés des systèmes d'information des établissements (logiciels AMUE, développements locaux, progiciels, etc.) et de coordonner des actions interuniversitaires SI.

Dans ce domaine, l'université est proactive. Sur plusieurs applicatifs (CIUSUAPS, AMETYS, MOVEON, WIFI campus, etc.), l'expérience et la réactivité de l'université Savoie Mont Blanc ont permis d'appréhender plus rapidement les problèmes et ont finalement bénéficié aux universités grenobloises. Service universitaire du site de l'académie de Grenoble historiquement rattaché à l'université Grenoble 1, le SIMSU gagnerait probablement en gouvernance partagée en relevant de la COMUE.

La politique de mutualisation doit également dépasser le niveau Inter-U et se jouer à un niveau national quand cela est nécessaire pour fournir à l'utilisateur des services qui soient au même niveau que ce qu'il peut trouver à titre privé. Ainsi l'université Savoie Mont Blanc est membre pilote actif du projet Partage de RENATER. Elle promeut également le recours à différents services offerts par ce groupement (visioconférence par exemple).

« Il se faut entraider, c'est la loi de la nature » (La Fontaine) : d'une manière générale, travailler en réseau collaboratif est une évidence, une réalité et une nécessité pour l'Université Savoie Mont Blanc. Elle a fait le choix de s'inscrire dans un ensemble riche de sa diversité, en cohérence avec les autres établissements du site, avec souplesse et le souhait de conserver une stratégie autonome. En effet, la stratégie d'un établissement va nécessairement au-delà du seul contrat signé avec l'Etat. Ce fait implique la demande d'une action cohérente de la part de l'ensemble des partenaires de l'université et, en retour, un renforcement de la stratégie de différenciation de l'université.

Diagnostic SWOT

Ce diagnostic sélectionne les éléments apparus dans les développements qui précèdent. S'il s'efforce d'être lucide, par nature il doit être relativisé : l'Université Savoie Mont Blanc se pense-t-elle dans le cadre du groupe des universités U3, dans celui des universités rhônalpines ou dans celui, encore plus large et plus contrasté, de l'ensemble des universités françaises ? En outre, il est nécessairement subjectif, même si l'université s'est efforcée de partager en interne pour relativiser les approches individuelles : réalisation de SWOT par activités dans les groupes de travail, puis hiérarchisation et synthèse lors de trois réunions plénières de l'équipe présidentielle et discussions en conseil des directeurs de composantes. Seuls les éléments qui ont semblé les plus significatifs ont été retenus.

FORCES (internes)	FAIBLESSES (internes)
➤ Gestion efficiente de l'établissement en longue durée ➤ Implication des personnels et des étudiants ➤ Lien des activités de formation, de recherche et de valorisation avec le territoire et les entreprises ➤ Choix thématiques ciblés en recherche ➤ Orientation des lycéens, accompagnement des usagers et suivi des diplômés ➤ Accueil des publics particuliers, dont les sportifs de haut niveau ➤ Culture de l'international et mobilité sortante	➤ Manque de moyens : sous-encadrement humain et sous-dotation financière ➤ Faible projection dans les instances nationales et internationales, capacité de lobbying limitée ➤ Visions encore en silo de l'avenir de l'établissement ➤ Démarche qualité insuffisante ➤ Qualité disparate des bâtiments et des trois sites ➤ Attractivité inégale en master et en doctorat
OPPORTUNITES (externes)	MENACES (externes)
➤ Positionnement doublement transfrontalier ➤ Croissance démographique et économique des territoires ➤ Appartenance à la deuxième région française de l'ESR, perspective de l'AURA ➤ Orientation des grands programmes sur la recherche finalisée et inter-disciplinaire ➤ Qualité du cadre de vie	➤ Contraintes administratives croissantes, chronophages et énergivores sous l'effet des réformes qui s'empilent ➤ Incertitude sur l'allocation des moyens et quasi-certitude sur leur orientation à la baisse ➤ Absence de métropole dans un triangle Lyon-Grenoble-Genève ➤ Concurrence entre les territoires et centralisme grenoblois ➤ Etablissements privés d'enseignement supérieur toujours plus nombreux sur le territoire

Ce diagnostic introduit un exercice de réflexion prospective qui alimente la vision stratégique qui suit. Cette dernière doit prendre en compte l'établissement tel qu'il est, les plus significatives particularités de son territoire ainsi que l'évolution des politiques publiques (réforme territoriale annoncée, état des finances publiques), les grands changements économiques et environnementaux (renchérissement du coût des énergies et ses conséquences sur l'immobilier et la mobilité) et les mutations sociales (vieillesse et généralisation du numérique), des données plus volatiles (qui tiennent notamment aux élections rythmant la vie d'un Etat démocratique).

Définir une stratégie prospective, puis l'appliquer, est délicat pour une université largement dépendante de l'Etat pour ses moyens et respectant un encadrement textuel tout aussi fluctuant qu'aux mailles fines. La stratégie de l'Université Savoie Mont Blanc ne peut donc que s'inscrire dans les moyens mis à sa disposition et les évolutions définies tant au niveau européen (Stratégie Horizon 2020) qu'aux niveaux national (loi de juillet 2013, Stratégie de la Recherche et StrANES) et national-régional (CPER « 2014-2020 ») qui s'alimentent et se combinent avec celles, latentes ou exprimées, de la société.

Dans ce souci de conciliation du stratégique et de l'opérationnel à venir, les choix collectifs adoptés par l'université seront portés avec conviction et pragmatisme. L'avenir des universités passe par des rapprochements et la coordination des stratégies de différenciation/spécialisation. L'Université Savoie Mont Blanc n'est pas une

université d'élite, ni une université de masse. Elle n'est pas une université de recherche intensive ni une simple université de proximité. C'est un établissement français en symbiose avec son territoire, ouvert sur l'Europe et le monde, qui cultive des niches où il s'efforce d'apporter une offre pertinente tant en formation qu'en recherche et en valorisation.

Même si ces orientations ont un caractère politique, cette stratégie à moyen terme ne peut être celle d'un mandat et d'une équipe qui fait l'hypothèse qu'elle sera reconduite. Elle doit donc être souple car rien n'est inéluctable, réellement soutenable sans céder à la rhétorique des lendemains qui chantent, et reposer sur une large adhésion au sein de l'établissement. En conséquence de ces considérations, un plan stratégique a été établi autour de quatre ambitions claires, facilement assimilables et fortement mobilisatrices :

- 1- Donner du sens
- 2- Affirmer des priorités structurantes
- 3- Lier formation, recherche et valorisation
- 4- Intensifier la dimension transfrontalière et internationale

Dans ce cadre, et en fonction des moyens qui seront ceux consentis à l'université pour mettre en valeur ses opportunités qui sont potentiellement d'avenir, la stratégie arrêtée sera :

- si des moyens nouveaux sont obtenus pour l'établissement et dans le cadre de la politique de site au titre de la convergence, une stratégie de conquête « Faiblesses-Opportunités » permettra de remédier aux faiblesses internes et d'exploiter les opportunités évoquées, qui sont fortes et entendues par les autres acteurs du développement territorial ;
- si les moyens stagnent ou sont orientés à la baisse, un classique « effet de ciseaux » conduira à un scénario de crise de croissance : d'un côté, poursuite de la croissance démographique, et de l'autre stagnation ou réduction des investissements structurants rendant inadéquat le dimensionnement de l'offre de formation, mais aussi les infrastructures de logement et de transports. Une approche « Faiblesses-Menaces » se traduirait alors par un repositionnement/restructuration permettant de dégager des moyens au profit des voies d'avenir. Dans une université pluridisciplinaire implantée sur trois sites principaux, ce repositionnement devrait être pensé et partagé collectivement.

Enfin, si nous ne partageons pas la croyance selon laquelle tout est quantifiable (« Connaître, c'est mesurer », Léon Brunschvicg), ces grands objectifs seront assortis d'indicateurs qualitatifs qui devraient permettre d'apprécier les résultats obtenus.

Enjeux prospectifs

Il ne s'agit donc pas de refaire en Savoie ce qui est réalisé, souvent avec bonheur, à Grenoble ou à Lyon, mais de l'articuler avec ce qui est fait dans les grands centres régionaux dans le respect de nos valeurs communes.

Aller vers un nouveau modèle de développement n'est pas *a priori* un choix facile, car il suppose une remise en question. Pourtant, en l'occurrence, il est perçu comme la confiance dans la capacité de la communauté à se transformer pour aller vers un progrès collectif, la volonté partagée d'être en adéquation avec son temps et son territoire, la source d'une nouvelle dynamique qui porte l'ambition d'exister durablement.

Ce modèle se concrétise dans une **stratégie de différenciation, de complémentarité et de coopération s'inscrivant dans la trajectoire historique de l'Université Savoie Mont Blanc**.

1. Donner du sens, ou quelle université voulons-nous ?

Rester une université pluridisciplinaire de plein exercice, moderne, attractive et scientifiquement visible car intégrée dans les stratégies de recherche nationale et européenne, qui se développe en relation de partenariat avec les autres établissements de l'académie, de la région ainsi que ceux de la Suisse et de l'Italie voisine. Travailler en réseau collaboratif est une évidence, une réalité et une nécessité pour l'Université Savoie Mont Blanc qui appelle de ses vœux des interactions utiles et créatrices de valeur. Pour autant, le maintien de la souveraineté, c'est-à-dire de la capacité de décider pour soi, est gage d'avenir. C'est donc un choix responsable que d'aller vers un ensemble souple, agile, riche de sa diversité, qui permet, dans le cadre d'une stratégie cohérente, d'assurer à chacun son autonomie et d'instaurer un dialogue respectueux de tous.

Placée à proximité immédiate de trois grandes universités de recherche (Lyon, Grenoble, Genève), forte de ses liens étroits avec les territoires les plus dynamiques de la région Rhône-Alpes, l'établissement confirmera son orientation matricielle d'**une université qui a le souci de ses étudiants, de leur réussite et de leur insertion professionnelle**.

Ce modèle historique, démocratique et socialement responsable passera par une meilleure reconnaissance de l'engagement étudiant. Il permettra de développer la FCA et des masters communs dans un cadre académique ou régional, d'ouvrir des CMI (cursus masters ingénierie) et d'inscrire davantage encore dans des plateformes de recherche régionales, interrégionales ou transfrontalières. Ainsi, par exemple, l'ambition de la rénovation de l'Institut de la Montagne est d'en faire dans son domaine l'équivalent de l'INES, avec une prochaine demande de label Carnot.

2. Affirmer des priorités structurantes, ou comment parvenir à faire émerger cette université ?

Par souci du lien social et de l'efficacité, pour renforcer les moyens humains et financiers accordés aux priorités définies (soutien aux axes stratégiques, liens avec le tissu économique, transformation pédagogique, renforcement des masters), il s'agira de faire des choix clairs, mis en place graduellement pour favoriser leur assimilation :

- . **convaincre le plus largement en interne autour d'un projet transformant** : nécessité de se distinguer (par la marque, mais pas seulement) ; maintien des filières attractives de premier cycle et développement de nouveaux cursus originaux ; soutien aux masters dans des logiques académiques et régionales ; meilleure lisibilité des composantes (trois facultés de lettres/droit/sciences, école d'ingénieurs, IAE, IUT) ; amélioration des liens entre l'offre de formation des composantes pour aller vers deux ensembles lisibles à l'international : 1^{er} cycle (*Undergraduate*) et 2^e cycle (*Graduate*) étroitement liés entre eux ; stratégie scientifique centrée sur les champs définis ; développement de la valorisation et de la formation tout au long de la vie ; progression de la qualité des services au profit des étudiants et des personnels.

- . **dégager des moyens pour les affecter au projet** : avec les directeurs des composantes, s'accorder sur une carte des formations, l'évolution des méthodes pédagogiques et la mutualisation de certains services sur les sites ; avec les directeurs d'unités de recherche, renforcer prioritairement les liens avec Grenoble et Lyon ainsi qu'avec les organismes de recherche et de valorisation ; avec les collectivités territoriales et le club des entreprises, aller vers une mobilisation de davantage de ressources au profit de l'ESR public. Dans cet esprit, une réflexion sur la création d'une fondation universitaire comme vecteur de mobilisation de ressources et de notoriété pour l'université sera engagée.

- . **développer la démarche qualité** en formation et vie étudiante, recherche et valorisation, gouvernance et pilotage pour aller vers de nouvelles formes de gouvernance, plus efficaces et placées au bon niveau. Cette qualité participe de la coordination des activités, permet d'identifier des leviers d'action, et relève aussi de la démarche de distinction et de notoriété. Dans cet esprit, en relation avec la DGESIP, l'université s'engage actuellement dans une démarche de cartographie des activités.

3. Lier formation, recherche et valorisation, ou comment conforter l'attractivité ?

L'université continuera d'assumer ses **choix thématiques**, qu'elle partage avec ses territoires et lui apportent notoriété : montagne (aménagement, tourisme, sports), énergie (notamment solaire en lien avec le bâtiment), mécatronique (en lien avec la gestion, la médecine et les arts), image (liant pleinement SHS et sciences dures). Elle entend les profiler davantage pour les mettre en adéquation avec les dynamiques de l'avenir qui se dessinent.

Au niveau du site académique, et si possible de la région, elle souhaiterait que lui soit confié le pilotage d'un axe thématique en lien avec son positionnement et ses propres forces. Le transfrontalier et la francophonie, des approches qui se recoupent, auraient sa préférence.

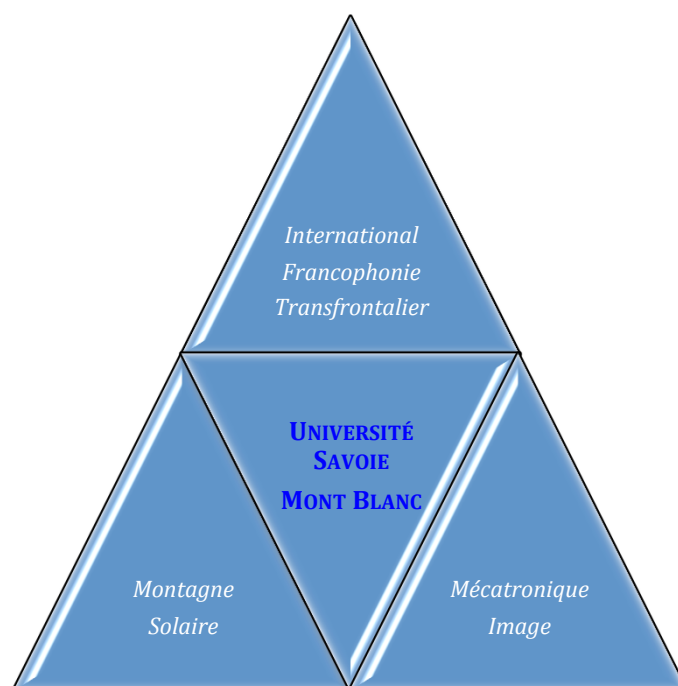
Elle ira plus loin en repensant le **dialogue entre les disciplines**, qui ont des manières différentes d'interroger, de réfléchir et d'imaginer l'avenir, en encourageant la pluri, l'inter voire la trans-disciplinarité dans la recherche, la formation et la valorisation. L'option (forte) qui a été prise de lier champs de recherche et de formation est porteuse de sens pour l'avenir.

Cette action permettra de renforcer l'attractivité de l'offre de formation, notamment des masters et du doctorat, de soutenir fermement la recherche qui la fonde et de dynamiser la valorisation qui lui est liée. Elle sera favorisée par la COMUE, l'AURA, la SATT, voire l>IDEX, mais aussi par des initiatives internes qui valoriseront systématiquement les projets situés aux interfaces disciplinaires. A partir de là, il sera possible d'établir un **continuum entre enseignement, recherche et valorisation**.

4. Intensifier la dimension transfrontalière et internationale, ou comment rayonner ?

L'université entend ne pas être spectateur mais un acteur de la structuration de l'eurorégion transfrontalière car elle relève de cet espace lotharingien qui, de la Scandinavie à l'Italie du nord, rassemble la zone la plus dynamique d'Europe. Si le Préfet de Région a indiqué que le **développement transfrontalier avec la Suisse** se ferait « sous l'égide de l'université de Savoie », cela reste pour l'heure une formule au sein du site académique. Pourtant, la Haute-Savoie est en contact direct avec le bassin genevois alors que Savoie et Haute-Savoie entretiennent des liens historiques et contemporains privilégiés avec l'Italie. Là, une transgression négociée des frontières ouvrant la possibilité d'une sorte de « zone franche académique » qui homogénéiserait certaines conditions d'enseignement et de recherche permettrait de développer un important potentiel : accès partagé identique aux programmes nationaux de recherche, croisement des formations, labellisation « transfrontalière » d'une école doctorale consacrée à l'international, etc. Le transfrontalier n'est donc pas un simple axe mais un principe stratégique pour l'établissement, même si la cohésion territoriale institutionnalisée reste à construire, avec inventivité, entre la France et la Suisse. Comme dans la grammaire française, où la règle coexiste avec l'exception.

A l'international, l'université se projetera dans ses champs privilégiés d'abord à travers **la francophonie** et une offre de FLE pensée comme un levier tout en privilégiant des partenariats portant des thématiques recherche et formation conformes à son profil. La mise en place d'universités d'été ou d'hiver sera un vecteur de ce programme. Ce développement gagnerait en homogénéité s'il se réalisait en partenariat étroit avec les établissements transfrontaliers suisses et italiens. Avec les moyens qui sont les siens et l'esprit qui est le sien, donc avec modestie et humilité, mais non sans ténacité, l'Université Savoie Mont Blanc fait donc résolument le choix de l'Europe et du monde.



L'Université Savoie Mont Blanc s'ordonne donc sur un principe stratégique, l'international (francophonie, transfrontalier), et des axes : Montagne (aménagement, tourisme, sports) et Solaire (bâtiment) d'abord en Savoie, Mécatronique (en lien avec la gestion et la physique) et Image (de la préhistorique à celle en mouvement) surtout en Haute-Savoie.

Annexe 1 : Etude sur les dynamiques territoriales

Annexe 2 : Calendrier des réunions de l'autoévaluation

Annexe 3 : Synthèse des résultats de l'enquête recherche Université Savoie Mont Blanc 2013

Annexe 4 : Synthèse des résultats de l'enquête valorisation recherche Université Savoie Mont Blanc 2011

Annexe 5 : Evolution de l'offre de formation depuis 2011

Annexe 6 : Organisation du département APPRENDRE