



## PRÉSENTATION

L'Université de Savoie est une institution récente, couvrant un éventail disciplinaire large, à l'exception du domaine de la santé. Présente en Savoie et en Haute-Savoie, elle compte quatre implantations principales (Chambéry, les campus de Jacob-Bellecombette, du Bourget-du-Lac et d'Annecy-le-Vieux).

Répondant à une demande sociale locale dans une période de forte expansion démographique universitaire, bénéficiant du soutien actif des acteurs politiques et économiques des deux Savoie, l'université a connu, en l'espace de quinze ans, une croissance rapide et soutenue, triplant ses effectifs et confortant ses assises territoriales en Savoie comme en Haute-Savoie. En 2000-2001, l'université comptait 12201 étudiants, alors qu'elle n'en accueillait que 4139 en 1986. Très importante jusqu'en 1995, la croissance s'est toutefois nettement ralentie depuis lors.

L'Université de Savoie appartient à la génération des établissements créés en dehors des grandes villes de tradition universitaire, dans le contexte de démocratisation de l'enseignement supérieur de ces quarante dernières années. En cela, elle présente une problématique commune à la plupart de ses contemporaines : la difficulté de concilier son rôle d'université de proximité, offrant un éventail diversifié d'enseignements pour répondre à une demande locale d'enseignement supérieur, avec la nécessité d'offrir des gages de crédibilité scientifique et de construire ou de conforter son identité à travers

quelques choix clairs. L'enjeu est d'autant plus important que l'Université de Savoie se développe dans la proximité des pôles universitaires rhône-alpins, qui concentrent un potentiel scientifique très dense. Par ailleurs, le renversement de conjoncture démographique universitaire a renforcé le risque de concurrence avec ces établissements voisins, désormais potentiellement à la recherche d'étudiants.

## UNE UNIVERSITÉ EN QUÊTE DE COHÉSION

### La complexité structurelle et géographique

L'université est constituée de dix composantes de statut, de taille et d'âge variables : quatre UFR, une " faculté " de Droit et d'Économie, quatre structures régies par l'article 33 de la loi de 1984 selon des modalités différentes (deux IUT et deux écoles d'ingénieurs), un département de recherche. Il existe cinq IUP, dont trois sont regroupés au sein de l'UFR Activités tertiaires d'entreprise, composante constituée majoritairement de filières d'IUP.

À cette complexité structurelle s'ajoute l'éclatement des sites (quatre implantations réparties sur deux départements), et un choix de répartition des formations inspiré par un souci d'équilibre entre Savoie et Haute-Savoie ainsi que par la volonté d'enrayer les forces centrifuges encore à l'œuvre dans l'université.

### La force des particularismes

Dans cet ensemble composite, constitué d'entités soucieuses, pour certaines d'entre-elles, de préserver leur identité et leur particularisme, tant disciplinaire que géographique, deux conceptions s'affrontent qui ont poussé l'université au bord de la scission. L'une se réclame des "pères fondateurs" qui ont construit l'université à travers des projets sectoriels menés avec dynamisme et compétence dans une relation forte et souvent directe avec les représentants des collectivités, et revendique pour les composantes, voire les sous-composantes, une grande liberté de manœuvre, sans véritable référence à l'université. L'autre exprime la nécessité de rendre plus visible l'Université de Savoie grâce à une politique d'établissement affirmée, reposant sur la valorisation d'un nombre limité de secteurs de formation et de recherche.

### Une administration trop marginalisée

L'organisation actuelle des pouvoirs conduit implicitement à deux hiérarchies parallèles : une hiérarchie de

conception incarnée par les élus, notamment les vice-présidents, et une hiérarchie de mise en œuvre, représentée par l'encadrement administratif. Par ailleurs, les services centraux ne remplissent pas encore suffisamment la mission d'aide à la décision et d'expertise qui devrait être la leur. C'est pourtant la qualité et l'efficacité des articulations entre la sphère du politique et celle de l'administratif, l'adhésion de l'ensemble des acteurs, qui conditionnent la mise en œuvre du projet stratégique de l'université.

### **Des partenaires très impliqués**

L'Université de Savoie est très en prise avec son environnement politique et économique, ce qui constitue un atout incontestable. Cependant, l'implication forte des collectivités porte l'université en même temps qu'elle conditionne son autonomie, et fait parfois peser sur elle des contraintes, explicites ou implicites, qui peuvent l'amener à faire siennes des orientations qui ne le sont pas nécessairement.

En outre, les partenariats avec les milieux économiques, nombreux et multiformes, sont peu formalisés, demeurant dans un registre implicite ou informel, souvent flou quant à la répartition des responsabilités et des rôles. S'il ne fait pas de doute que cette proximité lui est profitable, on mesure néanmoins la difficulté pour l'institution d'avoir une vision claire de son fonctionnement qui lui permette d'assumer ses choix.

## **UNE DIRECTION POLITIQUE FORTE MAIS DES RÉALISATIONS ENCORE EN GESTATION**

### **Le contrat utilisé comme instrument de pilotage**

Le récent déclin démographique a contraint l'Université de Savoie à rechercher les moyens de renforcer sa capacité à attirer étudiants et enseignants-chercheurs : c'est l'une des ambitions contenues dans le projet d'établissement.

L'Université de Savoie s'est incontestablement approprié la démarche contractuelle comme instrument de pilotage ; plusieurs des actions identifiées comme prioritaires ont été entreprises, et certaines menées à bien.

L'équipe présidentielle présente une cohésion et un dynamisme notables. Sa politique semble avoir été bien comprise par les partenaires de l'université. Enfin, des débuts de réalisation ont conforté l'image de l'institution et instauré un climat de confiance.

### **La priorité aux formations professionnalisées**

Le développement d'une offre très riche et très diversifiée de formations professionnalisées constitue l'un des atouts certains de l'Université de Savoie. Bon nombre de ces formations répondent globalement aux attentes en termes de dynamisme et d'attractivité, d'inscription dans le tissu économique, de qualité des débouchés professionnels, d'ouverture sur l'international. L'Université de Savoie s'est fixé comme objectif de structurer ou restructurer cet ensemble foisonnant en trois pôles : un pôle Économie à Annecy, un pôle Montagne au Bourget, et un pôle Langues et Tourisme à Chambéry.

Le secteur scientifique et technologique apparaît comme un ensemble composite et cloisonné dont les différentes entités, parfois tentées par un comportement autarcique, font preuve d'un dynamisme inégal. Un certain nombre de diplômés du secteur tertiaire connaissent des problèmes de positionnement et la visibilité de certaines filières s'en trouve altérée.

### **Une politique scientifique en devenir**

S'il ne fait pas de doute que l'Université de Savoie cherche à se doter d'une véritable politique scientifique, la mise en œuvre en est lente et difficile. On retiendra la création d'une école doctorale structurée en trois départements, l'amorce d'un regroupement des laboratoires dans le secteur Économie et gestion, et des efforts de communication sur les activités de recherche. La structuration de la recherche apparaît donc comme le grand chantier à mener dans les années à venir.

Dans cette perspective, l'Institut de la montagne, qui constitue une avancée stratégique pour l'université, en structurant sur un objet unique une recherche commune à plusieurs disciplines, devrait lui conférer une crédibilité scientifique aux plans national et international.

### **Une culture partagée de l'international**

L'Université de Savoie a su inscrire le développement des relations internationales comme l'une de ses priorités, et s'en donner les moyens. L'action internationale, qui mobilise les compétences de onze personnes, est dirigée par un vice-président, assisté d'un vice-président assesseur. Elle est débattue dans le cadre d'une commission d'orientation (la CODRI) et gérée par une division administrative. L'université, qui travaille avec plus de 80 pays, propose un large éventail de doubles ou triples diplômes. Il s'agit néanmoins d'un système encore fragile dans une université qui fonctionne largement sur le mode de la juxtaposition et du cloisonnement.

### **Des étudiants accueillis**

L'Université de Savoie est un établissement soucieux de l'accueil et des conditions de vie de ses étudiants. On mentionnera tout particulièrement les liens de proximité et de collaboration exemplaires noués avec l'enseignement secondaire, la politique d'accueil des étudiants handicapés, la politique de guichet unique sur les sites.

### **Une université qui ne se connaît pas encore suffisamment**

Il manque à l'université un ensemble cohérent d'informations sur la réalité de son propre fonctionnement, non seulement dans les domaines de la recherche, de l'activité internationale ou encore de la vie étudiante, mais aussi dans celui de la gestion.

En effet, malgré des avancées en termes d'informatisation et de gestion immobilière, des efforts méritoires pour rationaliser l'attribution des heures complémentaires, la modernisation reste très partielle et l'université ne dispose d'aucun indicateur de gestion ou tableau de bord qui vienne éclairer les décisions des responsables.

## **LES RECOMMANDATIONS**

### **Renforcer les synergies internes**

Il convient, chaque fois que les circonstances le permettent, d'amener les personnels et les responsables des composantes présentes sur les sites à travailler ensemble à la construction de projets communs. Le prochain contrat d'établissement, qui devra avoir une fonction structurante pour l'établissement et favoriser les synergies, pourrait doter financièrement les projets à caractère transversal.

Il faut que la fonction administrative et gestionnaire soit mieux prise en compte par les responsables de l'établissement et que l'administration centrale joue pleinement son rôle d'expertise et d'aide à la décision.

### **Améliorer la connaissance que l'Université de Savoie a d'elle-même**

Le CNE recommande à l'université d'élaborer un référentiel des missions et fonctions assignées aux différents services, de faire un bilan de l'adéquation des postes et des personnes, et d'établir une pyramide des âges pour une véritable gestion prévisionnelle des emplois.

### **Moderniser la gestion à travers des procédures qui assurent une visibilité**

Il conviendra que l'université adopte des procédures qui assurent en interne la visibilité de son fonctionnement. Il s'agira, en particulier, d'établir un contrôle de gestion, de concevoir des instruments de pilotage permettant une réflexion politique sur les différentes allocations budgétaires et d'inscrire l'université dans une procédure précise d'élaboration budgétaire.

### **Affirmer la maîtrise de son développement local à travers un projet fort**

Pour que l'Université de Savoie affirme la maîtrise de son développement, il conviendra que les relations avec les organismes partenaires (associations, organisations professionnelles, syndicats mixtes) soient formalisées à travers des conventions qui précisent les obligations de chacune des parties dans le respect des institutions universitaires.

L'installation sur le site d'Archamps, dans le nord de la Haute-Savoie, devra être précédée d'une solide réflexion sur le mode d'implantation de l'université et le type de formation envisagé.

### **Améliorer la cohérence interne de l'offre de formation**

Dans le secteur scientifique et technologique, il conviendra de favoriser l'ouverture de l'UFR Sciences fondamentales et appliquées au-delà des filières généralistes. Il sera également nécessaire d'organiser une réflexion prospective à travers la mise en place d'un conseil de perfectionnement dans chacune des filières professionnelles, d'assurer un meilleur suivi des diplômés et de l'organisation des stages, de conforter la politique de transfert de technologie et de relations avec les entreprises.

L'amélioration de la cohérence interne de l'offre de formation tertiaire requiert une meilleure concertation entre composantes et la mise en place d'un suivi centralisé des cohortes. Il semble nécessaire d'éviter la duplication de formations professionnalisantes trop proches et le recrutement d'étudiants ayant accompli des cursus d'études complets dans des formations professionnalisantes voisines. Il est par ailleurs nécessaire de renforcer l'encadrement en enseignants-chercheurs et de conforter la recherche en économie et en gestion.

## **Définir les axes d'une politique scientifique**

Pour qu'émergent des unités de taille critique, visibles, crédibles et reconnues, il convient de poursuivre et de généraliser la démarche de regroupement entreprise dans le secteur tertiaire. Ces regroupements devront s'opérer en fonction d'axes scientifiques prioritaires clairement définis au préalable par l'université, dans le cadre d'une politique d'établissement.

La viabilité institutionnelle et opérationnelle du Département de recherche de l'Université de Savoie, comme son intégration dans l'université, apparaissent très faibles. Il semble nécessaire d'intégrer les deux laboratoires qui le constituent dans une grande composante de l'université.

Les départements de l'école doctorale devront réfléchir à l'offre de formation en DEA, actuellement très dépendante des universités voisines et faiblement irriguée par les étudiants savoyards. Il conviendra de proposer des DEA en moins grand nombre, mais accueillant des effectifs plus fournis et organisés pour valoriser la recherche menée à l'Université de Savoie.

Il sera nécessaire aussi de réaliser un annuaire de la recherche à l'Université de Savoie et de se donner les moyens de gérer la recherche contractuelle.

Pour conférer une véritable crédibilité à la politique scientifique de l'établissement, la mise en place d'un *visiting committee*, annoncée dans le contrat, devra rapidement se concrétiser. Cette structure aura tout son rôle à jouer dans la réflexion préalable à propos d'Archamps, ou encore dans la mise en œuvre de l'Institut de la montagne.

La constitution, au sein du Centre interdisciplinaire scientifique de la montagne, d'une équipe de recherche regroupant toutes ses forces scientifiques, actuellement éparpillées, en une entité visible, donnerait à l'université une crédibilité accrue pour jouer le rôle de tête de réseau à vocation internationale dans les problématiques de la montagne.

## **Inscrire l'activité internationale dans une démarche d'établissement**

Pour être en mesure d'apprécier la densité des échanges et de définir les orientations de la politique internationale, la CODRI devra centraliser toute l'information sur les relations et échanges internationaux. Il conviendra aussi de mettre l'accent sur les échanges transfrontaliers et d'inciter les partenaires étrangers à une plus grande réciprocité, notamment en matière d'échange de stagiaires.

## **Mieux connaître ses étudiants pour mieux les accueillir**

Le CNE recommande à l'université la création d'un observatoire de la vie étudiante ; l'amélioration des relations avec les étudiants, notamment à travers une meilleure prise en compte des associations étudiantes ; la poursuite de son action en faveur de l'évaluation des enseignements.

**La réponse du président de l'université figure dans le rapport du CNE en page 115**

**Ce rapport d'évaluation est consultable sur le site Internet du CNE : <http://www.cne-evaluation.fr>**

**Pour les données chiffrées et leur actualisation, se reporter au site Internet de l'Université de Savoie : [www.univ-savoie.fr](http://www.univ-savoie.fr)**

Directeur de la publication : Gilles Bertrand / Rédaction : Christine Crespy  
Conception graphique : Gilles Chansigaud / Édition-diffusion : Francine Sarrazin

43 rue de la Procession - 75015 Paris  
Service de Documentation : (33) 01-55-55-62-49  
Télécopie : (33) 01-55-55-63-94