

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 09/10/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Philippe Baudorre, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
Les enjeux et le contexte de l'évaluation	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement	7
1/ Une insularité assumée et des partenariats diversifiés	7
2/ Des objectifs régulièrement définis mais sans état des lieux précis	8
3/ Une implication exemplaire du CHU dans la formation et la recherche en santé	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement	10
1/ Gouvernance et organisation interne	10
a / Une gouvernance singulière mais stratégique	10
b/ Une organisation dispersée ne s'appuyant pas sur des outils partagés	11
c/ Vitalité et fragilités de la démocratie interne	12
2/ Les grandes fonctions du pilotage	13
a/ une volonté affirmée de pilotage, mais un outillage encore insuffisant	13
b/ Une organisation non stabilisée et qui tarde à se renouveler	14
c/ Une gestion des ressources humaines qui ne permet pas encore de projections	14
d/ Les finances, un secteur structuré et fiable à intégrer dans une dynamique plus transversale	15
e/ Un système d'information éparpillé, à stabiliser pour s'orienter vers un schéma stratégique du numérique	16
f / Un volet immobilier ambitieux dont le pilotage est complexe	17
La recherche et la formation	19
1/ La politique de recherche	19
a/ Une recherche bien implantée sur son territoire	19
b/ Un pilotage de la recherche à inscrire dans la durée	20
c / Un « pôle recherche » très prometteur, à consolider	20
d / Un dialogue entre unités de recherche et composantes à renforcer	20
2/ La politique de formation tout au long de la vie	21
a / Une offre de formation initiale pluridisciplinaire dont le pilotage reste à clarifier et la soutenabilité à prouver	21
b / Une offre de formation en santé optimisée	22
c / Une volonté politique d'ouvrir l'offre de formation à différents publics du territoire pour permettre une montée en compétence professionnelle	22
d / Un développement de l'innovation pédagogique à consolider	23
3/ Le lien entre recherche et formation	23
a / Une progressivité à construire en matière d'initiation à la recherche et un adossement plus fort des masters aux laboratoires à envisager	23
b / Une formation doctorale peu adaptée aux attentes des doctorants	24
4/ La documentation : une organisation renforcée au service de missions réaffirmées	24
La réussite des étudiants	26
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	26
a / De nombreux dispositifs d'aide qui doivent être mieux évalués	26
b / Un suivi du devenir des étudiants diplômés assuré, mais un accompagnement des étudiants sur la construction de leur parcours professionnel à approfondir	26
2/ La vie étudiante	27

a / Des structures d'appui à la vie étudiante en mutation.....	27
b / Une bonne dynamique actuelle de la vie étudiante à pérenniser	28
3/ La participation des étudiants à la gouvernance	29
Des élus étudiants moteurs malgré l'absence de formation dédiée.....	29
La valorisation et la culture scientifique	30
1/ Une cellule « valorisation de la recherche » dynamique et prometteuse	30
2/ Une diffusion de la culture scientifique dynamique mais fragile	31
Les relations européennes et internationales	32
1/ L'établissement poursuit et améliore une politique de partenariat et de rayonnement de l'université	32
2/ Une organisation des relations internationales en cours de structuration	33
Conclusion	34
Les points forts	35
Les points faibles	35
Les recommandations.....	35
Liste des sigles.....	36
Observations du président.....	39
Organisation de l'évaluation	46

Présentation de l'établissement

À 9 000 km de la métropole¹, l'université de La Réunion (UR) est la « seule université française et européenne de l'Océan Indien »², à un peu moins de 1 500 kilomètres de l'autre établissement français de l'« Indianocéanie »³, le Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte, créé en 2011⁴. Elle assure toutes les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche au sein de ce vaste espace géographique et, plus spécifiquement, dans son territoire, à la fois département et région d'outre-mer (DROM). Peuplée de 869 000 habitants en 2019, l'île de La Réunion a vu son taux de chômage baisser de 2014 à 2017 et se stabiliser autour de 23 %. Les difficultés économiques sont réelles : en 2013, 31% de la population était couverte par le RSA. La population se concentre sur la côte, principalement au nord, à Saint-Denis la capitale du département-région et Saint-Paul, et au sud, autour de Saint-Pierre et Le Tampon. La tertiarisation de l'activité se poursuit ; les principaux secteurs d'activité sont les services, marchands (48 %) et non marchands (37 %) loin devant le bâtiment (7 %), les industries et énergies (5 %) et le secteur agricole et agro-alimentaire (3 %). Au titre des régions ultrapériphériques de l'Union européenne (RUP), La Réunion bénéficie d'un financement spécifique et se voit confier par l'état (2014 – 2020) la gestion des fonds Feder et FSE.

La population est jeune : les moins de 20 ans représentaient, en 2012, un tiers de la population. Un élève sur deux était en 2017 scolarisé dans un établissement d'éducation prioritaire mais les taux de réussite au brevet ou au bac sont désormais comparables au taux national.

En 1982, le centre universitaire de La Réunion, qui dispensait depuis 1970 des enseignements dans trois domaines : Droit – Économie, Lettres, Sciences, est devenu une université de plein exercice, l'université de La Réunion⁵ (UR). Les trois UFR d'origine, correspondant aux trois domaines d'enseignement historiques, ont été progressivement complétées par la création de nouvelles unités d'enseignement : l'IAE (1988), l'IUT (1994), l'UFR Sciences de l'Homme et de l'environnement (2005). L'UFR Santé a été créée en 2010 et l'IUFM, intégré à l'université en 2008, est devenu Espé en 2013.

L'UR accueille en 2017-2018, au sein des cinq UFR, de l'Espé et des deux instituts cités, auxquels s'ajoute l'École supérieure d'ingénieurs de l'Océan Indien (Esiroi), seule école d'ingénieurs de l'Outre-mer, 15 640 étudiants⁶, soit les trois quarts des inscrits dans l'enseignement supérieur de l'île, dont environ 66 % en licences, 3 % en licences professionnelles, 10 % en formations de santé, 8 % en masters et 2 % en doctorats⁷. Plus de 60 % de ces étudiants sont boursiers⁸.

L'offre de formation couvre quatre domaines : « arts, lettres, langues » ; « droit, économie et gestion » ; « sciences humaines et sociales » ; « sciences, technologies et santé ». Elle propose 26 mentions de licence, 15 mentions de licence professionnelle, cinq spécialités de DUT, la première année commune aux études de santé ainsi que le cycle permettant d'accéder au diplôme de formation générale (DFG) d'études médicales et maieutiques, et enfin un cycle préparatoire aux études d'ingénieur. Pour le deuxième cycle, 34 mentions de master sont offertes. La formation doctorale s'appuie sur deux écoles doctorales : STS et SHS.

¹ À 700 km de Madagascar et 170 km de Maurice, l'île la plus proche.

² « Seule université française et européenne de l'Océan Indien, elle s'inscrit dans un contexte local et régional spécifique », préambule du contrat quinquennal 2015-2019.

³ Le terme est utilisé dans le rapport d'auto-évaluation (RAE), dans le document SOURCE, avec renvoi aux réflexions de Paul Hoarau, notamment son article « Un nouvel espace géopolitique se dessine : l'Indianocéanie », consultable sur <https://journals.openedition.org/oceanindien/1881>.

⁴ Sous statut d'établissement public d'enseignement supérieur à caractère administratif, dépendant du MESR.

⁵ Créée par décret du 15 octobre 1982 le pôle reçoit le statut d'université de plein exercice par décret du 17 juillet 1984 (SOURCE, p. 8).

⁶ Cf. site de l'université. Ils étaient un peu plus de 10 000 au début des années 2000.

⁷ Données pour l'année 2015-2016 consultables sans l'Atlas Régional du MESR à https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/atlas/atlas-REGION-R04-rgp3-UNIV-2015-les_etudiants_inscrit_universites_region_la_reunion_en_2015_2016.php. La note d'information du SIES indique que « le cursus licence englobe 61,5% des inscriptions à l'université sur l'ensemble du territoire. Dans les DOM et en Corse, les formations du cursus licence représentent plus de 70 % des inscriptions. »

⁸ Contre 38 % pour l'ensemble des inscrits pour la France entière. Cf « Les boursiers sur critères sociaux en 2016-2017 » -

Les activités de recherche sont portées par 21 unités de recherche dont 12 équipes d'accueil (EA) et neuf Unités mixtes de recherche (UMR), organisées depuis 2010 autour de trois structures fédératives de recherche qui dessinent les principales thématiques de recherche de l'établissement : « biosécurité en milieu tropical » ; « observation des milieux naturels et des changements globaux » ; « observatoire des sociétés de l'Océan Indien ». L'UR dispose de huit plateaux et plates-formes scientifiques et technologiques qu'elle partage avec de grands organismes de recherche, dans le domaine des sciences de l'univers (OSU) et en sciences de la santé humaine, végétale et animale.

L'UR est passée aux RCE⁹ en 2013. Elle emploie 530 enseignants chercheurs et 711 Biatss pour l'année 2018¹⁰ soit, pour ces derniers, presque 60 % des effectifs. Le compte financier 2018 affiche un budget global d'environ 116 millions d'euros : 82,3 % en masse salariale, 12,6 % en fonctionnement et 6,3 % en investissement.

Les campus sont principalement situés au nord de l'île (campus du Moufia à Saint-Denis de 54 000 m²) et au sud (Campus des Terres Saintes à Saint-Pierre : 53 973 m², Campus du Tampon : 18 706 m²). L'UR bénéficie du soutien des collectivités locales (principalement région et département) et d'importants fonds européens pour le soutien aux étudiants et à la recherche (voir ci-dessous), mais également pour le développement des infrastructures. Dans le cadre des programmes opérationnels Européens Feder 2014 - 2020, un projet de construction, sur le site de Terre-Sainte, de l'extension de l'IUT et des locaux de l'ESIROI est financé pour un montant avoisinant les 37 millions d'euros.

Les enjeux et le contexte de l'évaluation

Isolée par sa situation géographique du tissu national et international de l'enseignement supérieur et de la recherche de la métropole, l'UR fait corps avec son territoire. Cette spécificité rend sans objet la question du regroupement au sein d'une communauté d'établissements – mais laisse ouverte et entière celle des partenariats ou des projets partagés, notamment avec d'autres établissements au positionnement équivalent comme les universités ultramarines françaises, ainsi qu'avec les partenaires locaux, publics ou privés. L'UR assure aux bacheliers de l'île un large enseignement pluridisciplinaire intégrant les formations de santé ; elle développe des structures de recherche ancrées dans le territoire et ses problématiques tout en visant une visibilité internationale. Ce « double défi », celui d'un « ancrage territorial » et d'un « rayonnement régional et international », rappelé au seuil du RAE (p. 2), est également inscrit dans le contrat 2015-2019. Il fournit le cadre de référence à toute analyse, interne ou externe, de la trajectoire de l'établissement au cours de la période 2014-2018 en posant la question de la manière dont l'UR y a répondu.

La précédente évaluation (2014) intervenait peu après le passage aux RCE¹¹ (2013) et un rapport de l'Igaenr (décembre 2013) qui avait déjà mis en évidence quelques points de vigilance concernant le pilotage, les relations avec les collectivités territoriales et la gestion RH. Le comité Aères avait prolongé cette analyse en attirant l'attention de l'établissement sur la nécessité de mieux maîtriser l'offre de formation, de réduire le taux d'échec trop important en licence, de se doter des outils de pilotage nécessaires à une bonne gestion de ses moyens et de réorganiser les services administratifs.

Quatre ans plus tard, où en est l'UR ? Cette question ne peut être abordée sans mentionner, à mi-parcours de la période évaluée, le renouvellement en 2016 de l'équipe présidentielle et la réactivation, à l'occasion de cette élection, de clivages et de tensions que l'UR avait, déjà connus¹². Cette transition difficile a laissé des traces ; elle a également suscité la production de plusieurs documents (audit externe RH¹³, rapport Source¹⁴) fruits d'une importante réflexion interne, dont le rapport d'auto-évaluation (RAE), produit en 2018, a été l'aboutissement.

⁹ Le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) s'inscrit dans le cadre de la loi LRU et donne aux Universités la pleine gestion de tous leurs personnels.

¹⁰ Chiffres extraits du budget initial 2018

¹¹ Responsabilités et compétences élargies.

¹² Le rapport Aères de 2014 notait : « La communauté universitaire reste clivée depuis les élections de 2012 », p. 9.

¹³ Désigné comme rapport « CONAN », cf. *infra*, p. 12.

¹⁴ <https://www.univ-reunion.fr/universite/la-strategie-2016-2020/telecharger-le-source>. Cf. *infra* p. 7.

Dans sa volonté de répondre à tous les points du référentiel de l'évaluation, ce RAE pose un regard précis et sans complaisance sur l'évolution de l'UR au cours de la période, mais il est cependant peu documenté, pauvre en données précises permettant de faire bilan. Il recoupe néanmoins plusieurs questions, pour certaines déjà posées en 2014, auxquelles le comité a été particulièrement sensible au cours de sa visite et qui seront au cœur de ce rapport :

- L'organisation politique et administrative de l'UR
- La qualité des outils mis à disposition du pilotage
- Le rayonnement de la recherche et l'efficacité de la formation
- Le dynamisme et la vitalité de la vie étudiante

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1/ Une insularité assumée et des partenariats diversifiés

Lorsqu'elle aborde en p. 7 du contrat quadriennal 2015 – 2019 la question de la « politique de site », l'UR ne peut la concevoir comme les établissements de la métropole. Alors que ceux-ci doivent penser leur insertion au sein d'un tissu universitaire parfois distendu mais le plus souvent extrêmement serré, l'UR assume le fait de devoir gérer une insularité qui signifie isolement mais également taille critique limitée au regard de l'étendue de ses missions. Pour répondre à ce défi, l'UR inscrit sa stratégie dans un double espace : un territoire de proximité avec lequel elle doit être en phase, et un espace beaucoup plus ouvert, défini comme l'« Océan indien » (contrat p. 7) ou l'« Indianocéanie »¹⁵ (Source, p 2 et p. 59) dans lequel elle est confrontée à une concurrence croissante. Dans un cas comme dans l'autre se pose la question de sa stratégie de partenariats.

Les partenariats académiques nationaux ne sont pas négligeables. Des liens forts avec les principaux organismes de recherche (voir *infra*), sur des thématiques ciblées, contribuent à la richesse de la recherche ; d'autres, comme avec des établissements tels l'école d'architecture de Montpellier, permettent de compléter l'offre de formation. Mais le partenaire naturel est d'abord la région. En 2014, l'Aéres recommandait à l'université de resserrer avec la région des liens quelque peu distendus. C'est chose faite depuis 2016. Si la région n'avait jusque-là jamais mesuré son soutien à l'UR, celle-ci avait montré peu d'empressement à s'inscrire dans les thématiques régionales. L'équipe actuelle a su renouer ces liens et l'UR bénéficie désormais de formes de coopération et de soutien plus nombreuses et plus formalisées. Il s'agit en premier lieu d'opérations immobilières mobilisant l'État, les collectivités territoriales et les fonds Feder pour lesquels la région a autorité de gestion¹⁶. La région soutient également des programmes de recherche ou des colloques, assure des allocations doctorales sur fonds Feder et fonds propres, favorise l'aide aux étudiants en difficulté. L'UR est partie prenante du Seforre (Schéma régional de l'enseignement, des formations supérieures et de la recherche pour La Réunion) voté par la région en 2016 dont le but est d'améliorer la carte de formations et de développer les formations en adéquation avec les besoins économiques du territoire ainsi que du Schéma régional de développement économique, d'internationalisation et d'innovation (SRDEII) et du Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). L'UR bénéficie également d'un soutien fort du département qui accorde des bourses sur conditions de ressources et envisage d'attribuer des allocations doctorales. Enfin si l'examen des budgets permet parfois de déceler un soutien communal, les documents fournis, notamment le RAE, n'évoquent pas le soutien des communautés d'agglomération qui abritent des installations universitaires.

Le renforcement des liens avec la région était une nécessité à laquelle l'UR a su répondre. Grâce aux soutiens régional, national et européen, l'UR trouve les moyens qui lui permettent aujourd'hui de répondre à ses missions d'enseignement et de recherche, à ses besoins d'infrastructure et d'équipement. Mais l'insularité a son prix. L'UR reste isolée. Pour répondre avec des chances de succès aux appels PIA ou EUR, qui peuvent l'aider à diversifier ses financements, l'UR cherche à s'insérer dans un réseau qui pourrait être celui des universités ultramarines tel qu'il s'est constitué au sein de la CPU.

L'inscription dans un plus vaste espace, celui de l'Océan indien, de sa partie occidentale, ou de « l'axe structurant Obor (*One belt one road*) porté par la Chine » (RAE, p. 3), est déclinée dans tous les documents stratégiques, mais à travers des réalisations qui sont, de l'avis du comité, plus difficiles à construire et stabiliser.

Le comité a pu constater l'activité importante de l'UR dans cette politique de partenariats internationaux (organisation du séminaire des Outremer en juillet 2018). Pour autant, l'UR fait elle-même le constat (RAE, p. 9) qu'elle n'est pas devenue « l'université française de l'Océan indien », tête de pont de l'Europe et de la France en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation pour rayonner dans la zone océan indien mais aussi vers l'Afrique et l'Asie » tel que l'envisageait le contrat (p. 2). Le concept d'« université fédérative

¹⁵ Cette notion renvoie à une réalité géographique, culturelle et humaine plus ciblée : les cinq îles du sud-ouest de l'Océan indien : les Comores, les Seychelles, Maurice, Madagascar et La Réunion.

¹⁶ Aménagement du campus sud à destination des filières de santé, de la relocalisation de l'Esiroi et de l'extension de l'IUT pour une enveloppe globale de 33 millions d'€.

de l'océan indien »¹⁷ est un projet ambitieux pour lequel un long chemin reste à parcourir. Pour l'heure c'est à la constitution d'un réseau des universités de l'Océan indien que souhaite travailler l'UR. **Le comité encourage fortement à poursuivre ses efforts dans ce sens. Le comité recommande à l'UR de maintenir ses liens territoriaux naturels et historiques, tout en poursuivant ses efforts pour s'insérer dans des réseaux ultramarins français ou ultrapériphériques de l'Europe.**

2/ Des objectifs régulièrement définis mais sans état des lieux précis

Au cours de la période évaluée l'UR a montré sa capacité à se fixer des objectifs. Le comité a pu s'appuyer sur cette riche production. Le contrat quadriennal validé par le CA en novembre 2015 s'organisait autour de quatre grands axes, dont certains prolongeaient l'évaluation Aéres de 2014. Il souhaitait s'inscrire « dans les politiques européennes et nationales » en matière de formation et de recherche, développer une « politique de site » à l'échelle de l'Océan indien, insister sur la professionnalisation et l'insertion et surtout « moderniser la gouvernance ». Ce dernier point était amplement développé et évoquait notamment la démarche qualité, l'urbanisation du SI ainsi qu'une politique pluriannuelle en RH. En février 2016, la signature de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec huit composantes (sauf École supérieure d'ingénieurs de l'Océan Indien [Esroi] et Observatoire des sciences de l'univers [Osu]) traduisait ces axes en actions, essentiellement recentrées sur la formation (cf. *infra*). Mais une grande consultation lancée par la nouvelle équipe élue aboutissait à la validation par le CA en juillet 2017 d'un schéma opérationnel « Source », beaucoup plus ambitieux car il prévoyait d'étendre le dialogue de gestion, engagé avec les composantes, aux UR et aux services.

La définition d'une stratégie globale a donc été faite par l'UR, à plusieurs reprises, et différents documents ont été élaborés. Le RAE s'appuie sur ces travaux ; il présente à son tour des projets et des perspectives, et dresse des diagnostics, parfois sévères mais justes, sur l'activité de l'UR. Mais il le fait sans mobiliser les données ni la méthodologie permettant de dresser de véritables bilans, chiffrés, pouvant servir de repères pour une stratégie ciblée. Il était prévu que les CPOM soient évalués. Le Source devait lui-même se décliner en 2017 en CPOM et prévoyait un comité de suivi et un système d'information intégrant des indicateurs de suivi. Des documents qui s'appuient sur des diagnostics externes, institutionnels (Aéres, Igaenr) ou autres (audit RH dit « rapport Conan ») existent par ailleurs. Le comité constate donc une dilution des objectifs du contrat 2015 – 2019 dans des textes politiques qui se sont succédé sans claire continuité, sans qu'un bilan du précédent ait été dressé afin d'envisager celui qui va le prolonger ou l'élargir. L'UR a su produire des documents mais n'est pas en capacité de les exploiter en l'absence d'un SI urbanisé. Le RAE affirme que « la politique d'urbanisation du SI a été lancée ». Le comité a constaté qu'il n'en était rien. Non seulement cette problématique n'est pas prise en compte à sa juste mesure et dans les implications qu'elle suppose, mais l'organisation interne de l'établissement ne permet pas, au moment de l'évaluation, de construire les conditions d'une telle urbanisation, pourtant nécessaire à une démarche qualité pour l'instant lettre morte.

Le comité recommande vivement de se référer aux documents produits pour définir la méthode, les étapes, les modalités de suivi qui vont permettre à l'UR de passer du diagnostic à la mise en place opérationnelle des objectifs définis, et de se doter d'un SI capable d'assurer et d'évaluer cette mise en œuvre.

3/ Une implication exemplaire du CHU dans la formation et la recherche en santé

L'évaluation de la période de référence confirme la poursuite de l'implication du CHU aussi bien au niveau de la formation qu'à celui de la recherche. Une convention lie l'université / UFR de santé et le CHU. En raison du faible nombre d'hospitalo-universitaires (17 hors CCA¹⁸), on constate une forte implication des 125 praticiens hospitaliers au niveau de l'enseignement magistral et pratique des formations médicales et paramédicales rattachées à l'UFR de santé puisqu'elle représente la mise à disposition par le CHU de six équivalents temps plein. Les pédagogies innovantes sont portées par le CHU au niveau du centre de simulation qui doit continuer sa montée en charge avec l'UFR de santé, notamment dans le cadre de la mise en place du

¹⁷ Plusieurs mentions dans le RAE, notamment p. 3 et 54.

¹⁸ CCA : chef de clinique assistant.

campus santé. Le CHU est agréé au niveau du DPC¹⁹ avec une activité possédant une marge de progression qui doit se réaliser en lien avec l'UFR de santé. **Le comité engage les partenaires concernés (CHU, UFR de santé et SUFP) à optimiser l'organisation de la formation continue des professionnels de santé.**

Le CRBSP²⁰ est en place et le comité salue son implication dans la stratégie scientifique du site avec la création de deux UMR et d'une EA dans le contrat quinquennal 2015-2019. Il l'engage à poursuivre activement les échanges entre le CHU, l'UR et les EPST. Le CHU a défini ses trois axes de recherches en lien étroit avec l'activité du CIC-EC²¹ et celle de trois unités de l'UR : « processus infectieux en milieu insulaire et tropical » (Pimit) ; « diabète-athérombose - thérapies Réunion Océan Indien » (Detroi) et « centre d'études périnatales de l'Océan Indien » (Cepoi). Dix praticiens y sont intégrés cosignant 30 % des publications. D'une manière globale, la production scientifique allant du fondamental à la clinique a doublé pendant la période 2012-2016. Le CHU est également particulièrement impliqué dans le fonctionnement de la plate-forme Cyroi tant sur le plan de la production d'un radiotracer à visée diagnostique que sur celui de son implication dans la recherche des UMR Pimit et Detroi. Il est très attentif à la soutenabilité de son modèle économique et est dans l'attente d'une entrée de la région dans sa gouvernance.

La réorganisation récente en 11 pôles transversaux relie, grâce à une structuration intégrative, une logique de rationalisation des soins à celle de la formation et de la recherche. Elle est renforcée par une politique d'intéressement destinée à stimuler la participation des praticiens hospitaliers aux activités hospitalo-universitaires.

Les possibilités de redéploiements au profit des emplois hospitalo-universitaires sont faibles. Il existe une CPHU²² qui définit nécessairement de façon pluriannuelle les besoins conjoints en soin-enseignement-recherche. **Sur ce sujet, le comité conseille une représentation croisée des responsables des deux établissements dans leurs instances (CA-conseil de surveillance) qui pourrait constituer un gage de dialogue plus étroit.**

¹⁹ DPC : développement professionnel continu (intègre la formation continue obligatoire pour tous les professionnels de santé).

²⁰ CRBSP : comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (instance réglementaire du CHU composé d'1/3 de membres désignés par le CHU, 1/3 par l'université et 1/3 par les EPST sous l'égide de l'Inserm). Le dernier s'est réuni en 2017. La remarque provient de la représentante de l'Inserm.

²¹ CIC-EC : centre d'investigation clinique – épidémiologie clinique.

²² Commission de prospective hospitalo-universitaire. Dans tous les sites, la prospective est pluriannuelle.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1/ Gouvernance et organisation interne

a / Une gouvernance singulière mais stratégique

La gouvernance de l'UR a été profondément modifiée, dans sa structure et son fonctionnement, à la suite des élections aux conseils centraux de 2016 et du renouvellement de l'équipe présidentielle. Aucun des trois candidats à la présidence n'ayant pu rassembler dans les premiers tours une majorité suffisante au sein du CA, un accord a été trouvé entre deux candidats au bénéfice de celui qui avait obtenu le moins de voix mais qui est alors apparu comme le plus apte à surmonter les clivages internes et à resserrer les liens distendus de l'UR avec son territoire. Cet accord faisait le choix d'une « gouvernance partagée »²³ entre président du CA et président du CAC. Afin de former autour de cette présidence bicéphale une équipe solidaire, elle aussi comptable de ses décisions devant le CA, les statuts proposés par le nouveau président et le futur président du CAC lors du premier conseil de la nouvelle mandature prévoyaient que le président du CAC ainsi que les trois VP statutaires seraient élus par le CA, sur proposition du président, parmi les enseignants-chercheurs de l'établissement : un 1^{er} VP en charge des affaires générales, un 2^{ème} VP en charge de la recherche et de la valorisation, un 3^{ème} VP en charge de la formation et de la vie universitaire. Leur désignation, précisent les statuts, « tend à une égalité hommes – femmes ». Le VPE est élu par la CFVU en son sein, sur appels à candidatures. Ces statuts font du CA la seule instance décisionnaire pour l'élection du président mais également pour celles du président du CAC et des trois VP chargés pour l'un de la recherche et de la valorisation, pour l'autre de la formation et de la vie universitaire, tous susceptibles de présider un conseil ou des commissions dont ils ne sont pas nécessairement membres²⁴ et qui n'ont pas été consultés pour leur désignation. Mais le CA paraissait alors la seule instance susceptible de dégager une majorité stable pour désigner une équipe de gouvernance solidaire.

Ce mode de gouvernance singulier tranche avec le précédent, qui lui-même répondait déjà aux clivages à l'œuvre au sein de l'établissement. Le rapport Aères de 2014 notait : « Le CA a la particularité de n'être composé que d'élus sur la liste présentée par le président, les listes d'opposition s'étant retirées après le recours ayant conduit à de nouvelles élections »²⁵. À une unanimité artificielle, par retrait des opposants, succédait un risque d'opposition pouvant conduire au blocage et à l'instabilité, risque que les nouveaux statuts ont souhaité éviter, au prix d'autres fragilités. Le scénario d'une présidence « en trompe-l'œil », doublant le président officiel par un président de l'ombre plus influent a été évité. Les deux présidents, celui de l'UR et celui du CAC, restent fidèles aux fondements de la stratégie qu'ils ont mise en place et sont parvenus à une claire répartition de leurs rôles respectifs. Aucun 1^{er} VP du CA en charge des affaires générales n'ayant été proposé aux suffrages du CA, c'est le président qui occupe cette fonction, assumant personnellement, en relation avec les services concernés et notamment avec la DGS, tout ce qui relève de la traditionnelle gestion des moyens et des arbitrages qu'elle suppose en matière de finances et de GRH. C'est lui qui, en tant que président, est la voix de l'UR auprès des partenaires institutionnels, en premier lieu la région. Par lettre de mission, le président du CAC a été chargé de la « définition » d'un nouveau projet d'établissement, le Source. Il est le pilote de la stratégie globale de l'établissement en matière de formation et de recherche, en accord avec les VP concernés.

La constitution autour de cette présidence, d'une équipe solide et solidaire a connu moins de réussite, pour des raisons conjoncturelles ou structurelles. Cette équipe est aujourd'hui composée d'une VP du CA chargée de la FVU, récemment élue (le premier élu sur cette fonction ayant démissionné en janvier 2019), mais n'y figurent pas actuellement de VP CA en charge de la recherche/valorisation, le précédent ayant lui aussi démissionné en septembre 2018 sans être pour l'instant remplacé²⁶, ni de VP CA chargé des affaires générales pour des raisons indiquées plus haut. L'équipe qui se réunit toutes les semaines en présence des DGS, DGSA, AC et directeur de cabinet, était également composée, au moment de la visite, des autres VP et des chargés

²³ Et dans le PV du CA du 17 octobre 2016.

²⁴ Les statuts précisent que le président peut désigner les deux VP concernés en tant que présidents des commissions FVU et Recherche ; il invite dans sa lettre de mission le président du CAC à leur déléguer cette responsabilité. Les statuts donnent également au président du CAC et aux deux VP voix consultative au sein des trois instances concernées.

²⁵ Aères 2014, p. 11

²⁶ Le président du CAC assure l'intérim.

de mission : le VPE, le VP en charge des usages et des développements du numérique, la VP chargée des relations internationales et de la coopération régionale, la VP en charge de l'égalité hommes – femmes et de la prévention des discriminations, et de cinq chargés de mission²⁷ (« éthique et déontologie » ; « certification et intégrité scientifique » ; « conditions et qualité de vie » ; « écosystème recherche » ; « université numérique en région » ; « promotion de l'international »).

Le comité recommande de renforcer l'équipe présidentielle, par exemple par la nomination de nouveaux vice-présidents sur les dossiers lourds (la recherche, le patrimoine, la gestion des personnels et le dialogue social, le pilotage du SI), afin de soulager le président et le président du CAC très impliqués dans ces questions centrales et de permettre un meilleur suivi en relation avec les services.

b/ Une organisation dispersée ne s'appuyant pas sur des outils partagés

Dans son rapport de 2010, l'Aéres notait que l'UR « allie une centralisation forte, rencontrée dans pratiquement tous les domaines de gestion, à un comportement "facultaire" vivace » (p. 29) Ce qui est alors désigné comme une « alliance » est plutôt vécu depuis comme une tension ou une aspiration contradictoire. Le RAE constate des « difficultés croissantes à décliner le principe de subsidiarité entre la direction de l'établissement et d'autres instances essentielles au bon fonctionnement de l'UR (bureau du CA, commission des directeurs de composantes) ». La diversité des composantes et de leurs pratiques, la logique de développement des sites, la dispersion des services administratifs sont autant de questions qui se posent et qui se croisent.

À l'arrivée de la nouvelle équipe de direction en 2016, la DRH et l'AC/DAF étaient nouvellement nommés ; le poste de DGS était vacant et l'est resté jusqu'à l'arrivée de l'actuelle DGS en juin 2017, dont la première mission a été de reprendre en main un organigramme qui faisait apparaître sur le même niveau 17 services centraux, de la DRH aux archives. Un nouvel organigramme a été validé en septembre 2018.

Le comité recommande à l'établissement de mener à bien dans les meilleurs délais cette réorganisation essentielle.

Le conseil des directeurs de composantes réunit les directeurs des composantes statutaires, aux statuts et au fonctionnement très différents : les cinq UFR, deux instituts (IAE et IUT), l'Esiroi et l'Espé, l'Osuro, et trois départements internes de formation (le CFA, l'institut Confucius et l'institut de l'illettrisme). Il peut se réunir en mode élargi aux directeurs des UR, des ED et des structures fédératives de recherche. Au-delà des modalités de consultation et d'échanges entre l'équipe présidentielle et ces directeurs, l'enjeu principal - et ancien - reste la place des composantes dans l'établissement, leur part d'autonomie, le périmètre de leurs responsabilités dans la gestion des moyens et l'exécution des missions. Un acte fort a été posé par la mise en place en 2015 – 2016 de CPOM²⁸ avec l'ensemble des composantes (sauf Esiroi et Osuro) en relation avec les grands axes du contrat 2015 – 2019. Ces CPOM s'appuyaient sur des bilans quantitatifs (effectifs, taux de réussite, ressources et charges, RH, données patrimoniales) et qualitatifs (accueil des étudiants, offre de formation, dispositifs pédagogiques, aide à l'insertion). Ils exposaient ensuite les axes de développement, les moyens à mettre en œuvre et les indicateurs de suivi. Sans être explicitement abandonnés par la nouvelle équipe, ils se sont fondus dans un projet plus vaste, le Source, défini en 2016, qui ambitionne d'élargir cette démarche à l'ensemble des missions de l'établissement.

Le comité regrette qu'**aucun bilan n'ait été tiré de ces premiers CPOM dont on peut se demander dans quelle mesure ils constituent encore une référence dans le dialogue entre composantes, services centraux et présidence**. Au cœur de la démarche qui a présidé à leur mise en place la question cruciale, et qui pour le comité reste entière, **est celle de la capacité à partager des données suffisamment fiables aux yeux de tous (effectifs des inscrits, gestion des espaces, moyens financiers et humains, charges pédagogiques) pour justifier les arbitrages et les bilans**.

La structure et l'identité des composantes sont traditionnellement renforcées par leur implantation géographique. Pour l'UR, cette question est plus complexe car s'y ajoute une organisation « bipolaire » entre

²⁷ Source : page d'accueil du site de l'université.

²⁸ Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

nord et sud de l'île et la répartition de structures sur les différents campus, principalement ceux de Saint-Denis et de Saint-Pierre, qui impacte l'affectation des emplois et des moyens, la vie étudiante et notamment la mise en place des formations, dont certaines sont dupliquées, d'autres non.

Clivages, parcellisation, vont de pair avec les difficultés de communication interne et externe. Que la conception d'un logo de l'UR, réalisé en interne et accepté par tous, soit présentée dans le RAE (p. 13) comme « l'aboutissement d'un chantier d'importance » en dit long sur le déficit d'image et de communication de l'université. Le rapport 2014 constatait que « chaque composante possède un budget propre et un personnel dédié à la communication » (p. 11) ; le RAE note que « la communication de l'établissement reste morcelée » (p. 14).

Le comité encourage l'UR à prolonger ce travail ainsi que toute action renforçant l'identité de l'université et en son sein le sentiment d'appartenance. Il y a là une question d'importance pour sa visibilité et sa reconnaissance internationales. Plus généralement, le comité recommande d'harmoniser et de formaliser au sein de toutes les composantes de l'UR les procédures mais également de se doter d'outils assurant le partage et la fiabilité des données, dans tous les domaines (scolarité, RH, finances, patrimoine).

c/ Vitalité et fragilités de la démocratie interne

La vie démocratique de l'UR a connu une forte tension lors du renouvellement des conseils et de l'équipe présidentielle de 2016. Les instances de consultation et de décision que sont les conseils centraux sont redevenues des lieux de débat, de prise de décision mais aussi d'affrontements et parfois de blocages.

Le calendrier des différents conseils est fixé au début de chaque semestre. Les réunions sont préparées au sein de commissions ou du bureau. Les séances donnent lieu à des procès-verbaux détaillés (et souvent contestés en séance) disponibles sur l'intranet. Les conseils peuvent être d'une longueur excessive et décourageante, surtout les CA²⁹ ou les CFVU dont les ordres du jour sont souvent très chargés. Si le quorum est parfois difficile à atteindre, le CA est cependant une instance suivie car de très nombreux « invités » permanents – le président du CAC et les VP, les directeurs de composantes, des représentants d'organisations syndicales – y assistent et peuvent y prendre la parole sans réserve. **Cette présence importante d'invités permanents et les conditions aujourd'hui de leur participation ou de leur prise de parole pourraient selon le comité faire l'objet, sinon d'une limitation du moins d'une formalisation, par délibération ou inscription dans un règlement intérieur.**

À des CA artificiellement consensuels avant 2016, ont succédé des CA très tendus, où la polémique prend parfois le dessus sur le débat. Les élus étudiants et Biatss sont particulièrement sensibles à cette dégradation du climat, plus prononcée à l'occasion des questions budgétaires ou des campagnes d'emploi. Si les uns et les autres constatent un relatif et récent apaisement, celui-ci reste toutefois bien fragile. Les majorités sont ainsi très courtes sur des sujets importants³⁰, ou longtemps introuvables : ce fut le cas en pour la campagne d'emploi en décembre 2017 ou le budget³¹. L'annulation des recrutements en juin 2018 a été révélatrice de l'improvisation juridique qui a suivi l'absence du président du CAC restreint³², conduisant le président à présider lui-même, contrairement à la loi, les séances, mais a fait remonter des clivages et des tensions jamais vraiment apaisés, surtout lorsqu'ils concernent des emplois ayant déjà fait l'objet de polémiques et de blocages. Le RAE se montre lucide et inquiet sur ce point. La commission Recherche échappe à ce climat et semble fonctionner de manière plus apaisée. Les commissions destinées à préparer les séances de CAC restreint consacrées à la carrière des EC y contribuent dans la mesure où leurs avis échappent depuis peu aux clivages partisans et sont suivis d'effets. Y contribue également le dialogue social qui passe par le contact direct entre président et organisations syndicales.

Le comité prend acte de ce qui a été, pour l'équipe élue en 2016, la priorité : stabiliser une équipe de direction solidaire et permettre un fonctionnement apaisé des instances. Cet objectif a été en partie atteint. Le comité recommande d'avancer sans tarder sur la question tout aussi complexe de l'organisation fonctionnelle des services centraux et du dialogue de gestion avec les composantes.

²⁹ Ouvert à 9h30, le CA du 25 octobre 2018 s'est terminé à 18h49.

³⁰ Approbation du projet Source le 17 juillet 2017 par 11 oui, 8 non et 9 blancs - ou la lettre de cadrage budgétaire 2018 approuvée le 25 octobre 2018 par 17 voix contre 16 et deux bulletins blancs.

³¹ Rejet des propositions d'autorisations budgétaires lors du CA du 27 novembre 2017.

³² Nécessairement distinct pour les raisons évoquées *supra*, du président du CAC.

2/ Les grandes fonctions du pilotage

a/ une volonté affirmée de pilotage, mais un outillage encore insuffisant

Réaliser les objectifs stratégiques et opérationnels tels qu'ils ont été élaborés dans le document Source demande la mise en œuvre d'une politique dynamique et durable qui mobilise l'ensemble des forces vives des services supports aux côtés de l'équipe présidentielle. Une telle dynamique devrait induire une vision pluriannuelle couplée à une organisation adaptée, des indicateurs de pilotage dont le rôle serait d'attribuer des moyens de façon efficace et efficiente ainsi que d'assurer la soutenabilité de l'ensemble des projets de l'université. Ces conditions ne sont pas aujourd'hui réunies à l'UR. En 2013, après le passage aux RCE, un rapport Igaenr/CGEF n°13-08-46, concluait, notamment en matière de pilotage de l'UR, à la nécessité de disposer d'outils partagés, de repositionner la cellule de pilotage à un niveau plus stratégique, de réorganiser certaines directions, et de créer une direction des finances intégrant l'agence comptable³³. Si certaines des recommandations de ce rapport ont été suivies d'effet³⁴, d'autres n'ont toujours pas vu le jour en 2019, et ce malgré les efforts de structuration interne, comme la redynamisation de la direction générale des services, la réorganisation des fonctions patrimoine et des systèmes d'information et d'usages numériques.

Depuis 2016, l'équipe présidentielle a accompagné une nouvelle structuration de l'organisation de l'UR, tant d'un point de vue politique avec la mise en place de vice-présidences pour accompagner le projet Source de l'université, qu'administratif avec l'élaboration d'un nouvel organigramme. D'un point de vue gouvernance, l'équipe présidentielle a fait le choix de nommer des vice-présidents sur des domaines importants liés notamment aux ressources humaines (vice-présidence sur l'égalité femmes-hommes, un chargé de mission sur le volet qualité de vie au travail), mais n'a pas mis en place de vice-présidences sur le volet ressources et moyens, ainsi que sur le domaine immobilier.

Pour répondre à un contexte interne complexe, l'équipe présidentielle a diligenté dans le cadre du projet Source un audit en septembre 2017 portant sur les ressources humaines et l'organisation³⁵ qui a souligné des points importants, notamment des risques psycho-sociaux, un management mal adapté à la structure et aux enjeux et une organisation peu efficiente au regard des attentes importantes de la nouvelle équipe. C'est dans ces conditions qu'un nouvel organigramme de l'université a été construit et validé en CA du 13 septembre 2018. Cependant, plus de huit mois après son adoption, la nouvelle organisation n'est pas en place, une partie significative des postes de cadres ne sont pas pourvus et les fiches de postes ne sont pas publiées. Si la lenteur dans la mise en œuvre peut s'expliquer par le souhait de ne pas déstabiliser les agents, **il devient de ce fait compliqué de disposer à court terme d'une administration capable de répondre aux enjeux de l'université.**

Au-delà de l'organigramme, des fonctions essentielles sont toujours manquantes ou peu représentées. Si le nouvel organigramme crée un pôle qualité et pilotage, celui-ci n'est toujours pas doté, au moment de la visite, de directeur, donc de management. Ainsi, la partie contrôle de gestion/audit est sous-dotée en personnel et ne dispose pas d'entrepôt de données stabilisées et fiables. La direction générale des services a profité de la phase de collecte de données pour le RAE pour créer et stabiliser des indicateurs et proposer la rédaction d'un rapport d'activités annuel qui avait disparu depuis 2013. Ces quelques indicateurs, qui concernent les composantes et les services, fonctionnent avec un visuel « vert », « orange », « rouge » et indiquent une tendance. Le comité appuie cette démarche mais conseille d'orienter ces indicateurs vers des données chiffrées plus fines et précises.

Si la fonction pilotage n'est pas encore totalement renseignée grâce à des données croisées et stabilisées, le président, dans une volonté de démocratie, de partage et de suivi, a mis en place des réunions hebdomadaires permettant de traiter les sujets techniques relevant des services. La direction générale des services et les principaux services supports y participent. De plus, le président porte en direct certains dossiers stratégiques liés à l'immobilier, aux ressources humaines ou encore au dialogue social. Il a d'ailleurs établi un temps d'échange régulier avec les représentants du personnel.

³³ Diagnostic de la situation de l'université de La Réunion, n°2013-116, n°13-08-16, page 45.

³⁴ Quelques recommandations mises en œuvre : les lettres de missions des responsables politiques et des chargés de mission, ainsi qu'au directeur administratif (DGS) ont été établies, la mise en place de dialogue budgétaire, la réunion de la DAF et AC, une coopération renouveler avec le conseil régional, extrait rapport n°2013-116 page 45 et 46.

³⁵ Université de La Réunion, audit « ressources humaines et organisation », septembre 2017, Benoit Conan.

La direction générale des services a instauré des procédures de concertation, notamment des réunions hebdomadaires bilatérales avec les directions supports (DRH, SAJ et DAF) et une réunion mensuelle avec l'ensemble des responsables de services dont les composantes. Cette réunion sert essentiellement à transmettre l'information descendante, mais son très vaste périmètre (40 personnes) ne permet pas de mener des réflexions stratégiques. Le nouvel organigramme beaucoup plus resserré donnera, aux yeux du comité, davantage d'efficacité à ce dispositif, à condition de l'appuyer sur une fonction pilotage en cours de structuration. Des éléments positifs sont à noter, comme un dialogue plus régulier avec les instances, une volonté de diffuser et partager l'information. **Cependant, ces éléments resteront vains si l'UR ne dispose pas de données tangibles et fiables permettant de mesurer les avancées de l'université. Le comité pointe ce déficit et recommande vivement à l'UR d'y pourvoir.**

b/ Une organisation non stabilisée et qui tarde à se renouveler

À partir de 2016, l'université a mis plus d'une année à recruter un nouveau DGS. La directrice générale des services a pris ses fonctions le 1^{er} juin 2017 et a participé à l'élaboration de la nouvelle organisation votée en CA du 13 septembre 2018. Cette organisation s'est appuyée sur un audit dit « CONAN » (cf. *supra*) dont l'objectif était de mesurer l'état des ressources humaines (ressenti, positionnement, attentes) et de proposer une nouvelle organisation basée sur deux scénarios possibles. Il ressort du nouvel organigramme que l'UR a travaillé sur l'un des scénarii proposés par le rapport, celui dans lequel le tandem président-DGS est central : la DGS relève hiérarchiquement et uniquement du président, les directeurs disposent d'un rattachement hiérarchique à la DGS et d'un rattachement fonctionnel aux VP. Les vice-présidents restent rattachés au président, et les directeurs/responsables de services ont donc la nécessité de rendre compte aux vice-présidents et à la directrice générale des services. Les services centraux seront organisés en quatre pôles³⁶, coordonnés par des managers qui à ce jour ne sont toujours pas nommés. Les pôles se composent de sept directions ou services, qui pour le moment travaillent de façon autonome. Le pôle éco-campus /infrastructures regroupe quatre directions.

À terme, la DGS managera l'ensemble des pôles, les coordonnateurs de ressources et administration des composantes, et deux postes indépendants (DFC, DRH). Actuellement, elle continue à travailler avec les 25-30 responsables placés directement sous sa responsabilité³⁷.

Dans certains services, comme les composantes, les responsables travaillent au quotidien avec les doyens, directeurs d'établissement et vice-présidents, sont souvent évalués par eux du fait de leur proximité, mais dépendent hiérarchiquement de la DGS. Ce mode de fonctionnement semble complexifier les relations de certaines directions, et des RA de composantes avec la DGS, qui apparaît plus comme une courroie de transmission de l'information descendante que comme le lieu du management stratégique.

Il faut noter qu'au moment de la visite, l'organigramme voté en 2018 n'était toujours pas opérationnel, faute d'ouverture ou de publication des postes de responsables ou directeurs permettant d'atteindre l'objectif organisationnel assigné. Le comité recommande de mettre en œuvre rapidement cette organisation, élaborée en 2017 et votée en 2018.

c/ Une gestion des ressources humaines qui ne permet pas encore de projections

La direction des ressources humaines de l'UR est constituée de 20 agents organisés autour de cinq services qui gèrent les carrières, les concours, la formation et le pilotage de la masse salariale. Le directeur des ressources humaines (DRH) a été nommé au début de l'année 2019. Cette direction s'appuie sur les outils comme « *winpaye* » et « *Sifac* », et devrait intégrer en 2019 les logiciels RH Siham et OSE, qui permettront de développer de nouvelles fonctionnalités autour de thématiques comme la Gpec.

La direction RH gère l'ensemble du personnel qui se décompose en 530 enseignants chercheurs et 711 Biatss pour l'année 2018³⁸, soit un plafond global des emplois établi à 1 241. Le budget 2019 prévoit une légère augmentation de ceux-ci, avec une croissance de neuf emplois pour les enseignants chercheurs et d'un

³⁶ Pôle excellence et rayonnement, pôle réussite et vie universitaire, pôle qualité et pilotage et pôle Eco-campus infrastructures.

³⁷ Organigramme avant 2017 issu du rapport Conan.

³⁸ Extrait budget initial 2018

poste pour les Biatss titulaires³⁹, amenant le plafond global des emplois à 1 251 agents. Le budget 2019 montre un léger recul des emplois Biatss qui passent à 56,9 % et un rééquilibrage au profit des enseignants chercheurs.

Cette structuration des effectifs indique néanmoins la part importante au sein de l'UR des Biatss qui représentaient en 2018, 57,3 %⁴⁰ des effectifs. Il est à noter que depuis 2013, l'université a mis en œuvre la loi Sauvadet en titularisant 80 personnes, et ainsi cherché à jouer pleinement son rôle d'employeur de proximité.

En matière de pilotage de la masse salariale, la DRH a un taux d'atterrissage de 99,8 % (AE/CP), ce qui laisse peu de marge de manœuvre et d'anticipation. La DRH se charge depuis 2016 de mettre en place une trajectoire pluriannuelle (trois ans) mais elle se base sur le taux de consommation de l'année n-1, ce qui ne constitue pas une réelle projection. **Dans ce domaine également, sans données fiabilisées, stabilisées et partagées, il reste difficile de réaliser un pilotage de la masse salariale en pluri annualité.**

Le comité rappelle qu'en matière de stratégie liée aux ressources humaines, et afin d'accompagner le projet de l'établissement, la DRH doit disposer d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) lui permettant de devenir proactive. Actuellement, cette fonction est toujours balbutiante au sein de l'université. Un agent avait été recruté en 2018 mais n'est pas resté. La DRH dispose aujourd'hui de la plupart des fiches de postes, mais certaines manquent car elles relèvent de services RH déconcentrés, par exemple dans les composantes. Le passage au progiciel Siham à partir de septembre 2019 devrait permettre de faciliter le traitement de toute l'information RH. **Le comité recommande de veiller à la centralisation des informations et de disposer d'un système d'information performant afin que la DRH puisse traiter l'ensemble des données relevant de son champ de compétence.**

L'absentéisme (environ 40 ETPT par an) qui peut nuire au bon fonctionnement et au respect des délais de mise en œuvre, est une véritable problématique à gérer. L'équipe présidentielle a souhaité mettre en place une nouvelle fonction de chargé de mission « qualité de vie au travail », dont l'action a commencé dès janvier 2019 et une médecine préventive qui s'appuie sur une plate-forme de psychologues en fonction deux demi-journées par semaine. De plus, un accord cadre a été signé avec la MGEN. La DGS réserve une demi-journée hebdomadaire pour recevoir les agents, de façon formelle ou informelle. En ce qui concerne l'action du chargé de mission QVT, des actions ont été mises en œuvre autour du bien-être/santé et sport, établissement de la semaine internationale du bien-être et enfin la mise en place d'une journée festive pour les agents et l'organisation d'un arbre de Noël. **Toutes ces actions concourent à rétablir une qualité de vie au travail.**

Le comité recommande à l'établissement de prolonger son action dans ce domaine et de se doter des outils nécessaires qui pour l'instant manquent : un schéma des risques psycho-sociaux et le plan d'actions afférent.

d/ Les finances, un secteur structuré et fiable à intégrer dans une dynamique plus transversale

L'université a décidé de coupler le poste de directeur des affaires financières avec celui d'agent comptable, choix qui est apparu efficace pour l'UR. Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'université dispose d'une comptabilité budgétaire en mode GBCP, qui pose une comptabilité des engagements et une comptabilité de paiement. Le rapport financier 2018 montre que d'un point de vue budgétaire les dépenses budgétées ont été réalisées à 92,4 % en AE et 84,7 % en CP, et indique sur le volet RH une consommation de 99,8 % en AE et CP. Sur le volet fonctionnement, les engagements sont exécutés à hauteur de 72,6 %, alors que les crédits de paiement ne représentent que 52,7 %. Sur le volet investissement, les AE représentent 89,5 %, contre 50,1 % en crédits de paiement⁴¹. En ce qui concerne le volet comptable, l'université de La Réunion a clos son exercice 2018 en affichant un résultat positif de 770 K€.

La situation de l'université de La Réunion reste donc saine, mais la stabilité voire la légère augmentation de certaines ressources⁴², l'augmentation des dépenses de fonctionnement (heures complémentaires, charges de personnels), ou le besoin en investissement (maintenance des bâtiments) doivent amener au pilotage et à

³⁹ Extrait budget initial 2019.

⁴⁰ Bilan social 2017 du Mesri indique un ratio moyen de 49,6 % de Biatss au sein des établissements d'ESR. La part des Biatss est comprise entre 35 et 58 % au sein des organisations d'ESR.

⁴¹ Extrait du compte financier 2018, page 8.

⁴² Budget initial 2018 page 5 et le compte financier 2018 page 11 montrent une augmentation de 2 % de la SCSP, de 34,46 % de la taxe d'apprentissage et de 20,8 % des subventions.

la maîtrise des dépenses et donc **à l'accélération de la mise en place du pôle qualité et pilotage afin de définir des indicateurs et d'en réaliser un suivi**. Si l'agent comptable a mis en œuvre le contrôle interne et a cartographié les risques, sur le volet service financier il n'existe pas de contrôle interne budgétaire, ni de contrôle de gestion et de fonction d'audit.

En ce qui concerne le dialogue de gestion avec les composantes et les services, une lettre de cadrage est établie, les besoins identifiés et des arbitrages sont réalisés au niveau du président. Cependant, si des enveloppes financières sont fixées (lors du DOB en 2018), leur maîtrise est plus aléatoire en l'absence d'outils de suivi. Les orientations du président en matière budgétaire, et pour éviter toute dérive, sont de rester dans l'épure des recettes affectées. Il reste un travail à réaliser sur la stabilisation des recettes propres.

Malgré une situation financière saine, le comité attire l'attention de l'UR sur des facteurs de risque :

- Sur le volet maîtrise et pilotage de la masse salariale, la DAF n'est pas partie prenante car **le pilotage de la masse salariale est intégré aux RH sans croisement avec le volet financier ou le contrôle de gestion**. Toutefois, un risque subsiste sur la maîtrise des heures complémentaires, où aucun outil ne permet de réguler et d'anticiper des dépassements. Le compte de résultat 2018 montre la volonté de maîtrise des heures complémentaires avec une évolution favorable de 2014 à 2018 (4,5 % des charges de personnel à 2,6 % en 2018), mais avec des variations annuelles⁴³ qui indiquent une réussite relative.
- Sur le volet « projets de recherche », les subventions sont en augmentation (4 M€), mais proviennent essentiellement de fonds Feder avec une exigence extrême en matière de justification des dépenses, et donc un risque non négligeable de perte de crédits à la clôture des contrats.
- Sur le volet immobilier, le CPER a inscrit pour 35 M€ d'opérations qui ont été déléguées à l'université. Même si ces opérations semblent maîtrisées en matière financière et calendaire, il n'en reste pas moins que **le parc immobilier de l'université nécessite des réhabilitations lourdes, ce qui engendrera des dépenses importantes qui devront être anticipées dans les budgets à venir**.

L'étroite collaboration entre DGS et DAF d'une part et DGS et président d'autre part, garantit un bon suivi des dossiers financiers mais **le comité alerte sur la nécessaire anticipation en matière de pilotage et de maîtrise de la masse salariale**.

e/ Un système d'information éparpillé, à stabiliser pour s'orienter vers un schéma stratégique du numérique

Par lettre de mission en date du 12 décembre 2016⁴⁴, le vice-président délégué en charge des usages et des développements du numérique, s'est vu confier le déploiement de la transition numérique au sein de l'université de La Réunion, avec la mise en œuvre de trois axes stratégiques :

- l'amélioration des usages, pour les missions institutionnelles et support de l'établissement ;
- le développement d'une université numérique en région, visible à l'échelle de la zone indianocéanique ;
- la sécurisation des systèmes d'information et de communication.

Ces axes doivent s'appuyer sur un schéma directeur reprenant les stratégies internes et externes pour aboutir à une université du numérique de premier plan. Les moyens humains mis à disposition pour réaliser ces objectifs représentent l'ensemble des agents composant la direction du système d'information, la direction des usages du numérique et l'observatoire des usages du numérique.

Un poste de chargé de mission « université numérique en région » est venu compléter celui de vice-président délégué, accompagné d'une lettre de mission signée le 14 avril 2017. La mission définie est le développement d'une université numérique en région, comportant une interface de type campus immersif en 3D, utilisant tout le potentiel du numérique et des usages. La création de ces deux postes dédiés montre l'importance et la détermination politique de l'université à entrer pleinement dans le développement des systèmes d'information et dans l'ère numérique pour tous.

⁴³ Compte de résultat 2018 – page 11.

⁴⁴ Lettre de mission concernant le vice-président en charge des usages et des développements du numérique, signée à Saint-Denis le 12 décembre 2016.

La commission du numérique a été constituée, mais les travaux n'ont pas commencé. Le maintien de trois directions opérationnelles (DSI, DUN et OBSUN) ne rationalise pas la visibilité du domaine, et ne permet pas de traiter les sujets de façon transverse. La visibilité des directions est disparate selon la thématique qu'elles gèrent : la DSI traite de l'ensemble des données et des outils métiers, la DUN est orientée sur le volet pédagogique et l'OBSUN travaille sur les usages (qualité) et leurs quantifications.

Si ces trois directions sont positionnées sur des champs de compétences proches et complémentaires, elles ne collaborent pas, et il n'existe pas d'interopérabilité de leur système, ce qui rend plus complexe la compréhension du système d'information de l'université.

Cette division des forces est incompatible avec un schéma stratégique global du numérique, posant les bases d'une véritable urbanisation du système d'information. Chaque direction a peu ou prou posé une feuille de route (c'est particulièrement le cas de la DSI), mais qui lui reste propre. La mise en œuvre tardive de cette compétence, indispensable au bon fonctionnement de l'université et à sa projection, est préjudiciable à l'ensemble des directions et composantes qui ne disposent pas d'un entrepôt de données permettant de traiter l'ensemble de la donnée et d'objectiver les décisions.

Le comité conseille de travailler sur un rapprochement des compétences relevant du numérique afin de permettre une meilleure complémentarité et de disposer à terme d'un système d'information optimisé prenant en compte l'ensemble des dimensions fonctionnelles de l'établissement.

f / Un volet immobilier ambitieux dont le pilotage est complexe

L'université de La Réunion s'appuie sur trois services pour gérer son patrimoine :

- une « direction de la stratégie et grand travaux » dont le rôle est de piloter les maîtrises d'ouvrage déléguées dans le cadre du CPER et du POE ;
- une « direction du patrimoine » qui a en charge la maintenance de second niveau, et les travaux de sécurité ;
- une « direction de la logistique, hygiène et sécurité » dont le rôle est d'assurer la maintenance de premier niveau, l'entretien des bâtiments, l'entretien des VRD, la sécurité des campus et le volet hygiène et sécurité ; son responsable est conseiller de prévention.

Sur le volet « construction neuve », lié au CPER, l'ensemble des opérations programmées dans le CPER 2015-2020 est en cours de réalisation, et devrait être finalisé d'ici 2023, date de fin de justification des fonds Feder liés à l'immobilier. Pour ce programme ambitieux d'environ 10 000 m² supplémentaires, l'université s'est vue déléguer les maîtrises d'ouvrage des opérations, et en sous-traite la maîtrise d'œuvre. Toutefois, le manque de personnel auquel s'ajoutent de nombreuses absences pourraient en fragiliser le suivi, même si la directrice générale des services a pris en intérim le poste de directeur du patrimoine.

Sur la partie relative à la maintenance des bâtiments et aux aspects éco-campus, les difficultés pourraient être plus complexes, tant d'un point de vue technique que financier. D'un point de vue technique, la situation géographique et climatique de l'île de La Réunion engendre des dégradations accélérées du bâti, et nécessite de mettre en œuvre avant même l'amortissement des biens, des phases d'entretien importantes. Cet entretien/réhabilitation se voit octroyer chaque année un budget de 700 K€ pour un patrimoine de 103 012 m² réparti sur huit sites. Il est à noter que, si les collectivités territoriales sont favorables au financement de constructions neuves, elles indiquent ne pas souhaiter prendre en charge les réhabilitations et frais de fonctionnement liés au bâti.

La direction logistique, hygiène et sécurité (DLHS), pour sa part, gère l'ensemble de l'entretien général et de premier niveau des bâtiments de l'université et la sécurité. Ainsi, il faut indiquer une forte amélioration de la sécurité des campus. L'université a déployé un plan d'éclairage et de surveillance 24h sur 24h qui lui permet d'augmenter l'amplitude horaire de l'utilisation de ses bâtiments.

Une réflexion reste à mener pour mettre en adéquation le nombre de mètres carrés dédié à la formation et à la recherche et le taux d'occupation des bâtiments qui reste faible⁴⁵.

⁴⁵ RAE p. 25, IC 15.

Le nouveau SPSI est en cours d'élaboration ; son pilotage est confié à la DGS. Il n'a pas encore été soumis aux instances et n'a pas fait l'objet d'un envoi au ministère. **Le comité recommande la prise en compte dans ce SPSI d'éléments prospectifs en matière d'effectifs et de formation, mais aussi de spécialisation et de soutenabilité en termes de maintenance. Il préconise davantage de transversalité entre les acteurs du domaine patrimonial, et une meilleure optimisation des surfaces.**

La recherche et la formation

1/ La politique de recherche

a/ Une recherche bien implantée sur son territoire

L'université de La Réunion dispose d'un potentiel de recherche qui couvre tous les domaines. Elle jouit d'un partenariat multiple qui s'engage de manière synergique au sein des unités de recherche. Ces partenariats permettent à l'UR de se positionner dans le contexte national et international de la recherche (PIA, programmes H2020, Interreg, ...). La politique de l'UR en matière de recherche est principalement axée sur des thématiques liées à la spécificité géographique de l'université : l'océan indien et plus largement l'axe Afrique-Asie, notamment dans les domaines de la biodiversité et de l'environnement, de l'agronomie et de l'agro-écologie, des géosciences et des sciences de l'univers, de la santé et de la mixité des cultures. Les efforts de recentrage sur des questionnements singuliers ont permis une internationalisation croissante (Afrique du Sud, Australie, ...) d'une recherche n'ayant souvent pas d'équivalent en métropole et une articulation forte avec le monde socio-économique.

L'activité de recherche se déroule au sein de 21 unités de recherche (12 équipes d'accueil - EA - et neuf UMR), regroupées en trois fédérations : BioST : BioSécurité en milieu tropical, OMNCG : Observation des milieux naturels et des changements globaux et OSOI : Observatoire des sociétés de l'Océan indien. Un effort de structuration important a été réalisé mais certaines unités restent à un seuil critique d'effectifs en chercheurs avec un faible potentiel d'encadrement. **Le comité engage l'UR à étudier des rapprochements d'unités.** Les fédérations occupent une place importante dans la vie scientifique de l'établissement. Elles ont pour mission de définir les objectifs scientifiques des unités qui les composent, de favoriser la pluridisciplinarité et de constituer une masse critique suffisante. **Le comité propose d'améliorer leur visibilité par une réflexion sur leurs périmètres et leurs thématiques.**

De solides partenariats ont été établis avec des EPST, tels que l'Inserm, le CNRS et l'IRD, et des Epic tels que le Cirad. Les liens avec les acteurs socio-économiques régionaux comme Nexa, l'Agence régionale de développement, d'investissement et d'innovation de La Réunion), des pôles de compétitivité comme Qualitropic, et les collectivités locales se concrétisent par un nombre croissant de thèses Cifre⁴⁶.

Les unités de recherche bénéficient de grands équipements et plateaux techniques. Ainsi, l'UMS OSU déploie, conjointement avec le CNRS, quatre stations dédiées à la physique de l'atmosphère : l'Opar (Observatoire de Physique de l'Atmosphère de La Réunion), la station forestière, la station côtière et la station hydrologique. Le GIP Cyroi, doté d'un cyclotron à finalité soin et recherche, réunit les activités du CHU de l'UR et des EPST. L'université dispose également d'un pôle de protection des plantes en partenariat avec le Cirad, d'un observatoire volcanologique et d'une station d'observation "Surveillance environnementale assistée par satellite". Tous ces équipements bénéficient d'un fort soutien des collectivités et du Feder. Or, l'absence d'un système de comptabilité analytique ne permet pas à l'université de valoriser de façon optimale l'utilisation de ces équipements, et donc de disposer de ressources propres.

Les projets scientifiques marquent une internationalisation croissante des activités de recherche dont certaines sont soutenues par des financements européens (Interreg V Océan Indien, Agence nationale pour la recherche - ANR - et Horizon 2020 - H2020) ou organisées en réseaux de recherche⁴⁷. Ainsi, l'UMR Entropie est engagée dans le Labex Corail et l'UMR PVBMT dans le Labex Agro. Ces unités ont prouvé leur capacité à s'intégrer dans des projets investissements d'avenir qu'il serait regrettable de voir disparaître dans un avenir proche en raison d'une masse critique insuffisante, incompatible avec certains critères de succès des appels à projets I-Site (Initiatives science, innovation, territoires, économie) ou EUR (École universitaire de recherche).

Le comité encourage donc l'UR à soutenir sa communauté scientifique et à l'aider à amplifier son implication dans des projets qui renforcent son rayonnement international.

⁴⁶ Annexe 3-1.

⁴⁷ Annexe 3-1.

b/ Un pilotage de la recherche à inscrire dans la durée

Depuis septembre 2018, suite à la démission du vice-président en charge de la recherche et de la valorisation (VPRV), c'est le président du CAC qui en assume la fonction par intérim. Le comité considère que cette vacance constitue un frein à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement et qu'elle doit rapidement trouver une issue. Une chargée de mission "écosystème recherche - développement innovation" a été nommée.

La commission de la recherche se réunit une fois par mois et participe à la construction de la politique de recherche et de valorisation. Elle a élaboré une péréquation, tenant compte de différents paramètres tels que le nombre de doctorants et d'enseignants-chercheurs publiants, pour répartir l'enveloppe budgétaire annuelle du contrat quinquennal (500 k€) entre les 21 unités de recherche. Les plates-formes technologiques bénéficient d'une enveloppe annuelle d'environ 325 k€ et les fédérations de 230 000 €⁴⁸. Le comité invite la commission de la recherche à mener une réflexion sur le montant des fonds récurrents alloués aux laboratoires. Des dispositifs incitatifs sont en place : appels à projets internes encadrés ou blancs de 120 000 € en 2018⁴⁹ et préciputs ANR.

Le comité recommande de poursuivre le dialogue stratégique de l'établissement avec tous les organismes nationaux parties prenantes (Inserm, CNRS, Cirad, IRD, ...) afin d'élaborer des contrats pluriannuels pour poursuivre la structuration de la recherche et permettre à chaque unité de recherche de planifier ses activités. Le comité conseille à cet égard, dans la continuité du rapport Aères de 2014, la mise en place d'une feuille de route à moyen terme lisible par la communauté scientifique.

c / Un « pôle recherche » très prometteur, à consolider

Le VPRV pilote le « pôle recherche », structure d'appui à la recherche qui a dans ses missions l'organisation et le suivi des instances réglementaires liées à la recherche (CAC, CR), la gestion du budget de la recherche, le pilotage et l'administration des unités de recherche, la gestion des écoles doctorales, la valorisation de la recherche et la coordination du volet recherche du contrat d'établissement. Depuis 2016, le pôle recherche s'est étoffé et compte à présent une quinzaine de personnes dont un responsable administratif et financier, un responsable de médiation scientifique et quatre cellules comprenant environ trois personnes chacune (valorisation, ingénierie de projets, affaires budgétaires et financières, écoles doctorales). Huit à neuf personnes du pôle recherche sur quinze sont en contrat à durée déterminée (CDD) d'un an, ce qui freine une programmation à moyen et long terme de son activité.

Le pôle recherche est en charge de la gestion des enveloppes des projets scientifiques provenant en majorité du fonds Feder, avec notamment le programme Interreg V Océan Indien qui « vise à renforcer l'insertion régionale de La Réunion et de Mayotte dans l'Océan indien et à répondre aux enjeux de co-développement des pays de la zone »⁵⁰. Ce type de contrat implique une gestion très stricte des dépenses, extrêmement chronophage. Le pôle dispose désormais d'une équipe aidante avec la cellule « ingénierie de projets » et la cellule « valorisation » qui apportent un soutien reconnu par la communauté scientifique mais comportant encore des dysfonctionnements. **Le comité invite l'UR à les résoudre en minimisant les lenteurs administratives qui grèvent encore la fluidité des processus (absence de délégation de signature, gestion des ANR, marché informatique absent depuis plusieurs mois).**

Le système d'information (SI) relatif à la recherche n'est pas disponible et plusieurs solutions sont actuellement en test. Un équipement est envisagé pour 2020-21, ce qui implique encore deux années sans SI opérationnel permettant de suivre et analyser efficacement l'activité de recherche (tableaux de bord, coûts complets des activités de recherche, modèle économique des plateaux technique). Ce délai risque d'avoir un impact négatif sur un fonctionnement optimal des activités de recherche.

d / Un dialogue entre unités de recherche et composantes à renforcer

Le recrutement des enseignants-chercheurs passe par un dialogue plus ou moins effectif et constructif avec la composante de rattachement (unité de formation et de recherche, UFR). Il est à noter que pour certaines UMR multidisciplinaires (par exemple, Espace-Dev), la relation une UMR / une UFR n'est pas satisfaisante. **Le**

⁴⁸ CAC 25/02/2019.

⁴⁹ PV commission de la recherche du 21/11/2018.

⁵⁰ <https://www.regionreunion.com/sites/interreg/>

comité recommande de mettre en place un rattachement comprenant une UFR majeure et une (ou des) UFR mineure(s) pour les unités concernées. Le conseil des directeurs de composantes se réunit en formation restreinte (une fois tous les deux mois) ou en formation plénière (deux-trois fois dans l'année) incluant alors les directeurs des trois fédérations, les directeurs d'unités de recherche et les directeurs des écoles doctorales. Dans cette configuration plénière, le nombre très important de participants ne facilite pas les échanges. **Le comité recommande de réfléchir à la création d'une instance permettant réellement un lien entre recherche et formation, propice à la définition de profils adaptés de recrutement.**

2/ La politique de formation tout au long de la vie

a / Une offre de formation initiale pluridisciplinaire dont le pilotage reste à clarifier et la soutenabilité à prouver

L'offre de formation de l'UR comporte actuellement 26 licences (L), 15 licences professionnelles (LP) et 44 masters (M) répartis dans quatre domaines : Arts, lettres, langues (six L, neuf M) ; Droit, économie et gestion (11 L, six LP, 13 M) ; Sciences humaines et sociales (cinq L) ; Sciences, technologies et santé (un L, deux M, deux DF en santé). À ces parcours de formation s'ajoutent cinq spécialités de Diplôme universitaire de technologie (DUT), un cycle préparatoire intégré, deux spécialités d'ingénieur, diplôme d'État de docteur en médecine et 24 diplômes Universitaires dont 17 spécialisés aux études médicales construits en partenariat avec le CHU. Cette offre de formation vise la poursuite d'étude des bacheliers réunionnais. Une restructuration des formations a eu lieu au cours de l'année 2015-2016 avec notamment le regroupement de certaines d'entre elles, une structuration en portail au niveau de la première année de licence (en sciences) et quelques fermetures qu'il apparaît difficile d'identifier à travers les données fournies par l'établissement. Toutefois, des formations à faible effectif subsistent dans différents niveaux⁵¹.

Les décisions en termes de fermeture, d'ouverture, de modification de maquette, d'aménagement des maquettes permettant une augmentation des effectifs et une diminution des coûts de formation sont proposées par les composantes, sur des critères qui ne sont pas toujours liés au nombre d'inscrits, puis soumises à la CFVU⁵².

Le pilotage par les composantes concerne les points suivants :

- la gestion des effectifs,
- le nombre de groupes,
- la mise en place de dispositifs pédagogiques particuliers liés notamment à la réussite des étudiants,
- le suivi des étudiants,
- la mise en place de l'évaluation des enseignements par les étudiants,
- le choix du nombre d'UEL (UE libres) dans chaque parcours,
- la mise en œuvre des aménagements d'étude mentionnés dans la réglementation des études⁵³, telle qu'elle a été revue en 2018 suite au travail réalisé par un groupe émanant de la CFVU.

Ce mode de pilotage est complètement assumé par la direction de l'UR qui souhaite responsabiliser l'ensemble de la communauté universitaire vis-à-vis de la soutenabilité de l'offre de formation. C'est pour cela que le cadrage politique est essentiellement construit à partir des textes réglementaires liés aux formations (volume horaire global, certifications en langue, conseil de perfectionnement, etc.). Les choix opérés par les composantes en matière de structure et de contenu de formation sont ensuite discutés au sein des différentes instances comme indiqué dans le procès-verbal de la CFVU du 26 juin 2017 concernant le suivi de l'offre de formation.

Si ce choix peut être pertinent, le comité constate qu'il peut également constituer un frein à la prise de décision au niveau central en l'absence de coordination entre les composantes et les services centraux.

⁵¹ Par exemple, en master chimie avec sept inscrits en M1 et trois en M2 ; master de mathématiques avec huit en M1 et quatre en M2, master MEEF, LP réseau info-sécurité avec sept inscrits, la licence d'allemand avec 20 inscrits en première année, cinq en L2 et neuf en L3) ; cf. les statistiques sur la répartition des inscriptions administratives au 22/04/19.

⁵² Par exemple pour la rentrée 2016-2017, la composante DEG a fait le choix de fusionner deux masters (master économie appliquée et master gestion des territoires et du développement local), cette proposition a été discutée et validée lors d'une CFVU. Cf. procès-verbal de la CFVU du 14 avril 2016.

⁵³ Réglementation générale des études.

L'établissement éprouve en effet de grandes difficultés à présenter des informations objectives sur les coûts réels, les modalités de mise en place (groupes, seuils, dispositifs, organisation des enseignements de langue) par les composantes et l'efficacité des formations (évaluation des enseignements par les étudiants et leurs retombées, réussite). **Ce constat met en avant une absence d'harmonisation des pratiques et de démarche qualité sur le volet formation et donc une difficulté à rendre compte de la soutenabilité de cette offre aussi bien d'un point de vue financier, pédagogique qu'en ce qui concerne les ressources humaines.**

Le comité recommande à l'établissement de **mesurer la soutenabilité de l'offre de formation en améliorant son système d'information et en croisant les données qui relèvent des ressources humaines et celles liées aux effectifs, ainsi que les arbitrages opérés par les équipes pédagogiques de façon à permettre aux composantes de faire des choix objectifs.**

Le comité suggère également de **mettre en place une coordination entre les services centraux et les composantes en établissant au préalable, avec les directeurs de composante, un cadrage prenant en compte le contexte de l'université de La Réunion, les spécificités de chaque composante** (origine des étudiants, modalités pédagogiques, devenir des étudiants) **mais également un cahier des charges en matière de suivi des formations.**

b / Une offre de formation en santé optimisée

L'UFR santé, créée en 2010, a mis en place un portail PACES organisé en sept unités d'enseignement concernant les filières MMOP (médecine, maïeutique, odontologie, pharmacie) avec un *numerus clausus* de 139 en 2018 et trois filières paramédicales (kinésithérapie, ergothérapie, psychomotricité). Le CHU y participe activement dans le cadre de certaines UE théoriques de Paces et de DFGSM 1 et 2 et de la cogestion du troisième cycle (départements de médecine générale et de spécialités médicales). Il est également associé à l'UR et à la Région dans le schéma de développement de l'universitarisation des formations paramédicales.

Le comité constate que l'UFR a su optimiser son offre de formation dans la mesure où :

- l'organisation de la formation avec la construction de passerelles telles que la possibilité pour les étudiants ayant obtenu la moyenne de s'inscrire en L2 d'une des filières paramédicales (40) ou de la licence santé créée en 2018 (20) a permis de limiter le taux d'échec ;
- la perspective de la suppression du *numerus clausus* est déjà en réflexion avec le projet de mise en place de passerelles permettant de rejoindre les filières MMOP grâce à des parcours adaptés.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre cette réflexion qui permettra certainement un redéploiement de moyens actuellement fléchés sur le fonctionnement de la PACES.

c / Une volonté politique d'ouvrir l'offre de formation à différents publics du territoire pour permettre une montée en compétence professionnelle

Alors que les formations ouvertes à l'apprentissage ont augmenté au cours du contrat passant de 11 diplômes en 2014-2015 à 18 en 2018 (RAE, p. 32), le nombre d'étudiants inscrits en formation initiale par apprentissage reste quasi stable depuis 2015, de l'ordre de 120 (statistiques Ofip). Les principales composantes concernées par l'apprentissage sont l'IUT et l'IAE qui à elles deux regroupent en moyenne sur 5 ans 70 % des inscriptions en apprentissage. Ces deux composantes ont leur propre service de formation continue, et gèrent entre 55 et 70 % (déduits des données de l'Ofip), suivant les années, des inscriptions au titre de la formation continue alors que le service de la formation continue de l'université prend en charge seulement 30 % des inscrits dans le cadre principalement des DU et DIU de médecine. La formation continue représente une part faible des ressources propres de l'établissement, sauf pour l'IAE et l'IUT.

De façon à développer l'apprentissage et la formation continue et par voie de conséquence à augmenter les ressources propres de l'établissement, l'équipe présidentielle a demandé aux composantes d'entamer à la rentrée 2018 un travail de restructuration de l'offre de formation en blocs de compétences. Ce choix vise une offre de formation modulaire permettant d'offrir aux différents acteurs du territoire (services, entreprises) des formations courtes certifiantes, une mixité des publics qui doit constituer une véritable richesse aussi bien du point pédagogique que du point de vue des apprentissages et un croisement des disciplines par un travail inter-composante, dans le cadre de développement de compétences transversales. Il s'agit donc pour l'établissement de passer d'une formation initiale et d'une formation continue à une formation tout au long de la vie. Pour lancer cette démarche de transformation, les équipes pédagogiques, en lien avec la CFVU (qui se réunit en moyenne une fois par mois) ont travaillé au cours de l'année 2017-2018 sur les fiches du

Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) pour commencer à décliner les formations existantes en blocs de compétence. L'université de La Réunion est également engagée au niveau national dans des groupes de réflexion visant la mise en œuvre d'une ingénierie de formation commune FI/FC.

Le comité ne peut qu'encourager cette démarche et recommande pour assurer pleinement cette transformation de s'appuyer sur l'expérience de l'IUT et de l'IAE qui ont su tisser des liens forts avec les entreprises du territoire et qui sont aujourd'hui en mesure de répondre aux demandes de formation du territoire sur les domaines phares de ces deux composantes.

d / Un développement de l'innovation pédagogique à consolider

Pour l'équipe présidentielle, la transformation en cours, c'est-à-dire le passage d'une approche « connaissances » à une approche « compétences », nécessite un accompagnement en ingénierie. C'est dans ce cadre-là qu'un service universitaire de pédagogie (SUP) constitué d'un ingénieur FTLV et d'un assistant ingénieur a été créé en 2018. Ce service vise à aider les composantes, les équipes pédagogiques, les enseignants / enseignants-chercheurs à modifier leurs pratiques d'enseignement pour faciliter le changement de pratique enseignante. Cet accompagnement à l'innovation pédagogique avait été entamé, à travers l'entrée du numérique dans les pratiques enseignantes, par la création au cours de ce contrat d'une direction des usages du numérique (DUN) structurée en deux services : le service du numérique et de l'accompagnement pédagogique et le service audio-visuel et multimédia. Si le premier a pour mission l'accompagnement des enseignants et des étudiants dans l'évolution de la pédagogie universitaire, la gestion du Certificat informatique et internet (C2I) pour les personnels et étudiants ainsi que l'accompagnement des chercheurs en calcul scientifique, le second, quant à lui, a pour mission :

- la production et la diffusion de ressources numériques ;
- la mise en place d'un appel à projet au sein des UFR ;

Pour encourager les enseignants et les enseignants-chercheurs à repenser leur pratique d'enseignement, il été mis en place dans le cadre de l'université numérique en région un compte épargne enseignement et l'attribution d'heures d'enseignement pour les enseignants qui s'engagent dans la scénarisation.

Le comité constate que malgré ces actions, seule une formation hybride existe actuellement en FLE et que le manque de centralisation des données (formations qui utilisent des outils numériques pour l'apprentissage des étudiants, choix des projets dans le cadre des appels à projet) ne permet pas de rendre compte de l'impact du numérique sur les changements de pratique des enseignants et sur la réussite des étudiants. En effet, le service DUN n'est pas aujourd'hui en mesure d'avoir une vue globale sur les projets qui ont été mis en œuvre au sein des composantes.

Pour permettre à l'établissement de véritablement entrer dans la transformation des pratiques enseignantes pour développer des compétences chez les étudiants, le comité recommande :

- **d'optimiser les moyens mis à disposition sur le déploiement de l'innovation pédagogique en ciblant bien les missions du SUP et la DUN de façon à ce qu'il y ait complémentarité et non redondance ;**
- **d'inciter les enseignants et les enseignants-chercheurs à remettre en question leur pédagogie, en organisant des manifestations types échanges de pratique, en construisant un plan de formation sur les questions de pédagogie universitaire ;**
- **de poursuivre la valorisation déjà initiée concernant l'investissement des enseignant-chercheurs sur ces questions.**

3/ Le lien entre recherche et formation

a / Une progressivité à construire en matière d'initiation à la recherche et un adossement plus fort des masters aux laboratoires à envisager

La formation à la recherche occupe naturellement une place significative en master et en doctorat. En revanche, l'examen des contenus de formation au niveau des licences montre qu'aucun module spécifique n'est proposé quant à l'initiation à la recherche même si les entretiens auprès des responsables de formation ont mis en avant un travail avec les étudiants sur des articles de recherche. De façon à construire des parcours de formations centrés sur les compétences, **le comité recommande de penser dès la licence à un bloc de compétences portant sur la recherche afin de décliner ces compétences en paliers d'apprentissage de la licence au master.**

Le nombre de masters (44) au regard du nombre de laboratoires (21), de fédérations de recherche (3) et de leurs domaines privilégiés questionne l'adossement de l'offre de formation aux activités de recherche des laboratoires. **Dans certaines disciplines, le comité recommande un ancrage plus fort sur les axes identitaires de chaque laboratoire qui permettrait certainement de repenser l'offre de formation en master.**

b / Une formation doctorale peu adaptée aux attentes des doctorants

La formation des deux écoles doctorales de l'université de La Réunion est structurée en 3 volets :

- la formation propre à la thématique de recherche ;
- la communication scientifique ;
- la formation transversale et l'engagement des doctorants.

Chaque action est valorisée par des ECTS : une h de formation dans le cadre des formations transversales équivaut à un ECTS. Le premier volet concerne par exemple le suivi de cours de master en rapport avec la thématique de recherche, la participation passive à des colloques, le second volet valorise la publication d'article et la communication à des colloques et le troisième volet concerne des formations proposées directement par les écoles doctorales, le SCD ou le pôle relations extérieures, orientation et formation pour l'insertion professionnelle (Profil) telles que l'expression orale et écrite, l'anglais, l'intégrité scientifique, la carrière scientifique, le montage de projet, les « doctorales », « ma thèse en 180 secondes ». Exceptée la formation à l'intégrité scientifique, aucun module proposé par l'ED n'est obligatoire. D'après les doctorants, les formations proposées par les écoles doctorales sont assez générales et ne préparent pas à une véritable insertion professionnelle. Par exemple, aucune formation sur l'enseignement à l'université n'est proposée notamment pour ceux qui assurent des cours ou qui envisagent de postuler sur des postes d'enseignant-chercheur. Toutefois, l'évaluation des formations par les doctorants a amené les deux ED à revoir leur offre afin de progressivement mieux l'adapter à la demande des bénéficiaires (e.g. dédoublement des formations en anglais). En outre, la mise en place de référents « doctorat » dans les différentes équipes de recherche devrait permettre de mieux identifier les compétences existantes et ainsi favoriser la mise en place de formations disciplinaires pour les doctorants.

Le comité suggère d'élargir le plan de formation proposé par les écoles doctorales notamment en travaillant avec le service universitaire de pédagogie (SUP) de l'université pour **proposer des formations liées à la pédagogie universitaire, d'une part et d'autre part en développant des formations en lien avec les compétences clés de demain de la recherche dans le public et dans le privé. Une étude des attentes des doctorants permettrait également d'envisager de nouvelles pistes de formation.**

4/ La documentation : une organisation renforcée au service de missions réaffirmées

Le Service commun de la documentation (SCD) de l'UR compte 58,6 personnels ETP (61 agents) et propose un total d'environ 1 650 places pour environ 15 600 étudiants de l'université, soit 3,9 ETP pour 1 000 étudiants et 9,27 étudiants par place. Il gère six bibliothèques universitaires (BU), réparties entre les différentes implantations de l'établissement à Saint-Denis (BU Droit Lettres ; BU Sciences ; BU Education, associée à l'Espé ; BU Ingénieurs, associée à l'école d'ingénieurs Esiroi) et, dans le sud de l'île, au Tampon (BU du Tampon) et à Saint-Pierre (BU de Terre Sainte IUT et Santé). Les trois principales bibliothèques sont la BU Droit Lettres (24 personnels, 5 600 m², 842 places) et la BU Sciences (11 personnels, 1243 m², 280 places), sur le campus du Moufia à Saint-Denis, et la BU du Tampon (10 personnels, 2 410 m², 307 places), dans le sud.

Le SCD a connu dans la première partie du contrat et en particulier au printemps 2016 une période de climat social difficile évoquée de façon détaillée dans le rapport réalisé en 2017 par l'Inspection générale des bibliothèques⁵⁴. La nouvelle direction du SCD, nommée en janvier 2018, a engagé avec détermination une politique de remise en ordre de marche prenant en compte les analyses et recommandations de ce rapport

⁵⁴ « Le conflit qui a résulté du projet de refonte de l'organigramme trouve son origine dans des causes lointaines et complexes et, pour une bonne part, dans des problèmes managériaux non réglés depuis le début des années 2000 » Cf. « Le Service commun de la documentation de l'Université de La Réunion. Rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation », Inspection générale des bibliothèques, Rapport n°2017-B06, juin 2017, p. 29.

ainsi que son propre état des lieux et ses rencontres avec tous les personnels. Les effets en sont déjà visibles. Les éléments de réorganisation annoncés dans RAE⁵⁵ et réalisés à la date de la visite du comité incluent la mise en place d'un nouvel organigramme, validé en décembre 2018, affichant notamment des missions transversales : une mission de politique documentaire (avec responsabilité de la collection Océan indien, labellisée ColEx) et, en matière de services aux publics, une mission de formation des usagers (un chargé de mission pilotant un groupe de travail) et une mission de services à la recherche (un chargé de mission en lien avec le « pôle recherche » de l'établissement et les unités de recherche).

Le Conseil index sigles documentaires, qui ne s'était plus réuni depuis 2015, a été renouvelé en mai 2018 et s'est tenu en février 2019. Un nouveau règlement des bibliothèques a été validé par le CA de l'université en septembre 2018. Les réunions de l'équipe de direction toutes les deux semaines font l'objet de comptes rendus diffusés à l'ensemble du personnel. Le suivi est documenté par un rapport annuel d'activité, obligatoire pour chaque action du SCD, et par un ensemble d'indicateurs. Le budget de fonctionnement du SCD, d'environ 750 000 € en 2018, est d'environ 800 000 € en 2019. Les dépenses documentaires représentent 77 % du total, avec un rééquilibrage important effectué en 2018 en faveur des monographies papier. Il est à noter que le SCD, qui gère également les commandes destinées aux deux bibliothèques d'unités de recherche (une EA en droit et une EA en économie gestion) et leur inscription dans le catalogue, maîtrise ainsi 98 % de l'ensemble des dépenses documentaires de l'établissement. Un travail de rationalisation a dégagé 30 000€ d'économies sur certaines dépenses (fournitures, contrats de maintenance). Un rééquilibrage des moyens en fonction des ratios d'activité des différentes BU est engagé. La mise en place du nouveau logiciel de gestion, KOHA, a été terminée à l'été 2018. Les horaires d'ouverture des BU ont commencé à être élargis en 2018 (par exemple, pour la BU Droit Lettres, de 59h00 à 61h30) et la fermeture mensuelle du vendredi matin a été supprimée.

La mission réaffirmée comme prioritaire du SCD est la formation des usagers. Elle figure dans la fiche de poste de tous les personnels et implique leur propre formation, 25 agents du service venant ainsi de suivre une formation Essib de plusieurs jours. Le bilan global 2018 de formation des usagers fait apparaître que 6885 étudiants (44 %) ont suivi au moins une séance de formation, dont plus de la moitié sous forme de TD et visites, le reste étant constitué de présentations en amphithéâtre. La formation documentaire est largement concentrée sur la licence. Elle est, dans la nouvelle offre de formation (NOF) en cours d'élaboration, incluse, avec une formule en ligne, dans une UE transversale obligatoire en L1 et L2 (S2 et S3) et peut faire l'objet d'autres enseignements de spécialité en L3 (S5 et 6). La mission de services à la recherche est également en voie de renforcement au sein du SCD, avec notamment, outre HAL-Réunion, la montée en puissance de DUMAS-Réunion pour la valorisation des meilleurs travaux de recherche des étudiants (33 documents à ce jour)⁵⁶.

S'il reste assurément à poursuivre et renforcer les évolutions bien engagées au cours de la période récente, **le SCD de l'UR apparaît au comité désormais mieux armé, en interne et avec le soutien de la direction de l'établissement, pour faire face aux enjeux et aux défis analysés dans le rapport 2017 de l'Inspection générale des bibliothèques.**

⁵⁵ RAE, pp. 38-40.

⁵⁶ La collection DUMAS-Réunion, en cours de constitution, doit permettre l'accès en ligne à toutes les thèses d'exercice de l'UFR Santé ainsi qu'aux mémoires de Master et aux écrits professionnels ou scientifiques réflexifs ayant obtenu une note égale ou supérieure à 16.

La réussite des étudiants

1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a / De nombreux dispositifs d'aide qui doivent être mieux évalués

L'université de La Réunion accueille en premier cycle un public très hétérogène. La réussite des étudiants constitue donc pour l'établissement un axe stratégique depuis plusieurs années, dans un contexte particulier en raison du nombre d'étudiants provenant de filières professionnelles (18 % contre 6,2 % au niveau national)⁵⁷ et de filières technologiques (22 % contre 15,8 au niveau national). Malgré les efforts en termes d'actions et en termes de dialogue avec la région et le rectorat dans le cadre du SEFORRE et du CPRDFOP, le taux de réussite en première année du premier cycle évolue peu (23,7 pour l'année 2015- 2016 à 25,2 pour l'année 2017-2018) et l'impact des dispositifs mis en place concernant les bacheliers professionnels est faible puisque leur taux de réussite en première année est de 2,1% en 2016-2017 et de 2,5 % en 2017-2018⁵⁸.

Dans ce cadre, plusieurs actions en partenariat avec le rectorat, les lycées et la région ont été développées. Il s'agit d'actions de sensibilisation visant l'orientation des lycéens (journée d'immersion, journée porte ouverte), mais également d'actions passerelles. Un DU « cycle préparatoire aux études supérieures et à l'insertion professionnelle » dont l'objectif est l'accompagnement des étudiants dans la clarification et la concrétisation de leur projet professionnel est destiné aux étudiants boursiers. Dans le cadre du PIA « projet innovant pour la jeunesse », une action intitulée « le continuum pédagogique bac-3 bac+3 et l'esprit d'entreprendre » vise à intégrer les bacheliers professionnels dans des dispositifs de sensibilisation ou de formation à la culture de l'initiative et à l'esprit d'entreprendre. À côté de ces actions pilotées par le Profil, d'autres actions dont il est difficile de faire la liste, faute de repérage et d'harmonisation par l'établissement, sont initiées par les composantes, comme le tutorat. De façon à ne pas multiplier des dispositifs au coût non négligeable, **le comité recommande, au regard des taux de réussite sur plusieurs années⁵⁹, que le Profil, à l'aide de bilans annuels fournis par les responsables d'année de diplômes et des bilans issus des comités de perfectionnement, mesure l'impact de ces dispositifs sur la réussite des étudiants en mettant en place un suivi individuel des étudiants qui participent aux dispositifs.**

De façon à poursuivre ses efforts en matière d'orientation et d'insertion professionnelle, l'établissement a mis en place « la commission de l'orientation et de la formation pour l'insertion professionnelle » (Cofip) composée de 32 membres⁶⁰, dont les missions sont de structurer et d'articuler les actions et projets menés à l'UR dans le cadre de l'orientation et de l'aide à l'insertion professionnelle et de piloter et dynamiser leur mise en œuvre, en partenariat avec les acteurs du territoire⁶¹. **Le comité invite la Cofip à faire de l'orientation, au niveau du territoire et de l'académie et pas uniquement au niveau de l'université, une priorité, de façon à construire un continuum de formation bac - 3 bac + 3 en lien avec les perspectives d'employabilité sur le territoire.**

b / Un suivi du devenir des étudiants diplômés assuré, mais un accompagnement des étudiants sur la construction de leur parcours professionnel à approfondir

L'insertion professionnelle est prise en charge par le Profil. Les missions de ce service concernant l'insertion s'appuient sur le schéma directeur de l'aide à l'insertion professionnelle et sur la Cofip (commission de l'orientation et de la formation pour l'insertion professionnelle) qui donne un avis sur les actions en y associant

⁵⁷ SOURCE dans l'axe « réussite pour tous ».

⁵⁸ Indicateurs OFIP-PROFIL.

⁵⁹ Les statistiques réalisées par l'OFIP de 2015 à 2018 ne semblent pas montrer une évolution du taux de réussite en L1 des étudiants bacheliers professionnels puisque ce taux de réussite se situe autour de 2% (le même constat peut être fait pour les étudiants issus d'un bac technologique)

⁶⁰ Les directeurs des composantes de formation, huit représentants du monde professionnel, trois représentants des chambres consulaires, deux représentants des collectivités territoriales et trois représentants des institutions qualifiées dans le champ de l'Orientation et de l'Insertion professionnelle.

⁶¹ Bilan Cofip.

les étudiants et tous les partenaires internes et externes et propose un accompagnement des projets. Le Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) intégré au Profil, propose des offres de stages et d'emplois, et informe sur les techniques de leur recherche, conseille sur la rédaction de CV, de lettres de motivations et l'Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (Ofip), assure les enquêtes nationales concernant l'insertion. Une collaboration avec l'Insee sur l'insertion des diplômés de La Réunion a été mise en place en 2018, donnant lieu à une publication montrant que les jeunes diplômés du supérieur s'insèrent presque aussi rapidement que ceux de Métropole (61 % contre 70 %) mais que seuls 15 % des jeunes diplômés du supérieur trouvent un premier emploi en tant que cadre.

Néanmoins, peu d'actions de formation à destination des étudiants sont envisagées pour leur permettre de définir leur projet professionnel. Ce point est laissé à la charge des composantes dont les contenus de formation révèlent une prise en charge très variée d'une composante à une autre en termes d'appellation, de positionnement au sein du cursus, de crédit ECTS. Des outils tels qu'un logiciel permettant de créer son e-portfolio disponible dans l'établissement ne sont pas utilisés par la communauté universitaire faute de connaissances ou de maîtrise par les acteurs alors qu'ils pourraient constituer une aide précieuse pour les étudiants.

Le comité constate que si le Profil assure pour l'établissement sa mission de collecte de données (disponibles sur le site web de l'université) en matière d'insertion professionnelle (à l'exception du suivi des docteurs), il n'apparaît pas comme proactif en matière d'accompagnement quant à la définition et la clarification des projets professionnels de l'ensemble des étudiants. **Le comité recommande donc de développer de façon concertée des unités d'enseignement intégrées à l'ensemble des formations permettant à l'étudiant de définir et d'affiner son projet professionnel tout au long de son parcours.** La transformation de l'offre de formation envisagée en blocs de compétences devrait favoriser cette construction progressive tout au long des parcours. La transformation de l'offre de formation envisagée en blocs de compétences devrait favoriser cette construction progressive tout au long des parcours.

La politique liée à l'entrepreneuriat s'est déployée à travers la mise en place du Pôle de l'entrepreneuriat étudiant de La Réunion (P2ER), labélisé Pépite en 2014, dont la principale mission est de promouvoir la culture entrepreneuriale sur le territoire. Le P2ER s'est fixé pour objectifs de développer la culture de l'initiative et l'esprit d'entreprendre sur le territoire de La Réunion, de valoriser la démarche entrepreneuriale en proposant un accompagnement aux porteurs de projet, de renforcer le lien entre l'enseignement supérieur et l'enseignement secondaire, d'encourager l'entrepreneuriat féminin et de renforcer l'accès à l'entrepreneuriat des jeunes peu ou pas qualifiés. Les actions liées à ces quatre objectifs sont de nature différente : manifestations (rencontre avec des entreprises, doctoriales), unités d'enseignement libres (UEL) et diplôme universitaire D2E. Si le nombre d'inscrits aux UEL diminue (53 en 2015 à 10 en 2018), celui du nombre d'inscrits au DU augmente passant de 36 en 2015 à 198 en 2018 ainsi que le nombre d'étudiants accompagnés dans la concrétisation de leur projet (cinq en 2015, neuf en 2018).

Le comité encourage l'établissement à poursuivre cet accompagnement des étudiants dans la concrétisation de leur projet. Ce point doit constituer un levier de développement pour le territoire notamment pour le secteur privé et industriel qui est moins présent sur l'île de La Réunion qu'en métropole.

2/ La vie étudiante

La vie étudiante à l'université de La Réunion bénéficie d'un tissu associatif dynamique et d'une bonne articulation avec les représentants étudiants élus. L'organisation des structures d'appui à la vie étudiante est en mutation et n'opère pas à plein régime pour le moment. L'impact de la CVEC, répartie collégialement, est déjà sensible.

a / Des structures d'appui à la vie étudiante en mutation

Les structures d'appui à la vie étudiante de l'université de l'UR sont en plein réaménagement avec la création d'un Service universitaire de vie étudiante et de campus (Suvec) de plein exercice. Le Suvec regroupe les structures déjà existantes à savoir le bureau de la vie étudiante (BVE), le service de la vie universitaire (SVU), l'observatoire de la vie étudiante (OVE) ainsi que certaines missions (carte multi-service, AAP), précédemment rattachées à la direction de la scolarité. Si cette réorganisation en cours témoigne d'une volonté de la direction de soutenir la vie étudiante sur les campus, sa mise en œuvre est encore limitée par une vacance de direction du service, le maintien des structures précédentes en l'état, l'absence de ressources humaines

sur certains postes (OVE) ou encore un retard dans la formalisation de son organigramme⁶². Un conseil de la vie étudiante (CVU) ou « séance plénière du BVE » émanant du BVE et non du Suvec regroupe l'ensemble des élus centraux étudiants, les responsables de différents services (service universitaire des activités physiques et sportives - SUAPS, service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé - Sumpps, service universitaire de la vie culturelle - Suac), du Crous, de la VP étudiante Crous, du VP étudiant de l'UR et de la VP FVU. Il se réunit une fois par trimestre, se prononce sur la répartition de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC)⁶³ et travaille à l'élaboration du schéma directeur de la vie étudiante (SDVE)⁶⁴. Toutefois, **le comité suggère de définir l'articulation du CVU avec le Suvec et la CFVU afin de structurer la prise de décision en matière de vie étudiante.**

Les six maisons des étudiants (MDE) réparties sur l'ensemble de sites universitaires sont animées par des étudiants sélectionnés par le BVE. Une réactualisation de leurs équipements de loisir a été facilitée par la CVEC³.

Le comité constate que les actions menées par les services d'appui à la vie étudiante comme le SUMPPS et le Suaps font preuve d'une dynamique et d'une adaptabilité remarquables. En effet, Le Sumpps a vu son volume de consultations médicales augmenter de 40 % en trois ans, développe des initiatives partagées avec les associations étudiantes et met en place des stratégies spécifiques à la situation géographique et démographique de l'île (dépistage tuberculeux, prévention diabète, étudiants relais santé). Le Suaps quant à lui a adapté son offre afin d'ouvrir des créneaux à la pause méridienne et la rénovation et la sécurisation progressive des sites a permis de rééquilibrer la proportion d'étudiantes prenant part aux activités proposées.

Le comité ne peut qu'encourager le développement des services d'appui à la vie étudiante sur le campus de Terre-Sainte car ils y sont, au moment de la préparation de ce rapport, peu ou pas présents ce qui limite de fait la continuité du service de la vie étudiante.

b / Une bonne dynamique actuelle de la vie étudiante à pérenniser

La vie associative étudiante est particulièrement riche en projets (épiceries solidaires, carte multi-services, semaines culturelles, accueil des étudiants en mobilité, village santé, théâtre, soirées étudiantes de filières)⁶⁵ portés par 12 associations domiciliées à l'UR et une dizaine d'autres domiciliées au Crous ou ne disposant pas de locaux.

Les associations domiciliées ont accès au FSDIE (60 k€ annuel + 100 k€ CVEC) dont les modalités revues en 2012⁶⁶ et mises à jour en 2019⁶⁷ apparaissent fonctionnelles et permettent de soutenir 2 fois par an de multiples projets émanant de porteurs divers⁵. Les associations non-domiciliées disposent d'un autre fonds de soutien aux projets étudiants géré par le Suvec (20 k€ annuels) dont les conditions d'attribution sont similaires au FSDIE. D'autres sources de financement sont également accessibles aux associations (culture action, composantes, bons de commande) dont les modalités d'attribution restent difficilement identifiables faute de bilan rétrospectif de l'ensemble des financements accordés aux associations étudiantes.

L'UR soutient également ces associations par des prêts de matériels (services techniques), des missions spécifiques (accueil étudiants en mobilité) et la mise en place de projets partagés avec certains services (Sumpps, Suaps). Certains projets aujourd'hui dynamiques peuvent très vite être mis en péril par un contexte défavorable. En effet, les épiceries solidaires sont menacées par l'arrivée à terme des emplois d'avenir ; la gestion de la prévention lors des soirées étudiantes était assistée par les mutuelles étudiantes, ce qui n'est plus le cas. Elle doit donc trouver un second souffle post-RSSE. Ces deux problématiques ont été identifiées par l'UR et bénéficient d'une contribution spécifique (*via* Suvec et Sumpps) pour assurer leur pérennité³.

L'accueil des étudiants en mobilité est supervisé par la DRI avec le soutien opérationnel des membres d'une association étudiante. Toutefois le suivi des démarches administratives gagnerait à être clarifié et ouvert à l'ensemble des étudiants concernés (notamment Campus France).

⁶² Organigramme avril 2019.

⁶³ CVEC – Note de synthèse.

⁶⁴ <https://www.univ-reunion.fr/index.php?id=29419>

⁶⁵ Synthèse commission FSDIE 2019.

⁶⁶ AERES – Rapport établissement 2014.

⁶⁷ Règlement FSDIE 2019.

Si le comité souligne la dynamique évidente du tissu associatif étudiant de l'île de La Réunion ainsi que le soutien de la direction de l'UR, il constate cependant que les associations restent peu structurées, ne fonctionnent que ponctuellement en réseau et qu'aucun annuaire à jour des associations existantes n'est disponible. A cela s'ajoute l'absence de formations dédiées aux étudiants associatifs (trésorerie, secrétariat, gestion de projet, demande de financements) qui permettraient de pérenniser une situation actuelle positive. La reconnaissance de l'engagement étudiant était précédemment difficile à appliquer mais est, depuis peu, intégrée au règlement général des études (RGE)⁶⁸ prévoyant des aménagements d'études (assiduité, césure, enseignement distanciel). La valorisation de cet engagement est prévue dans la future offre de formation sous la forme d'une unité d'enseignement d'ouverture (UeO) créditée.

Le comité recommande la mise en place d'un suivi spécifique de l'application effective de ces dispositions, notamment au niveau des composantes.

Les relations de l'UR avec le Crous sont normalisées et ont permis un dialogue efficace sur la répartition de la CVEC et la gestion des flux d'étudiants pour la restauration. La mise en place d'une « carte Kampus » qui intègre Izly (paiement sur le campus) et qui permet surtout l'accès sécurisé aux résidences universitaires est un progrès important.

3/ La participation des étudiants à la gouvernance

Des élus étudiants moteurs malgré l'absence de formation dédiée

Les étudiants élus sont bien intégrés à la gouvernance de l'UR. Le vice-président étudiant (VPE) actuel est convié aux réunions de bureau et comités de direction (comme l'était son prédécesseur). Les échanges sont hebdomadaires avec la VPCFVU et mensuels avec le président. Le VPE qui a en charge la vie étudiante, est systématiquement associé aux projets ayant trait à son portefeuille et le BVE est placé sous sa supervision. Toutefois, le comité invite la direction à préciser le rôle du VPE dans le Suvec ainsi que le cadrage des missions du VPE.

Les élus étudiants bénéficient d'un accès à la gestion électronique des documents et aux mailings de l'université mais peuvent être limités dans leur action par certaines contraintes (limite de photocopie, pas de veille AEF). L'absence de commission issue de la CFVU ne permet pas aux étudiants élus de s'impliquer davantage dans l'organisation de l'établissement. L'équipe de direction dans son ensemble apparaît à l'écoute et à la disposition des étudiants élus, ce qui facilite la mise en place de projets (carte « Kampus »). Leur intégration dans les conseils centraux est aisée mais les échanges se font plus facilement avec les élus Biatss qu'avec les élus enseignants-chercheurs.

À l'image de ceux engagés dans la vie associative, la dynamique des étudiants élus est à souligner. Elle est également confrontée aux mêmes limites. Ainsi, l'absence de formation des étudiants élus (par exemple des sessions de formation régulières au cours de l'année, dans le cadre de l'UeO engagement étudiant) risque de pénaliser la vie étudiante lors de prochains renouvellements des élus et bureaux d'associations. **Le comité recommande de poursuivre toutes les initiatives permettant la reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant et de les compléter par la mise en place d'une formation spécifique pour les élus et les responsables associatifs étudiants.**

⁶⁸ Règlement général des études 2019.

La valorisation et la culture scientifique

1/ Une cellule « valorisation de la recherche » dynamique et prometteuse

La valorisation des résultats de la recherche est confiée à une cellule « valorisation de la recherche » intégrée au sein du « pôle recherche ». Cette cellule est placée sous l'autorité du VPRV assisté d'une chargée de mission « recherche, développement, innovation ». Cette structuration récente a permis de différencier les forces en charge du pilotage et de l'administration de la recherche de celles des écoles doctorales et des unités de recherche. **Il faut néanmoins souligner la nécessité d'une gouvernance stabilisée au niveau de la VPRV qui permette un pilotage stratégique plus resserré avec des arbitrages réguliers gage d'un fonctionnement de qualité.**

La cellule valorisation est composée de trois membres : deux chargés de valorisation pluridisciplinaires et une gestionnaire. Ses missions sont bien définies : 1/ activités contractuelles 2/ propriété intellectuelle 3/ communication sur la valorisation auprès de la communauté universitaire 4/ maturation et transfert 5/ création d'entreprises innovantes. Une équipe motivée mais nouvellement constituée et de taille restreinte s'attache essentiellement à sensibiliser « sur le terrain » les unités de recherche en identifiant les activités valorisables et à définir les modalités de la propriété intellectuelle des projets. La stabilisation voire le renforcement de cette équipe serait gage d'une optimisation de la montée en charge de la cellule.

Suivant les recommandations du précédent rapport Aères⁶⁹, la structure se présente désormais sous forme d'un guichet unique « valorisation-partenariats » centré sur un accompagnement de proximité bien ressenti par la communauté scientifique, notamment pour ce qui concerne les aspects réglementaires et la propriété intellectuelle. En revanche, l'université n'a pas fait le choix de créer un service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) comme le suggérait ce rapport et a préféré un partenariat avec la Satt AxLR notamment pour ce qui concerne le transfert et la maturation. Cette coopération n'en est qu'à ses débuts et les résultats ne sont pas encore identifiables.

Chaque année, la valorisation économique de la recherche produit un chiffre d'affaires de 650 000 €. La cellule valorisation accompagne le développement de cinq à six entreprises sous forme de partenariat⁷⁰ et a contribué à la mise en place de 17 thèses Cifre pendant la période 2015-2018, en partenariat avec le monde socio-économique et en lien avec les écoles doctorales⁷¹. La volonté de l'UR de développer la valorisation de la recherche se traduit également par l'organisation d'un appel à projet annuel « maturation » à hauteur de 300 000 € auquel s'ajoute un soutien de 5 000 € de la D2RT⁷².

L'impossibilité de réaliser des tableaux de bord, d'évaluer les coûts complets de la recherche ou de disposer d'une évaluation précise de l'activité économique des plateaux techniques et des plates-formes technologiques (handicap à l'utilisation des fonds Feder) pénalise fortement l'efficacité de la cellule et impose la mise en place urgente d'un système d'information adapté. Il serait également utile de disposer d'un portail de compétences permettant d'accélérer les projets collaboratifs par un accès permanent à la connaissance des expertises des laboratoires de recherche et des plateaux techniques de l'établissement.

Au niveau des neuf UMR de l'établissement, les partenariats avec les autres tutelles se traduisent par une bonne coopération qui s'exprime de manière pragmatique : procédures en cours d'établissement avec le CNRS, gestion des brevets des unités relevant de son périmètre par Inserm transfert, relations moins formalisées avec d'autres partenaires. Il serait souhaitable de poursuivre la mise en place de procédures de partenariat avec l'ensemble des cotutelles relevant des champs d'activité des unités de recherche.

⁶⁹ Rapport AERES 2014.

⁷⁰ Document Source.

⁷¹ RAE, p. 26.

⁷² PV commission recherche du 9/10/2018.

La cellule valorisation est intégrée dans son écosystème régional par ses liens avec différents partenaires : l'agence de développement NEXA qui apporte un soutien dans le cadre de la structuration des axes de recherche et innovation territoriaux et des dispositifs d'aide régionaux et européens ; le pôle de compétitivité Qualitropic dans le domaine de la bio économie tropicale ; la technopôle de La Réunion par l'intermédiaire de l'incubateur régional ; le CVT Valorisation Sud au niveau de certains PIA⁷³; l'association ADIR⁷⁴.

2/ Une diffusion de la culture scientifique dynamique mais fragile

La diffusion de la culture scientifique et technique est une mission nouvellement mise en avant dans la politique de l'université par la création d'un emploi de responsable de médiation scientifique et communication en février 2017 avec un budget identifié depuis 2018. Cette stratégie volontariste porte déjà ses fruits avec de nombreuses actions en cours ou en projet.

Le partenariat qui lie depuis longtemps l'UR et le centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI) avec Sciences Réunion a pu se renforcer avec une présence accrue de l'UR à la fête de la science depuis 2017 et le développement des collaborations avec le muséum national d'histoire naturelle, la Drac ou les écoles supérieures d'art et architecture. D'autres événements comme « ma thèse en 180 secondes » ou le concours « 72 heures pour rénover une équipe » requièrent la participation des doctorants qui sont également mobilisés dans les collèges. L'UR est aussi intégrée dans des réseaux : *consortium* européen et nuit européenne des chercheurs et expérimentariums, initiatives de rencontres entre chercheurs, scolaires et grand public.

La cellule vient en appui aux manifestations scientifiques au travers de conférences grand public. Vingt-cinq portraits de doctorants-chercheurs sont disponibles sur le web et un projet de Webmagazine est en cours ainsi que celui d'une identité visuelle du « pôle recherche ». Une démarche qualité a été initiée avec des indicateurs chiffrés (effectif et composition du public) pour chaque manifestation organisée. **Toutes ces actions relèvent d'un dynamisme affirmé mais le comité craint un essoufflement de cette activité qui repose sur un service sous-doté en personnel. Il recommande de renforcer le dispositif pour assurer son développement et garantir son avenir.**

Le comité salue la création des Presses Universitaires de l'Océan Indien actée en 2018 afin de valoriser les activités de recherche provenant notamment de la fédération « Observation des Sociétés de l'Océan Indien » dont l'unité emblématique est le laboratoire de recherche sur les espaces créoles et francophones. Dans ce domaine les chercheurs peuvent s'appuyer sur un précieux fonds documentaire spécialisé sur l'océan indien. La collection constituée a été labellisée Collex* en 2018.

⁷³ CVT : Consortium de Valorisation Thématique (CVT valorisation sud piloté à Marseille).

⁷⁴ ADIR : Association pour le développement industriel de La Réunion créé par la préfecture.

Les relations européennes et internationales

1/ L'établissement poursuit et améliore une politique de partenariat et de rayonnement de l'université

Lors de sa visite, le comité a eu l'opportunité de rencontrer de très nombreux acteurs des relations internationales. Huit entretiens ont permis d'apprécier la politique, l'organisation, le ressenti des usagers et l'avis de certains établissements partenaires étrangers. **Le comité a pu apprécier l'unanimité des avis positifs rendus par les usagers et les partenaires de l'UR.**

L'université de La Réunion, seule université française de l'océan indien, jouit d'une situation géographique unique pour un établissement français et européen. Le précédent rapport d'évaluation par l'Aéres en 2014 avait souligné des efforts encore insuffisants pour améliorer l'attractivité de l'Université. Le comité avait alors émis plusieurs préconisations dont l'utilisation plus soutenue des relais d'influences ainsi que le renforcement de l'image et de l'appartenance à l'université. **À partir du RAE 2018 et des entretiens, le comité a constaté que l'université s'était dotée ces dernières années d'une stratégie ambitieuse et réaliste en termes de relations internationales et que cette stratégie était développée dans une continuité d'actions par-delà les alternances politiques à l'université et en particulier celle de 2016.**

La mobilité étudiante entrante est en forte progression (environ 700 en 2015 et 950 en 2017). Si elle reste majoritairement le fait d'étudiants de l'Océan Indien (ce qui est logique), elle comprend 20% d'étudiants d'Europe continentale et quelques étudiants du continent américain. Le comité a constaté que cette mobilité entrante était fortement soutenue par l'université qui a développé une politique d'accords bilatéraux en misant sur une approche par la qualité (des relations, de l'accueil, etc.), plutôt qu'une politique du nombre.

La mobilité étudiante sortante qui avait été soulignée comme faible lors du précédent RAE semble rester faible. Cependant, les données fournies au comité sont incomplètes. Les données des programmes d'échanges comme Erasmus⁷⁵ ou Crepuq⁷⁶ sont bien connues du service des relations internationales, mais ce dernier semble avoir des difficultés à obtenir les remontées de certaines composantes concernant, par exemple, les départs en stage à l'extérieur. Le comité a bien entendu le discours rémanent sur le frein culturel au départ des jeunes réunionnais (sauf peut-être ceux qui vont continuer leurs études en métropole). Il note également l'investissement de la direction et du service des relations internationales pour valoriser l'expérience des étudiants sortants, mobilisés à leur retour pour des séances d'informations et de rencontre afin de partager leurs d'expériences. Le service des relations internationales a développé une très bonne culture de l'accueil en s'appuyant notamment sur une association étudiante créée le 12 septembre 2017, l'ISRUN (*International students of reunion island*). Ce dispositif partenarial et efficace devra être soutenu par l'université compte tenu du fait que les associations étudiantes, tant qu'elles n'ont pas un minimum d'intégration structurelle à l'université, demeurent fragiles par essence.

Les mobilités entrantes et sortantes des personnels s'appuient essentiellement sur le programme Erasmus+, dont le déploiement a été réorganisé (transparence sur la sélection des dossiers, meilleur accompagnement des candidats et des admis à la mobilité). Les bénéficiaires de ces échanges sont accompagnés pour le développement des réseaux et des projets permettant d'accroître les relations internationales de l'université. C'est notamment le cas pour le développement de l'apprentissage de l'anglais auprès des enseignants à travers un projet *ad hoc* (il existe aussi des actions en cours pour le développement de l'apprentissage de l'anglais auprès des étudiants). Une politique d'internationalisation des formations a été mise en place avec un accent sur l'apprentissage des langues étrangères (anglais, FLE, chinois) avec l'appui de la maison des langues et de l'Institut Confucius.

L'université de La Réunion a développé plusieurs formations en partenariat (co-diplomation et autres dispositifs) avec des établissements de la région, en particulier ceux de Madagascar (coopération entre l'IST

⁷⁵ L'UR a bénéficié de financements dans le cadre de la Mobilité Internationale de Crédits (MIC) et a été retenue en 2017 dans le cadre d'un projet EVAL-IC pour un montant de 300 000 €.

⁷⁶ Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec.

de Tananarive et l'ESIROI) et de Maurice (en particulier dans le cadre du master en diplomatie internationale, avec l'université de Maurice). Ces actions reposent sur l'excellente réactivité de la direction, des services et des enseignants-chercheurs.

2/ Une organisation des relations internationales en cours de structuration

Les services des relations internationales sont divisés en trois entités sous la supervision de la Vice-Présidence déléguée aux relations internationales et à la coopération régionale. La direction des relations internationales comprend d'une part la maison des langues et d'autre part le service des relations internationales. Chacun des services est piloté par un personnel administratif. Cependant, il n'existe pas de personnel administratif à la direction. La troisième entité est constituée par l'institut Confucius avec une direction indépendante supervisée par la vice-présidence déléguée. L'institut Confucius n'apparaît pas comme service commun dans l'organigramme général de l'université. Il existe un référent RI dans chaque composante et une commission RI est en place. Des séminaires sont organisés et il existe une veille des appels à projets, programmes d'échanges et manifestations. Cette nouvelle organisation a notamment permis de créer une cellule ingénierie de projet indispensable à l'accompagnement des porteurs de projets.

Le service des relations internationales est surtout focalisé sur les projets en lien avec la formation, il coopère toutefois régulièrement avec les agents du « pôle recherche ». Le comité a mesuré un très bon degré de satisfaction des services rendus auprès des étudiants et des enseignants.

Le comité salue l'implication de l'université dans les instances des partenaires (AUF, école d'architecture de Montpellier, réseau de gouvernance et de gestion, projet d'Université de l'Océan Indien, etc.). Toutefois, il suggère d'aller encore plus de l'avant dans la structuration des services aux relations internationales afin (1) de se doter d'une vraie direction administrative, (2) de renforcer les équipes qui ont atteint les limites de leurs capacités et (3) de mieux intégrer la recherche et la formation pour pouvoir lancer des projets innovants dans l'océan indien (en valorisant notamment l'atout des plateaux techniques et des observatoires disponibles sur le site). En effet, le comité souligne que la forte originalité régionale de l'université de La Réunion à travers le nombre et la qualité de ses infrastructures de recherche représente un atout considérable pour développer une offre de formation originale dans l'océan indien. Pour cela, il suggère de développer des transversalités entre recherche et formation et entre les composantes dans le but de développer des formations originales, pluridisciplinaires, professionnelles, s'appuyant sur des plateaux techniques de recherche présents à La Réunion et absents des autres pays de la région. L'intégration attendue de l'antenne de l'école d'architecture de Montpellier comme école interne de l'université de La Réunion pourrait être l'occasion de profiter de son réseau régional et de construire des projets sur les questions de l'habitat et l'environnement dans une région où les changements climatiques globaux vont toucher les populations de manière particulièrement forte.

Conclusion

L'université de La Réunion reste marquée par les clivages et les tensions qui ont entouré en 2016 les élections des membres des conseils centraux et le renouvellement de l'équipe de direction. Les alliances qui ont porté à la tête de l'établissement l'équipe actuelle ont entraîné un important changement des statuts et la mise en place d'une gouvernance bicéphale répartissant les responsabilités entre président et président du CAC. Le fragile mais perceptible retour à l'apaisement a permis de remettre au cœur du projet d'établissement les grands chantiers entamés avant cette période puis interrompus et relancés sur de nouvelles bases. Signalées de façon positive en 2014 par l'Aéres, plusieurs initiatives avaient permis des avancées, notamment des CPOM, signés en 2015 et au début de 2016, qui posaient les bases d'un dialogue de gestion avec les composantes à partir d'un début d'analyse des besoins et des moyens de chacune. La nouvelle équipe a souhaité prolonger et élargir cette démarche en mobilisant l'ensemble de l'établissement autour d'un nouveau document, Source, fixant lui aussi des axes de développement mais sans tirer un véritable bilan des CPOM précédents. Il est donc temps pour l'UR de passer du stade du projet, mobilisateur et maintes fois décliné, à celui de sa mise en œuvre. Pacifier l'établissement est nécessaire ; ouvrir les grands chantiers qui restent en attente, l'est tout autant.

Les grandes missions de l'établissement sont assurées de façon inégale mais avec un réel succès en ce qui concerne notamment la vie étudiante ou les RI. Le rayonnement de la recherche, fortement soutenue par des financements d'importance, est incontestable sur des thématiques clairement identifiées qui constituent l'identité scientifique réunionnaise en lien profond avec son territoire. Mais dans le domaine de la formation, les questions complexes, difficiles, auxquelles l'UR est historiquement confrontée, continuent à se poser : comment amener à la réussite des étudiants pour beaucoup peu préparés à l'enseignement universitaire ? Comment leur offrir des formations dans tous les domaines à l'échelle d'un établissement de taille moyenne mais le seul sur son territoire ? Comment articuler formation générale et professionnelle dans ces mêmes conditions ? Ce sont là des problématiques dont l'UR s'est emparée à travers la mise en place de multiples actions et la restructuration, pour son prochain contrat, de son offre de formation tout au long de la vie mais qui concernent plus largement l'ensemble de la politique de formation du territoire de La Réunion.

C'est dans le domaine fonctionnel que les fragilités les plus inquiétantes, depuis longtemps constatées, subsistent, avec encore plus d'acuité, car le temps passe sans que des solutions soient mises en place. Certes, une évolution positive se fait jour çà et là (création du « pôle recherche », stabilisation du service des RI, réorganisation du SCD) et les bons diagnostics ont été posés. L'équipe actuelle a, sur bien des points, pris la mesure des déficits profonds qui affectent le fonctionnement de l'établissement : pas de cartographie des emplois et des compétences, absence de données stabilisées et partagées permettant une rationalisation des moyens, financiers, humains, matériels ou immobiliers. Or, responsabiliser davantage les composantes suppose qu'à chaque niveau de décision toutes disposent des mêmes informations sans lesquelles aucun dialogue de gestion véritable ne pourra se mettre en place. Le comité veut souligner que toutes ces problématiques convergent vers l'élaboration d'un système d'information digne de ce nom, qui loin d'être strictement technique est avant tout organisationnel, c'est-à-dire politique, et fonctionnel. Il encourage fortement le travail de réorganisation qui a été initié mais pour lequel beaucoup reste encore à faire.

Dans un contexte en voie d'apaisement, mais qui est encore fragile et tendu, s'attaquer à un tel chantier comporte des risques ; il doit donc être conduit dans le souci permanent du rassemblement mais néanmoins sans tarder. Laisser l'UR dans l'état de désorganisation fonctionnelle dans laquelle elle se trouve, c'est l'empêcher de rationaliser ses moyens et donc de développer et d'assurer convenablement ses missions mais c'est aussi maintenir des modes de gestion dépassés, eux-mêmes facteurs de dissension.

Les points forts

- La participation des étudiants à la vie de l'établissement traduisant le dynamisme de la communauté étudiante
- Une activité de recherche axée sur des thématiques spécifiques du territoire
- Fort soutien des collectivités territoriales, forte implication des organismes de recherche et du CHU dans la politique de l'établissement
- Des relations internationales dynamiques

Les points faibles

- Une gouvernance affaiblie par le manque de personnels d'encadrement et de distinction entre les fonctions politiques et opérationnelles
- Une absence de système d'information, qui prive l'établissement de données de pilotage stables et fiables
- Une démarche qualité inexistante

Ces trois points faibles pénalisent l'ensemble des missions de l'université.

Les recommandations

- Poursuivre une démarche d'apaisement et de rassemblement d'une communauté qui a connu de fortes tensions internes
- Conduire à son terme l'analyse des principales faiblesses de l'établissement dans sa gouvernance et son pilotage et accentuer les mesures mises en œuvre pour y répondre
- Diversifier et rationaliser les financements propres et renforcer les compétences internes en s'appuyant sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Mieux définir la politique de l'établissement en matière de positionnement international

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur 32
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BioST	BioSécurité en milieu Tropical (fédération de recherche de l'université de La Réunion)
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CEPOI	Centre d'Économie et de Management de l'Océan Indien
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGEF	Conseil général économique et financier (Ministère de l'économie et des finances)
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CORAIL	Récifs coralliens face au changement global (Labex)
CP	Commission paritaire
CPER	Contrat de plan État-région
CPHU	Commission de prospective hospitalo-universitaire
CPU	Conférence des présidents d'université
CRBSP	Comité de recherches en matière biomédicale et de santé publique
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus
CVT	Consortium de valorisation thématique
Cyroi	Cyclotron Réunion Océan Indien

D

Daf	Direction administrative et financière
DEG	Droit, économie, gestion
DETROI	Diabète athérombose Thérapies Réunion Océan Indien
DFG	Diplôme de formation générale (études médicales)
DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint
DLHS	Direction logistique, hygiène et sécurité
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction recherche et innovation
DROM	Département et région d'outre-mer
DU	Diplôme universitaire
DUN	Direction des usages du numérique

DUT	Diplôme universitaire de technologie
E	
EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	European credit transfer system (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENSSIB	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTROPIE	Écologie marine tropicale des océans pacifique et indien (UMR)
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ESIROI	École supérieure d'ingénieurs de l'Océan Indien
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé
EUR	École universitaire de recherche
F	
Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie
G	
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
IAE	Institut d'administration des entreprises
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
LP	Licence professionnelle
M	
MDE	Maison des étudiants
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MGEN	Mutuelle générale de l'éducation nationale
MMOP	Médecine, maïeutique, odontologie, pharmacie (filiales d'études de santé)
O	
OBOR	One Belt, One Road, projet chinois des Nouvelles routes de la soie

Ofip	Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle
OMNCG	Observation des Milieux Naturels et des Changements Globaux (fédération de recherche de l'université de La Réunion)
OSOI	Observatoire des Sociétés de l'Océan Indien
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PACES	Première année commune aux études de santé
Pépite	Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIMIT	Processus infectieux en milieu insulaire tropical
PROFIL	Pôle Relations extérieures, Orientation et Formation pour l'Insertion professionnelle (université de La Réunion)
PVBMT	Peuplements végétaux et bio-agresseurs en milieu tropical (UMR)

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RUP	Région ultrapériphérique de l'Union européenne

S

S(l)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
SOURCE	Schéma opérationnel de l'université de La Réunion adossé au contrat d'établissement
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STS	Section de technicien supérieur
SUVEC	Service universitaire de vie étudiante et de campus

T

TD	Travaux dirigés
----	-----------------

U

UE	Unité d'enseignement
UEL	Unité d'enseignement libre
UeO	Unité d'enseignement d'ouverture
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UR	Université de La Réunion

V

VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président



Observations concernant le rapport d'évaluation HCERES de l'Université de La Réunion

Pr Frédéric MIRANVILLE, Président de l'Université de La Réunion
Pr Gilles LAJOIE, Président du Conseil Académique de l'Université de La Réunion
Equipe présidentielle et de direction de l'Université de La Réunion

1 Préambule

Après avoir pris connaissance du rapport d'évaluation de l'Université de La Réunion que vous m'avez transmis, nous voudrions en premier lieu remercier le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ainsi que le comité d'experts et son président Philippe Baudorre pour la qualité de l'analyse et des remarques qui nous sont parvenues. Celles-ci révèlent une compréhension fine de la situation particulière qui est celle de notre établissement, seule université réunionnaise, française et européenne de l'océan Indien dans un territoire jeune et confronté à une situation sociale toujours tendue. Elles révèlent également une juste évaluation du chemin parcouru depuis l'évaluation de 2014 dans plusieurs champs. Enfin et surtout, elles identifient les défis qui demeurent et qu'il nous faut relever dans les meilleurs délais pour améliorer durablement notre organisation et son fonctionnement au quotidien.

Avant de formuler plus précisément quelques observations en réponse à certaines remarques ou recommandations du comité d'experts, il convient d'apporter un éclairage général sur un point important souligné dans le rapport d'évaluation. Conformément au process général de l'évaluation proposé nationalement par l'Hcéres, l'Université de La Réunion a procédé à un exercice d'auto-évaluation en 2018 mais dont les bases ont été posées dès l'arrivée de la nouvelle équipe de gouvernance en septembre 2016 à l'occasion de l'élaboration du SOURCE (Schéma Opérationnel de l'Université de La Réunion adossé au Contrat d'Etablissement), c'est à dire deux années seulement après l'évaluation de 2014 qui soulignait des points de vigilance concernant notamment le pilotage, la gestion RH et les relations avec les collectivités territoriales. La reconnaissance par le comité d'évaluation de « l'importante réflexion interne dont le rapport d'auto-évaluation (RAE) a été l'aboutissement » et son jugement sur la qualité de ce document qui « pose un regard précis et sans complaisance sur l'évolution de l'Université au cours de la période » nous conforte dans la volonté de poursuivre nos efforts.

2 Positionnement institutionnel et stratégique de notre établissement

L'ensemble de l'équipe présidentielle note avec satisfaction l'analyse globale du comité d'experts qui juge que « grâce aux soutiens régional, national et européen, l'UR trouve les moyens qui lui permettent aujourd'hui de répondre à ses missions d'enseignement et de recherche, à ses besoins d'infrastructure et d'équipement ». Par ailleurs, l'UR rejoint totalement le comité Hcéres qui souligne l'implication exemplaire du CHU dans la formation et la recherche en santé aux côtés de l'UFR Santé et du SUFP. Elle note également avec intérêt l'invitation à poursuivre l'optimisation de l'organisation de la formation continue des professionnels de santé.

Dans le domaine de la gouvernance et du pilotage de l'établissement, il convient de souligner que le comité d'experts a parfaitement appréhendé la trajectoire qui fut celle de notre établissement depuis 2014, établissement dont le CA aurait pu passer « d'une unanimité artificielle par retrait des opposants » à une situation d'instabilité, voire de blocage. C'est en effet ce risque que les nouveaux statuts de l'établissement définis en 2016 ont souhaité éviter,

« les deux présidents, celui de l'UR et celui du CAC restant fidèles aux fondements de la stratégie qu'ils ont mise en place en étant parvenus à une claire répartition de leurs rôles respectifs » pour reprendre les mots du rapport d'évaluation. Il convient enfin sur ce point de souligner la recommandation du comité d'experts d'un renforcement de l'équipe présidentielle permettant un meilleur suivi en relation avec les services.

3 Organisation fonctionnelle des services centraux et du dialogue de gestion avec nos composantes

Nous partageons pleinement le constat du comité qui rejoint certaines conclusions du RAE. Consciente de l'importance stratégique des sujets d'organisation interne, l'actuelle équipe de gouvernance a souhaité dès son arrivée une profonde réorganisation administrative. Débutée il y a dix-huit mois dans une démarche bottom up à l'initiative de l'équipe présidentielle et confiée à la Direction générale des services, cette réorganisation a abouti à la définition de quatre grands pôles animés désormais par quatre coordonnateurs recrutés au 1^{er} septembre dernier (Qualité et pilotage ; Excellence et rayonnement ; Réussite et vie universitaire ; Éco-campus et infrastructures), les recrutements d'un contrôleur de gestion et d'une administratrice du système d'information venant en appui pour accompagner une conduite du changement qui n'a que trop tardé au sein de l'UR. Le passage du diagnostic à la mise en place opérationnelle des objectifs définis dans le SOURCE est donc bien engagé, tout comme l'urbanisation d'un système d'information qui permettra de suivre la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre ces objectifs dans une perspective d'amélioration de la qualité en continu. Ces décisions répondent donc à une recommandation claire du comité qui juge cette réorganisation « essentielle », tout comme le déploiement d'outils de pilotage qui permettra dès 2020 le partage des données et un contrôle qualité en continu dans les grands champs d'activité de l'établissement (formation/scolarité, recherche, RH, finance, patrimoine). En ce sens le déploiement d'un système d'information décisionnel est la priorité affichée dans la lettre de cadrage des moyens 2020 validée par le CA de l'établissement le 12 septembre 2019.

4 Démocratie interne à l'établissement

L'équipe de gouvernance actuelle ne peut que souscrire à l'analyse du comité d'experts qui reconnaît que « les instances de consultation et de décision que sont les conseils centraux sont redevenues des lieux de débats, de prise de décision mais aussi d'affrontements et parfois de blocages ». Elle remercie le comité qui prend acte de la priorité de l'équipe de gouvernance : « stabiliser une équipe de direction solidaire et permettre un fonctionnement apaisé des instances ». Nous retenons enfin avec intérêt l'encouragement du comité à prolonger toute action concourant au renforcement de l'identité de l'Université de La Réunion ainsi qu'au sentiment d'appartenance, condition sine qua non à une reconnaissance internationale.

5 Grandes fonctions de pilotage de l'établissement

Nous entendons les recommandations du comité qui a bien noté la volonté affirmée de pilotage de l'équipe de gouvernance tout en soulignant le caractère encore lacunaire des outils permettant sa mise en œuvre efficiente à ce stade. Comme précisé plus avant, la réorganisation désormais actée doit aboutir à un complet déploiement dès 2020 avec le début du prochain contrat quinquennal 2020-2024. Enfin, si cette réorganisation qualifiée d'essentielle par le comité Hcéres a tardé, c'est en effet dans un souci d'explicitation et de pédagogie, le comité reconnaissant que « la lenteur dans sa mise en œuvre peut s'expliquer par le souhait de ne pas déstabiliser les agents » tout en soulignant la difficulté à répondre aux enjeux de l'université sans son déploiement effectif.

6 Gestion des ressources humaines

Nous sommes très conscients des enjeux à disposer d'une réelle Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui dépasse l'actuelle trajectoire pluriannuelle à trois ans instaurée en 2016 et nous entendons la recommandation visant à la centralisation des informations dans un SI performant et actualisé en temps réel. Si le comité souligne sur la période 2015-2018 que le taux d'absentéisme constitue une problématique à gérer, il reconnaît les efforts de l'équipe présidentielle qui depuis 2016 a déployé plusieurs mesures relatives à la qualité de vie au travail (charge de mission QVT, médecine préventive qui s'appuie sur une plate-forme de psychologues, accord-cadre avec la MGEN, journées festives et moments de convivialité pour les agents, etc. « toutes ces actions concourant à rétablir une qualité de vie au travail » pour reprendre les termes du rapport. Nous retenons enfin la recommandation visant à poursuivre ces efforts, notamment en disposant rapidement d'un schéma des risques psycho-sociaux accompagné d'un plan d'actions. Cette dernière est déjà en cours au sein de l'établissement et produira un plan d'action dès 2020.

Parmi les autres grandes fonctions du pilotage, nous nous félicitons des conclusions du comité relatives aux finances qui constituent « un secteur structuré et fiable à intégrer dans une dynamique plus transversale », la situation financière de l'UR étant jugée saine avec une stabilité, voire une légère augmentation de certaines ressources qui appellent une nécessaire accélération du déploiement du pôle qualité et pilotage afin de définir des indicateurs de performance et d'en réaliser le suivi.

7 Formation

Nous retenons la recommandation forte à s'assurer de la soutenabilité financière de la future offre de formation en améliorant un SI permettant de croiser notre potentiel RH et nos effectifs. C'est très exactement le process que nous avons suivi pour proposer une nouvelle offre de formation (NOF) 2020-2024 dont l'évaluation par le comité Hcéres a été particulièrement favorable suite à la visite in situ de ces derniers jours (100% d'avis favorables). Nous remercions le comité d'avoir souligné notre « volonté politique d'ouvrir l'offre de formation à différents publics du territoire pour permettre une montée en compétence professionnelle », notamment en s'appuyant sur l'expérience de l'IUT et de l'IAE qui ont su tisser des liens forts avec les entreprises du territoire. Nous retenons enfin les

recommandations plurielles visant au renforcement de l'innovation pédagogique et au renforcement du lien entre recherche et formation, à l'amélioration des écoles doctorales. Enfin, nous soulignons avec le comité l'amélioration qualitative d'un SCD de l'UR « désormais mieux armé en interne avec le soutien de la direction de l'établissement pour faire face aux enjeux et aux défis » identifiés en 2017 par l'Inspection générale des bibliothèques.

8 Réussite des étudiants

Le comité a parfaitement saisi la problématique locale d'une université pluridisciplinaire unique dans son bassin géographique et qui doit depuis plusieurs années relever le défi de l'hétérogénéité de ses primo-arrivants. Il reconnaît que de nombreux dispositifs d'aide à la réussite ont été engagés mais qu'il convient de mieux les évaluer, notamment à partir de bilans annuels produits par les composantes en collaboration avec le PROFIL. De telles recommandations seront suivies d'effets dès la rentrée 2020 dans le cadre du déploiement de la NOF 2020-2024 qui sera portée par une comitologie dédiée (COPIL réunissant les responsables de composante du champ de formation et COTECH rassemblant tous les responsables pédagogiques du même champ). Quant à l'orientation qui conditionne pour partie la réussite, la COFIP est dès à présent élargie aux divers acteurs du territoire pour consolider le continuum bac-3 bac +3 en visant prioritairement les perspectives d'employabilité, objectif s'accompagnant nécessairement de nouveaux dispositifs permettant à l'étudiant de définir puis d'approfondir son projet professionnel tout au long de son parcours de formation.

9 Vie étudiante

Le comité souligne fort justement sa grande vitalité portée par des structures d'appui dédiées et six maisons des étudiants (MDE), « les actions menées par les services d'appui à la vie étudiante comme le SUMMPS et le SUAPS faisant preuve d'une dynamique et d'une adaptabilité remarquable ». Nous retenons la recommandation qui vise à partager ce dynamisme avec le campus de Terre-Sainte. Nous apprécions enfin tout particulièrement le fait que le comité souligne « la vie associative étudiante particulièrement riche en projets (épiceries solidaires, carte multi-services, semaines culturelles, accueil des étudiants en mobilité, village santé, soirée étudiante de filières portés par 12 associations domiciliées à l'UR et une dizaine d'autres domiciliées au CROUS ». Nous suivrons la recommandation de la mise en place d'un véritable réseau des associations identifié dans un annuaire. Enfin pour accompagner ces actions et dans l'objectif de reconnaître l'investissement étudiant dans les parcours de formation, nous développerons des formations dédiées aux étudiants associatifs dans le cadre du déploiement de la NOF 2020-2024. Quant à la participation des étudiants à la gouvernance de l'établissement, nous nous félicitons avec le comité d'experts de son niveau remarquable et de la place occupée par le Vice-président étudiant (VPE) qui est « systématiquement associé aux projets ayant trait à son portefeuille et dont le Bureau de la vie étudiante (BVE) est placé sous sa supervision ». Son intégration pleine et entière aux réunions et aux décisions de l'équipe présidentielle traduit en effet notre volonté de valoriser pleinement la place de l'étudiant dans l'organisation de la vie étudiante dans sa dimension plurielle.

10 Recherche

Nous notons avec satisfaction que le comité fait le constat « d'une recherche bien implantée sur son territoire et dont les efforts de recentrage sur des questionnements singuliers ont permis tout à la fois une internationalisation croissante et une articulation forte avec le monde socio-économique ». Nous notons également la recommandation d'une amélioration de la visibilité de nos unités de recherche par une réflexion renforcée sur leurs périmètres et leurs thématiques, notamment par le rapprochement d'unités, nos fédérations de recherche assurant pour partie cette mission depuis plusieurs années. Nous notons avec intérêt que le comité invite « à consolider un pôle recherche très prometteur » et qui aidera à un pilotage de la recherche à inscrire dans la durée par une vice-présidence recherche et valorisation de plein exercice, condition réalisée depuis la visite du comité par l'élection d'une nouvelle vice-présidente du Conseil d'administration en charge de la recherche et de la valorisation. Attentifs à la recommandation du comité consistant à « poursuivre le dialogue stratégique de l'établissement avec tous les organismes nationaux parties prenantes (Inserm, CNRS, Cirad, IRD, IFREMER, IPGP, etc.), l'équipe présidentielle poursuit un dialogue de gestion avec ses partenaires pour aboutir en effet à des contrats pluriannuels, les perspectives ouvertes à l'occasion de la mise en place des Plateformes de recherche inscrites dans le Livre Bleu Océan Indien étant une opportunité que nous saisissons pleinement.

11 Valorisation de la culture scientifique

Le comité souligne le caractère « dynamique et prometteur » de la cellule valorisation de la recherche », ce dont nous nous félicitons tout en entendant la recommandation d'un pilotage stratégique plus resserré, l'élection récente de notre nouvelle Vice-présidente du Conseil d'administration en charge de la recherche et de la valorisation répondant à cette remarque. Nous retenons également la préconisation plus générale de disposer rapidement de la connaissance des coûts complets de la recherche dans l'établissement au sein du SI sans laquelle la cellule valorisation de la recherche est nécessairement limitée dans son ambition. Quant à la diffusion de la culture scientifique, nous remercions le comité de souligner la volonté de l'équipe de gouvernance actuelle de la renforcer et de la pérenniser par la création d'un emploi et d'un budget dédié, « stratégie volontariste qui porte déjà ses fruits avec de nombreuses actions en cours ou en projet ». Nous saurons répondre à la recommandation du comité de renforcer le dispositif pour assurer son développement et garantir son avenir au sein de l'UR.

12 Relations européennes et internationales

Nous ne pouvons que nous féliciter du jugement élogieux du comité qui souligne que « l'établissement poursuit et améliore une politique de partenariat et de rayonnement » après avoir constaté « l'unanimité de avis positifs rendus par les usagers et les partenaires de l'UR ». La stratégie ambitieuse et réaliste qui est celle de notre établissement depuis plusieurs années est jugée très favorablement, le comité saluant notamment l'implication de l'UR dans les instances des partenaires (AUF, école d'architecture de Montpellier, réseau de gouvernance et de gestion, projet d'Université de l'Océan Indien, etc.). Enfin, nous souscrivons

pleinement à ses recommandations qui visent au renforcement de la Direction des relations internationales (DRI) qui a atteint les limites de ses capacités du fait de l'augmentation de ses activités, renforcement qui permettra de mieux intégrer la recherche et la formation et favorisera le lancement de projets innovants dans l'océan Indien.

13 Conclusion

Nous ne pouvons que souscrire à la conclusion du rapport d'évaluation. Si notre université reste marquée par les tensions et les clivages nés des élections successives, il est impératif de préserver ce que le comité qualifie de « fragile mais perceptible retour à l'apaisement ». Nous sommes également en parfait accord avec le bilan global qui souligne les points forts de l'établissement (recherche, valorisation et médiation scientifique ; relations internationales ; vie étudiante) et ses marges d'amélioration qui sont souvent importantes (domaine fonctionnel ; pilotage renforcé grâce à un système d'information performant ; réussite étudiante). Pour autant, le comité reconnaît implicitement que les questions qu'il soulève en conclusion n'appellent pas de réponses simples et que des réponses efficaces et adaptées au territoire et à sa jeunesse ne sauraient s'inscrire que dans la durée.

Dans ce contexte, nous remercions chaleureusement le comité de bien vouloir souligner que « l'équipe actuelle a, sur bien des points, pris la mesure des déficits profonds qui affectent le fonctionnement de l'établissement ». Bien consciente des défis qui sont les nôtres, nous confirmons notre volonté de les relever tous en réorganisant profondément notre administration dont les outils de pilotage et l'organisation générale n'ont pas été reconsidérés depuis trop longtemps.

Organisation de l'évaluation

La visite d'évaluation de l'université de La Réunion a eu lieu du 8 au 11 avril 2019. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Baudorre, professeur des universités en littérature française, ancien vice-président du conseil d'administration de l'université Bordeaux-Montaigne.

Ont aussi participé à cette évaluation :

- Olivier Billant, attaché temporaire d'enseignement et de recherche en biologie-santé, UMR 1078, Inserm, Université de Bretagne Occidentale, ancien élu au Cneser ;
- Monique Dumas, professeur émérite de l'université de Bourgogne, ancien PU-PH de pharmacologie, chargée de mission recherche du CHU Dijon-Bourgogne, ancienne vice-présidente recherche du CHU Dijon-Bourgogne, ancienne VPCS de l'université de Bourgogne ;
- Nathalie Magneron, maître de conférences en didactique des sciences, ancienne vice-présidente en charge du continuum de formation bac-3 bac+3, université d'Orléans ;
- Arnaud Martin, maître de conférences en écologie, ex-vice-président délégué à l'université Montpellier 2 – formation professionnelle et insertion continue – président du conservatoire des espaces naturels du Languedoc-Roussillon ;
- Michel Petit, professeur émérite des universités (études anglophones) à l'université de Bordeaux, ancien responsable de l'école doctorale ED 303 ;
- Michèle Reisdorf, maître de conférences en biologie, responsable licence pro bio-industries et biotechnologies de l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines ;
- Nathalie Van Schoor, directrice générale des services de l'université de Technologie de Compiègne et ancienne directrice générale adjointe de la région Picardie en charge du développement économique, enseignement supérieur, recherche et innovation, ancienne directrice générale adjointe du département du Nord en charge du développement territorial.

Pierre Sebban, conseiller scientifique, Etienne Cazin et Clémentine Francez, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse suivante :

<https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>

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

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



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

hceres.fr

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

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