



**HAL**  
open science

## Université de La Réunion

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de La Réunion. 2015. hceres-02026563

**HAL Id: hceres-02026563**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026563v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'université de La Réunion



Décembre 2014





agence d'évaluation de la recherche  
— et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

*Pour l'AERES, en vertu du décret du 3  
novembre 2006<sup>1</sup>,*

- Didier Houssin, président
- Philippe Tchamitchian, directeur de la section des établissements

*Au nom du comité d'experts,*

- Christiane Heitz, présidente du comité

---

<sup>1</sup> Le président de l'AERES « signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné » (Article 9, alinéa 3 du décret n°2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire

Présentation.....	7
La stratégie et la gouvernance.....	9
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée.....	9
II – La politique de partenariat.....	9
1 ● Partenariats académiques.....	9
2 ● Partenariats avec les collectivités territoriales.....	9
III – Les relations avec le centre hospitalier universitaire (CHU).....	10
IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie.....	10
V – L'affirmation de l'identité et la communication.....	11
VI – La politique de la qualité.....	12
La recherche et la formation.....	13
I – La recherche.....	13
1 ● La structuration de la recherche.....	13
2 ● La stratégie de recherche.....	14
3 ● La formation par la recherche.....	15
II - La formation.....	15
1 ● La politique de formation.....	15
2 ● La politique documentaire.....	17
La réussite des étudiants.....	19
I – La démarche d'accompagnement des étudiants.....	19
II – La vie étudiante.....	20
2 ● Vie associative et sportive.....	20
3 ● Des partenariats à développer pour la mobilité et les problématiques sociales.....	21
La valorisation et la culture scientifique.....	23
I – La valorisation des résultats de la recherche.....	23
II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique.....	23
Les relations européennes et internationales.....	25
Le pilotage et la gestion.....	27
I – Une équipe administrative en cours de reconfiguration.....	27

II – La direction des ressources humaines (DRH) et le pilotage de la masse salariale.....	27
III – La fusion de la DSF (direction des services financiers) et de l’AC (agence comptable).....	28
IV – Le patrimoine, l’hygiène et la sécurité (HS) et le développement durable (DD) .....	29
V – Le système d’information (SI) et sa sécurité .....	29
Conclusion .....	31
I – Les points forts .....	32
II – Les points faibles .....	32
III – Les recommandations .....	32
Liste des sigles.....	33
Observations du président .....	37
Organisation de l’évaluation.....	41

# Présentation

L'université de La Réunion (UR), créée en 1982, est la seule université française et européenne dans l'océan Indien, localisée dans une région ultrapériphérique de l'Union européenne (RUP), à plus de 9 000 km de la métropole. Depuis 2011 existe un centre universitaire de formation et de recherche à Mayotte en partenariat non pas avec l'UR mais avec des universités de métropole. L'île de La Réunion comptait en 2012 environ 800 000 habitants dont 18 000 étudiants<sup>2</sup>. Un contexte socioéconomique atypique (taux de chômage > 25 %, fort taux d'illettrisme, taux d'étudiants boursiers proche de 50 %, 26 % des étudiants inscrits en L1 titulaires d'un baccalauréat professionnel), un tissu industriel réduit sont autant de facteurs à prendre en compte pour une évaluation équitable.

Avec 12 000 étudiants aujourd'hui, dont environ 9 000 en 1<sup>er</sup> cycle, 2 600 en 2<sup>ème</sup> cycle et 300 en doctorat<sup>3</sup>, l'université représente les deux-tiers du total des étudiants sur l'île. Depuis sa création, l'université a connu un essor considérable, accueillant ses étudiants à Saint-Denis (environ 75 %) et au sud de l'île, au Tampon et à Saint-Pierre. Les locaux universitaires sont vastes, récents et adaptés aux conditions environnementales.

L'UR est une université pluridisciplinaire avec santé, comprenant cinq unités de formation et de recherche (UFR de droit et économie, sciences et technologie, lettres et sciences humaines, sciences de l'homme et de l'environnement, santé), quatre instituts (institut d'administration des entreprises, institut universitaire de technologie, institut Confucius et institut de l'illettrisme), une école d'ingénieurs (école supérieure d'ingénieurs Réunion océan Indien, ESIROI), une école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), un observatoire des sciences de l'univers (Osu), un service universitaire de formation permanente (SUIFP) et un centre de formation d'apprentis universitaire (CFAU). L'offre de formation se décline en un cycle préparatoire aux études supérieures et à l'insertion professionnelle (CPESIP), cinq DUT, 13 licences professionnelles, 21 mentions de licence, 19 mentions et 51 spécialités de master, trois filières de diplôme d'ingénieur et un premier cycle des études de médecine.

La recherche est structurée en trois fédérations thématiques : environnement, biodiversité, santé ; observatoire des milieux naturels et des changements globaux ; observatoire des sociétés de l'océan Indien. Elle regroupe douze équipes d'accueil (EA), une formation de recherche en évolution (FRE), cinq unités mixtes de recherche (UMR) et un laboratoire local. L'UR est impliquée dans cinq projets d'investissement d'avenir<sup>4</sup> et, au titre du 7<sup>e</sup> programme cadre de recherche et de développement (PCRD), est coordinatrice d'un projet et partenaire de trois autres.

L'UR est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Elle dispose de 516 emplois d'enseignants-chercheurs (EC) et enseignants et de 588 emplois de « bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnel social et de santé » (Biatss). Les ressources de l'UR s'élèvent à 100,6 M€ (dont 85 % de subvention MENESR d'après la note de présentation du compte financier 2013). Elle a bénéficié d'un rapport de la Cour des comptes en 2012 et d'un rapport de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) en décembre 2013 portant sur le suivi du passage aux RCE.

La dernière évaluation AERES invitait l'UR à structurer et professionnaliser son offre de formation et à renforcer les actions pour améliorer la réussite des étudiants, à soutenir particulièrement les domaines d'excellence en recherche, à développer des relations internationales ciblées et contractualisées et à mettre en place une démarche qualité et une culture de l'autoévaluation.

L'UR a affiché trois priorités pour le contrat 2010-2014 : améliorer la réussite des étudiants, poursuivre la structuration de la recherche et mettre l'accent sur la valorisation et l'innovation, moderniser le pilotage de l'établissement. Au vu de ces affichages et des éléments issus de la lecture des documents, le comité de visite, tout en se donnant comme objectif premier d'apprécier les évolutions depuis la précédente évaluation par l'AERES, a souhaité approfondir en particulier les thématiques suivantes : adéquation et soutenabilité de l'offre de formation, réussite des étudiants et insertion professionnelle ; stratégies de développement de la recherche ; valorisations des activités de l'université ; pilotage et stratégies de gouvernance ; impacts de l'insularité.

<sup>2</sup> Source : Atlas régional 2012-2013, MESR.

<sup>3</sup> Source : PAPESR/Les indicateurs de l'enseignement supérieur - Les universités et assimilées/Grands chiffres 2012-2013.

<sup>4</sup> Labex CORAIL et AGRO, Equipex GEOSUD et DURASOL, Consortium de valorisation thématique Valorisation Sud.





# La stratégie et la gouvernance

## I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée

L'UR veut à la fois jouer un rôle d'ascenseur social au service de la jeunesse réunionnaise et développer son rayonnement dans la zone de l'océan Indien, voire au-delà, par l'affichage de pôles d'excellence en formation et en recherche afin d'attirer des étudiants, des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Il s'agit d'une volonté politique affirmée, porteuse d'une vision républicaine large d'une université ouverte aux partenariats internationaux que supporte le contrat quinquennal en cours.

Ces axes prioritaires de l'établissement n'apparaissent pas partagés par tous les acteurs pour des raisons diverses. D'une part, il existe des réticences aux changements liés à la loi relative aux libertés et responsabilités des universités de 2007 (LRU) et aux missions élargies de l'université. D'autre part, il est apparu au comité que la communauté universitaire reste clivée depuis les élections de 2012, ce qui empêche le partage pourtant nécessaire de l'élaboration des missions de l'université en dehors de leur mise en œuvre. Par ailleurs, le conseil régional développe une politique substantielle d'aide à la mobilité pour les bacheliers de bon niveau, motivée par le souci d'offrir une ouverture à la jeunesse réunionnaise, mais qui a tendance à priver l'UR des bons bacheliers. Comme mentionné plus loin, les rapports entre l'UR et le conseil régional ne sont pas sereins, ce qui empêche que ce problème de fond soit traité. Le comité estime que l'ensemble de la communauté universitaire et ses partenaires sur l'île, doivent dépasser les séquelles des élections de 2012 ainsi que leur mésentente, au service d'une politique qui vise à rendre les services attendus aux étudiants, à l'établissement, comme à l'ensemble du territoire.

## II – La politique de partenariat

### 1 • Partenariats académiques

L'UR a développé avec succès des partenariats avec des organismes de recherche impliqués dans des thématiques régionales : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), Institut de physique du globe de Paris (IPGP), Institut de recherche pour le développement (IRD) et Météo France. L'UR est un partenaire important pour les programmes de recherche du Cirad qui participe à la formation par des enseignements dans le master BEST<sup>5</sup> et par l'accueil de stagiaires de master et de doctorants (une vingtaine). Les collaborations ont été renforcées à la faveur d'une politique efficace d'ouverture internationale.

L'UR est membre du Reti<sup>6</sup> (réseau d'excellence des territoires insulaires), initié par l'université de Corse, qui compte actuellement 26 membres dans le monde entier dont 5 universités françaises ; le président de l'UR fait partie du comité de gouvernance de ce réseau. Ce dernier peut être un atout précieux (partage d'expériences des spécificités de l'insularité, développement de collaborations), tant en formation qu'en recherche et innovation.

### 2 • Partenariats avec les collectivités territoriales

Il existe un partenariat efficace avec le conseil général, qui apporte son soutien par des bourses sur critères sociaux et une participation au financement du CPESIP. Le conseil général regrette l'absence de construction collective d'une carte des formations adaptée aux besoins et capacités des jeunes réunionnais.

Le secrétaire général pour les affaires régionales (Sgar) et le délégué régional à la recherche et à la technologie (D2RT) soulignent ensemble « *le rôle essentiel de l'UR pour le développement socioéconomique de l'île en offrant une palette de formations en réponse aux demandes du territoire tout en créant des réseaux de complémentarité avec d'autres universités, de la métropole mais aussi des territoires voisins de l'océan Indien et au-*

<sup>5</sup> Master biodiversité des écosystèmes tropicaux.

<sup>6</sup> Voir : <http://www.univ-corse.fr/userfiles/image/RETI/mappemonde.jpg>

*delà* ». Cette démarche d'ouverture vers des universités non françaises est récente mais capitale pour développer une politique de mobilité ambitieuse et offrir de nouveaux débouchés professionnels aux diplômés de l'UR.

En revanche, les relations entre l'UR et le conseil régional sont actuellement tendues. Quelles qu'en soient les raisons, cette situation est fortement dommageable pour tous et freine l'évolution de l'université vers les standards internationaux d'excellence. Aujourd'hui, le conseil régional influe sur la politique de l'UR via l'attribution du Fonds social européen (FSE) et des autres fonds européens mais aussi par son encouragement à la mobilité (cf. *supra*). Les tensions actuelles conduisent à des dotations parfois sans réelle prise en compte de la stratégie de développement de l'établissement ni procédure transparente. L'UR ne peut pas se priver de financements régionaux, tant pour de grands projets comme la construction d'un bâtiment permettant le regroupement de toutes les filières de l'école d'ingénieurs ESIROI pour se rapprocher de la plateforme offerte par le Cirad dans le sud, ou pour la poursuite du soutien à l'UFR santé et au CHU par la construction d'un nouvel hôpital à Saint-Pierre, que pour l'attribution des bourses de thèses, les dotations à la recherche, ou des actions d'aide à la réussite étudiante et le développement de la formation par apprentissage.

Les représentants de l'État sont très engagés pour trouver une issue à cette situation de crise. Un cadre contractuel pluriannuel, un guichet unique entre le centre régional des œuvres universitaires (Crous), la région et le département et une carte multiservices constitueraient des éléments favorisant la complémentarité des actions de soutien par les collectivités à l'UR et aux étudiants.

Il serait souhaitable que l'élaboration du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, piloté par le conseil régional, soit l'occasion d'une concertation approfondie avec tous les acteurs institutionnels qui dépasse les tensions constatées.

### III – Les relations avec le centre hospitalier universitaire (CHU)

La collaboration de tous les acteurs (directions des hôpitaux, université et collectivités autour du dossier CHU-UFR santé) a permis des avancées pédagogiques par la création d'un centre de simulation en santé en 2012, le développement d'un projet scientifique de médecine translationnelle autour de trois pathologies à impact régional élevé : maladies infectieuses émergentes et immuno-pathologie (Unité Inserm), maladies chroniques et métaboliques et périnatalité. Au vu du nombre restreint de professeurs des universités - praticiens hospitaliers (PU-PH au nombre de cinq plus une création en cours), il n'y a pas de structuration en pôles hospitalo-universitaires de soin, recherche et formation pour toutes les spécialités médicales, ce qui peut donner un sentiment de laisser pour compte à certains praticiens hospitaliers, qu'il serait néanmoins souhaitable d'encourager à la recherche, dès lors qu'ils interviennent largement dans la formation délivrée par l'UFR santé.

La création d'un CHU, par l'association des hôpitaux de Saint-Denis et de Saint-Pierre, et le développement de l'UFR santé sont réussis et prometteurs.

### IV – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

La gouvernance de l'UR repose sur le président et les vice-présidents. L'équipe de direction, associant l'équipe présidentielle et le directeur général des services (DGS), se réunit toutes les semaines. La commission des directeurs de composantes et la commission des directeurs de composantes élargie aux responsables des services centraux se réunissent tous les 15 jours. Ces deux structures ont vocation à permettre une bonne articulation entre politique d'établissement et politique des composantes. Le président transmet régulièrement des informations à toute la communauté par des lettres de diffusion.

Des réunions des responsables administratifs de composantes, des services communs et des chefs de services centraux ont été organisées par le DGS tous les deux mois qui devaient expliciter la stratégie et définir les modalités de mise en œuvre. Il est apparu lors des échanges avec les participants à ces commissions que cette organisation de concertation et de construction collective n'a pas porté ses fruits, les acteurs étant plus en recherche d'information qu'en démarche concertée d'élaboration d'une stratégie universitaire. L'organisation interne montre des défaillances notables dans les fonctions d'appui, par manque de définition des missions de chacun. Au moment de la visite, le poste de DGS était vacant. L'enjeu pour le prochain DGS sera d'assurer pleinement son rôle d'animateur d'une administration actrice et support de la stratégie politique de l'établissement.

Le conseil scientifique (CS) et le conseil des études et de la vie universitaire (Cevu), remplacés par le conseil académique mis en place en automne 2013, ainsi que le conseil d'administration (CA) se réunissent chaque mois. Sont transmis au préalable, mais souvent un peu tard, des documents préparatoires. La représentativité des trois domaines

(DEG<sup>7</sup>, STS<sup>8</sup> et LSHS<sup>9</sup>) est respectée dans tous les conseils. Les directeurs de composantes sont membres invités de tous les conseils.

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. Les débats au CA sont longs, souvent centrés sur des points de gestion, et prennent le temps des explications.

Pourtant, seul le document présentant les axes stratégiques de développement de l'université pour la prochaine période contractuelle a été soumis au CA. Le document « Bilan établissement du contrat quinquennal 2010-2014 » valant autoévaluation pour l'AERES et les documents de politique de recherche et de formation pour 2015-2019 ne semblent pas émaner d'un travail concerté associant les administrateurs, mais d'une synthèse par l'équipe présidentielle après appel à contributions.

Le Cevu a pleinement joué son rôle par l'adoption d'un cadrage de l'offre de formation, mais les composantes n'ont pas suivi les modalités votées et les dossiers transmis à l'AERES n'ont pas tous fait l'objet d'une autoévaluation. Leur qualité s'en est ainsi ressentie, ce qui a pu induire des évaluations sévères et une incompréhension de la part des responsables de diplômes. Le comité préconise une refonte notable de l'offre de formation actuelle, pour des raisons de soutenabilité et d'adéquation aux besoins de formation et aux possibilités d'insertion professionnelle dans l'île de La Réunion. L'absence, dans l'organigramme, d'un service support dédié à la formation (plus large qu'une division de la scolarité et de la vie étudiante) et d'une direction identifiée sont surprenantes au regard de l'enjeu lié à la configuration de l'offre de formation et de l'urgence d'un pilotage appuyé sur des indicateurs.

Le rôle du CS dans la définition de la politique de recherche n'est pas suffisamment visible.

Malgré la mise en place de nombreuses instances dédiées à la concertation et au partage d'orientation, le dialogue nécessaire entre l'équipe présidentielle et les directions de composantes et de laboratoires est à parfaire pour créer une culture universitaire, au-delà de la culture facultaire encore très marquée.

## V – L'affirmation de l'identité et la communication

Le service de la communication dirigé par une professionnelle expérimentée, comprend trois personnes. La communication est suivie directement par le président.

En communication externe, le service définit la charte graphique, le site web, la production de documents audiovisuels de promotion et la participation aux salons internationaux. La responsable traite des relations avec la presse locale et internationale, du moins pour les événements dont elle a la charge. Elle s'efforce de tenir un calendrier de l'ensemble des manifestations. Le service gère la liste centralisée des étudiants.

Chaque composante possède un budget propre et un personnel dédié à la communication et gère les événements qu'elle initie et souvent sa propre *newsletter*. L'IUT, l'ESIROI et l'IAE, en particulier, mènent une stratégie de communication en se démarquant de l'université. Le logo de l'université n'apparaît pas systématiquement sur les supports ainsi produits.

En communication interne, le service central organise l'accueil des nouveaux agents, la cérémonie des vœux, des événements ponctuels comme les 30 ans de l'université, la cérémonie annuelle de remise des diplômes, ainsi que les doctorales qui connaissent un grand succès public. Il soutient l'activité du Pôle relations extérieures, orientation et formation pour l'insertion professionnelle (Profil) pour l'accueil et l'information des nouveaux étudiants, les journées portes ouvertes, la participation au salon régional de la jeunesse. L'affichage simultané sur grand écran des manifestations de l'ensemble de l'UR, dans des lieux stratégiques, sur tous les sites, est en cours mais l'information descendante reste souvent insuffisante.

Les relations entre le service de communication et les composantes d'une part, le recours de ces dernières aux services centraux d'autre part dépendent largement de relations personnelles entre agents et sont conditionnées par les relations entre responsables. La première réunion, depuis un an, de l'ensemble des chargés de communication a eu lieu quelques jours avant la visite du comité.

Paradoxalement, plusieurs interlocuteurs ont évoqué un sentiment d'appartenance fort des étudiants et enseignants à leur université, mais il s'agit plutôt d'appartenance à leur faculté ou école, sinon au territoire, plus qu'à l'université proprement dite. Il n'existe pas d'association d'anciens étudiants de l'université.

---

<sup>7</sup> DEG : droit, économie, gestion.

<sup>8</sup> STS : science, technologies, santé.

<sup>9</sup> LSHS : lettres, sciences humaines et sociales.

Le service de communication a vu ses activités limitées pendant deux ans en raison des perturbations internes à l'université. La revendication forte des composantes de garder la main sur leur communication freine la consolidation d'une identité unique pour cette jeune université répartie sur plusieurs sites.

Le comité souligne l'urgence, d'une part, de dissocier résolument le service de la communication et le cabinet de la présidence et, d'autre part, de faire adopter par le CA un plan de communication centralisé. La stratégie commune serait ensuite appliquée par les responsables communication de chaque composante, qui se réuniraient régulièrement et travailleraient en concertation tout en gardant leurs spécificités et leurs activités propres. Certains budgets pourraient être mutualisés. Le comité considère que ces actions permettraient de développer le sentiment d'appartenance à l'établissement et de véhiculer une image lisible et positive de l'université de La Réunion sur le territoire et à l'extérieur de l'île.

## VI – La politique de la qualité

C'est un domaine dans lequel l'UR n'a pas progressé depuis la dernière évaluation par l'AERES. L'UR ne dispose pas de service dédié ni de vice-président ou chargé de mission en charge de la qualité.

Les évaluations produites par la section des formations et des diplômes de l'AERES ont souligné des manques dans l'évaluation des enseignements et des formations, pourtant obligatoires et indispensables pour l'adaptation de l'offre de formation. Des questionnaires standards d'évaluation existent. Sur ce point, un certain isolement des responsables pédagogiques résultant de l'insularité est à prendre en compte.

Un travail a débuté pour fiabiliser la circulation des données et développer des procédures, étape indispensable pour construire un pilotage efficient de l'établissement dans une démarche de progrès. Le comité recommande que le suivi d'indicateurs reconnus par tous soit une préoccupation constante de tous les acteurs de l'université, afin d'initier sans tarder des mesures correctrices si besoin et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

L'UR a fourni un travail très important pour la rédaction du document d'autoévaluation pour l'AERES, nommé « bilan » par l'UR. Il est à noter que des points de force et de faiblesse ont été identifiés dans certains domaines, notamment en recherche et en formation, points que le comité a jugés pertinents.

Une formation à la démarche qualité, un des aspects fondateurs du processus de Bologne, pourrait être proposé à l'ensemble de la communauté universitaire qui peine à s'approprier la culture de l'autoanalyse et de la mesure de l'efficacité des actions.

En conclusion, la gouvernance et la stratégie de l'établissement sont en cours d'évolution positive mais il subsiste de nombreux points d'amélioration à mettre en œuvre le plus rapidement possible pour inscrire l'UR dans la dynamique indispensable à son développement en tant qu'université européenne. Des choix, acceptés par toute la communauté et par les partenaires de l'université, sont indispensables. L'insularité est source de difficultés réelles, en particulier celles du surcoût, de l'isolement et du manque de référence, mais également de spécificités et de richesses (culturelles, environnementales et financières) à prendre en compte.

# La recherche et la formation



## I – La recherche

### 1 • La structuration de la recherche

L'université de La Réunion comporte dix-huit laboratoires de recherche labellisés regroupés au sein de trois structures fédératives (SF) : EBS (environnement, biodiversité et santé), OMNCG (observatoire des milieux naturels et des changements globaux) et OSOI (observatoire des sociétés de l'océan Indien). Le comité estime qu'il est nécessaire de dépasser la culture de laboratoire au profit d'objectifs transversaux au sein de ces structures qui pourraient devenir la vitrine « recherche » de l'UR. L'organisation en trois structures fédératives est satisfaisante. Il est fortement souhaitable de ne pas accroître leur nombre. En revanche, leur contour peut être discuté et pourrait évoluer en fonction des apports de grande qualité, voire d'excellence, qui émaneraient des laboratoires.

On note une forte superposition de la géométrie et des thématiques de la SF OMNCG avec l'Osu (observatoire des sciences de l'univers Réunion). Comme l'Osu constitue en soi une structure fédérative, le comité suggère que seul subsiste l'Osu (structure significativement soutenue par le CNRS), afin d'accroître la visibilité et la lisibilité de la « carte recherche de l'UR ». Les SF présentent des modes de fonctionnement variés notamment quant à l'utilisation des ressources attribuées par l'université : appel d'offres pour des projets de recherche transversaux, gratification des stages de master 2, etc. Le sentiment d'appartenance aux SF est particulièrement fort. Il faut saisir cette opportunité pour renforcer leur image, notamment vis-à-vis du conseil régional qui privilégie les liens avec les laboratoires.

Pour l'heure, il ne semble pas que les SF aient joué un rôle fédérateur suffisant, notamment dans le domaine SHS-ALL-DEG où les laboratoires, majoritairement de petite taille, se scindent de nouveau pour le futur contrat. Le comité estime qu'il est nécessaire de mener une réflexion au sein de la SF OSOI qui doit affirmer sa politique scientifique en concertation avec les acteurs du conseil académique, afin d'accroître le rayonnement des sciences humaines à l'UR. Ces points ont également été soulignés par les avis de la section recherche de l'AERES.

Les objectifs de transformation des unités en UMR ont été poursuivis de manière très satisfaisante par l'UR. Toutefois, le chemin est encore long, notamment en ALL-SHS-DEG, où la recherche est menée essentiellement au sein d'équipes d'accueil. Parmi les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), l'IRD et le CNRS constituent les principales tutelles des laboratoires ; cependant, une demande de labellisation avec l'Inserm est en cours pour le centre de recherche et de veille scientifique sur les maladies émergentes de l'océan Indien (CRVOI). L'IPGP est également tutelle d'un laboratoire. Des partenariats suivis sont développés, notamment avec plusieurs établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) comme le Cirad, l'Ifremer et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières). L'ensemble des tutelles soutient fortement les laboratoires et les axes de recherches prioritaires bien identifiés en leur sein. Par ailleurs, les EPIC souhaitent un renforcement des collaborations en cours. L'université a l'opportunité, en liaison étroite avec le Cirad, de développer une filière agronomie et agroécologie. Ce domaine est par ailleurs porté par le Labex Agro (agronomie et développement durable) qui regroupe une trentaine de laboratoires et 1 200 chercheurs. Il s'agit là d'une opportunité majeure pour l'UR.

Les liens sont très forts avec l'IRD et le CNRS dans le domaine de la biodiversité et de l'environnement. Ce domaine se structure à grande échelle dans le cadre d'une association entre le laboratoire Coreus (UR 227 de l'IRD) et le laboratoire d'écologie marine de l'UR (Ecomar) pour former l'unité ENTROPIE (UMR UR, CNRS, IRD) centrée sur les récifs coralliens et portée par le Labex Corail. Le CNRS soutient très fortement cette nouvelle structuration, comme il soutient la demande de labellisation du CRVOI dans le domaine de la santé et de l'environnement.

Dans le domaine sciences de la terre et de l'univers (STU), le CNRS garde une forte attache avec les laboratoires de l'université de La Réunion, notamment à travers l'Osu Réunion avec son unité mixte de service (UMS). Ces domaines emblématiques soutenus par l'Institut écologie et environnement (Inee) et l'institut national des sciences de l'univers (Insu) ont vocation à constituer les pôles d'excellence de l'UR, notamment au travers de l'instrumentation, des collections et des services d'observation qui présentent souvent une composante sociétale importante dans le domaine des risques naturels.

La création de l'UFR santé et du CHU a permis de développer des axes de recherche sur des pathologies chroniques à incidence élevée dans la zone de l'océan Indien (obésité, diabète, maladies infectieuses émergentes, périnatalité). Des collaborations très actives avec des CHU en métropole et des équipes d'épidémiologistes européennes permettent des avancées rapides. La recherche fondamentale et clinique bénéficie de l'appui de plateformes technologiques très performantes telles que le centre de ressources biologiques, un centre d'investigation clinique (CIC) et le groupement d'intérêt public (Gip) CYROI (cyclotron Réunion océan Indien) créé par l'université et le CHU, permettant de produire un radio-traceur utilisé en imagerie du cancer (détection précoce), et la prise en charge des patients. On note une croissance régulière de l'utilisation du cyclotron avec un nombre de doses de radio-traceur délivrées qui est passé de 200 en 2008 à 2 000 en 2012. Le Gip abrite le CRVOI, le groupe de recherche immunopathologies et maladies infectieuses (GRI), le groupe de recherche sur les maladies inflammatoires chroniques et l'obésité (GEICO). Par ailleurs, la valorisation de la biodiversité est assurée par l'association pour les plantes aromatiques et médicinales de l'outremer (APLAMEDOM) et par l'association régionale pour la valorisation marine (ARVAM). Le CYROI accueille aussi, grâce à la pépinière d'entreprise CB-Tech, des jeunes entreprises (*start-up*) souhaitant développer leur savoir-faire innovant dans le domaine des biotechnologies.

Ce Gip, qui regroupe plusieurs laboratoires remarquables ainsi que des équipements spécifiques d'intérêt commun, constitue par conséquent un continuum depuis les recherches fondamentales en prise avec les spécificités sociétales de La Réunion en matière de santé jusqu'à la valorisation des procédés biotechnologiques innovants. Les projets bénéficient de financements européens, en particulier ceux dédiés aux RUP. Pour optimiser les levées de fonds, la fusion entre la cellule Europe du CHU et la cellule Europe de l'université mutualisée avec l'agence de développement NEXA, est envisagée. Le comité estime nécessaire que l'université puisse continuer à fournir des moyens humains pour accroître le développement de ces axes de recherche majeurs et bien structurés.

## 2 ● La stratégie de recherche

En s'appuyant sur les SF, un pilotage de la recherche plus efficient reste à mettre en place afin de parfaire les orientations stratégiques vers les axes d'excellence de l'université identifiés : biodiversité, santé, changements globaux, bâtiment - énergie. Un effort a été mené au sein du pôle recherche, qui n'a pas encore porté tous ses fruits. Le fonctionnement et la stratégie de la commission de la recherche (CR) au sein du conseil académique est largement perfectible. La longueur des débats reflète probablement un manque de cadrage et d'instruction préalable des dossiers. La conséquence en est un absentéisme significatif de ses membres dont la motivation s'effrite. Le comité préconise que la CR définisse de manière urgente les dispositifs opérationnels susceptibles de porter une stratégie d'établissement et suggère qu'elle réfléchisse aux sujets suivants :

- élaboration d'un appel d'offres de type BQR (bonus qualité recherche), levier indispensable en matière d'orientations stratégiques de la recherche, permettant de financer par exemple, des projets de recherche portés par de jeunes recrutés ou des « post doc » ;
- élaboration d'un référentiel en matière de décharge des enseignants-chercheurs nouvellement nommés, pour leur permettre de se consacrer davantage à la recherche au début de leur carrière ;
- discussion sur la structuration des laboratoires dans les champs disciplinaires de l'université. Si des débats ont eu lieu en commission de la recherche sur la géométrie et la pertinence des structures fédératives, il semble que la commission de la recherche ait surtout enregistré les demandes de contractualisation des laboratoires sans travail d'analyse, de concertation et d'arbitrage mené par la commission de la recherche ;
- réflexion sur la répartition des moyens dans les structures fédératives (pour l'heure, chaque SF reçoit le même budget sans tenir compte des spécificités de chacune). Par ailleurs, au cours des dernières années, les méthodes et critères utilisés pour calculer le montant des crédits récurrents des laboratoires a conduit à pénaliser les laboratoires de grande qualité, notés A et A+ dans les précédentes évaluations par l'AERES. À l'évidence, les critères sont à reconsidérer afin de valoriser l'excellence des laboratoires, au risque sinon de démotiver les chercheurs et enseignants-chercheurs les plus actifs.
- le comité estime que l'UR doit persévérer pour mettre en avant ses domaines d'excellence en matière de recherche, tout en soutenant autant que faire se peut les autres domaines importants au sein de la zone océan Indien.

Les objectifs stratégiques sont affichés dans les deux derniers contrats, il convient maintenant de mettre en place des actions politiques permettant de les atteindre notamment en priorisant l'attribution des moyens financiers et humains aux domaines d'excellence.

À l'avenir, il est indispensable d'améliorer le pilotage de la recherche, grâce notamment à la présentation de tableaux de bord en ce qui concerne les projets de recherches majeurs portés par les laboratoires (projets européens, projets de l'Agence nationale pour la recherche ANR...). Le comité souligne l'importance pour le pôle recherche de

disposer de tous les indicateurs : nombre de publications internationales et de brevets, nombre et montant des projets de recherches, activité contractuelle des laboratoires... Dans ce cadre, le comité recommande d'améliorer la communication entre les laboratoires, les composantes et le pôle recherche. Le nombre de projets européens déposés par les chercheurs reste modeste. Pourtant, le pôle recherche dispose des moyens humains pour aider à la construction de ces projets, aussi est-il important d'inciter les chercheurs à déposer de tels projets.

L'UR compte 330 chercheurs et enseignants-chercheurs dont environ 80 sans production scientifique. Au sein des laboratoires, des composantes et de la commission recherche, il serait souhaitable de mener une réflexion sur la manière de motiver à nouveau ces collègues, en les impliquant dans des projets de recherche.

### 3 ● La formation par la recherche

Un adossement recherche inégal et des filières de master à très faibles effectifs ont été relevés par les évaluations de la section des formations et diplômes de l'AERES. Il convient de faire des choix en privilégiant les masters avec lesquels les organismes de recherche peuvent interagir.

En ce qui concerne les écoles doctorales (ED), l'UR a fait le choix de scinder l'école doctorale pluridisciplinaire EDI en deux ED, l'une (STS) regroupe les laboratoires de sciences, technologies et santé, l'autre regroupe toutes les disciplines SHS et DEG, suivant en cela les recommandations formulées lors de la précédente évaluation de l'AERES. Cette évolution semble aujourd'hui porter ses fruits avec, notamment en STS, un accroissement significatif du nombre de docteurs et une diversification des sources de financement des thèses. L'UR manque toutefois d'attractivité pour des doctorants de qualité provenant de l'étranger. Aussi conviendrait-il de mettre en place des dispositifs d'accueil, en concertation entre le pôle des relations internationales et la commission recherche.

Le nombre de contrats doctoraux alloués à l'UR est de six à sept chaque année, ce qui est faible. Ce nombre ne pourra croître qu'en améliorant encore le fonctionnement des ED et en augmentant le potentiel d'encadrement au sein des laboratoires, deux critères usuels pour l'attribution des contrats doctoraux. Il est donc souhaitable d'encourager les maîtres de conférences et les chargés de recherche à soutenir une habilitation à diriger des recherches (HDR).

Dans le même temps, une réflexion est menée entre les responsables des ED, le pôle recherche et la commission de la recherche pour moderniser la charte des thèses. Il est important que la nouvelle charte insiste sur la nécessité d'un suivi régulier des doctorants, notamment à travers la systématisation des comités de thèse.

En résumé, le comité estime que le rayonnement de l'UR en recherche doit s'appuyer de plus en plus sur les structures fédératives dont la transversalité thématique peut aider à mener des recherches originales au plan international, ancrées sur la région océan Indien et prenant en compte les contraintes et intérêts socioéconomiques locales. Les relations avec les tutelles et les partenaires locaux sont de grande qualité ce qui devrait assurer leur pérennisation. L'accroissement de la proportion d'UMR est à poursuivre ; dans le domaine des SHS, il est urgent d'enclencher le processus qui passe d'abord par une structuration des laboratoires.

Le rôle de la commission de la recherche, en liaison avec le pôle recherche, est capital pour l'avenir, afin d'accroître l'attractivité et le rayonnement des laboratoires et SF en s'appuyant sur l'important travail d'organisation déjà effectué. Une véritable politique scientifique d'établissement, qui implique des choix stratégiques, comme par exemple le regroupement de laboratoires à faibles effectifs autour d'une thématique commune, reste encore à construire.

## II - La formation

### 1 ● La politique de formation

#### Le contexte

L'UR est structurée moins en domaines qu'en composantes qui se répartissent sur les différents campus. La composante sciences de l'homme et de l'environnement, composite, qui regroupe STAPS, français langue étrangère, génie civil et urbanisme, correspond à une répartition territoriale (c'est la seule UFR du sud). Néanmoins, l'UR s'efforce de regrouper les thématiques par site et de réduire les doublons qui pouvaient exister. Le dernier contrat quinquennal a vu s'ouvrir, au-delà de la première année commune aux études de santé (PACES), proposée à la fois au nord et au sud, une filière santé qui couvre les trois premières années de médecine, ainsi que deux nouvelles filières de l'école d'ingénieur.



L'UR est confrontée à des défis de taille, compte tenu des difficultés sociales de l'île, qui se traduisent par une proportion particulièrement élevée des boursiers, de bacheliers technologiques et professionnels et un taux de réussite en licence professionnelle particulièrement bas (64 %) <sup>10</sup>. De façon tout à fait cohérente, améliorer la réussite de l'étudiant et son insertion professionnelle constitue la première priorité de l'UR.

Les difficultés politiques récurrentes, favorisant les logiques facultaires, ont conduit l'UR à prendre du retard dans la restructuration de son offre de formation, comme dans la mise en place des évolutions pédagogiques nécessaires dans le cadre du LMD, que ce soit en matière d'intégration d'une approche compétences, de prise en compte des taux d'insertion, de démarche qualité ou, plus largement, de pilotage de l'offre de formation. Les tensions déjà évoquées empêchent la communauté universitaire de se réunir efficacement autour d'un projet commun, au service d'une population étudiante qui en aurait bien besoin.

### L'offre de formation

Le niveau licence regroupe 77 % des étudiants, presque exclusivement insulaires, dont 7 % en IUT. C'est donc à ce niveau que la structuration de l'offre de formation est cruciale, en tenant compte d'une part de l'insularité et d'autre part de la soutenabilité. Cette dernière doit être vue à la fois sous l'angle stratégique, pédagogique et budgétaire, notamment en matière d'ouverture et fermeture de filières, de proposition de formations cohérentes et progressives, adaptées au public visé, orientées vers une insertion professionnelle, de suppression des doublons entre nord et sud, d'atteinte systématique de 1 500 h pour les licences proposées, d'obtention d'un équilibre raisonnable entre cours magistraux et travaux dirigés etc. Il est clair en effet que l'UR ne peut pas proposer l'ensemble des mentions et spécialités, qu'elle doit être capable de faire des choix à partir de critères partagés, et qu'il est inéluctable qu'un certain nombre de formations soient recherchées en métropole ou ailleurs. La remarque est d'autant plus pertinente en master, en tenant compte de l'adossement recherche, beaucoup moins solide en lettres et sciences humaines qu'en sciences et technologies. Les formations courtes, avec ou sans alternance, sont peu nombreuses et trop orientées vers la formation continue, avec une place encore trop faible du CFA. Pour répondre à la demande des étudiants et du tissu socioéconomique, il pourrait y avoir davantage de filières d'IUT, de licences professionnelles ouvertes à la formation initiale, ou bien encore une filière en langues étrangères appliquées (LEA) appuyée sur les langues majoritaires de l'océan Indien. Les conseils de perfectionnement, dont il est souvent fait mention, n'ont pas d'action visible pour l'instant.

L'UFR santé, avec le fort soutien de l'UR, a relevé le défi de la formation en premier cycle de médecine, déployant une pédagogie fondée sur les technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (Tice). Elle accueille, en PACES, 10 % d'étudiants étrangers de la zone océan Indien ou d'Afrique. Pour offrir une poursuite d'études aux bons étudiants non classés en rang utile, une licence « nouveaux métiers de la santé » est proposée intégrant des compétences issues du secteur LSH. Cette démarche est exemplaire en offrant une poursuite d'études aux étudiants ayant validé les unités d'enseignement (UE) de la PACES, en s'appuyant sur l'interdisciplinarité offerte à l'UR et en répondant à des besoins en termes de santé publique, pour l'amélioration de la prise en charge de pathologies chroniques par exemple.

Un pilotage efficient de l'offre de formation est un impératif incontournable, auquel l'UR peine à faire face. Les dossiers rendus témoignent de carences graves en ce domaine, et l'équipe présidentielle est consciente de la nécessité de prendre le problème à bras le corps. Cependant, dans le même temps, les directeurs de composante manifestent de fortes réticences à soutenir et mettre en œuvre les orientations récemment décidées, relayant en cela des inquiétudes du corps enseignant. Il en découle un décalage en matière de pilotage de l'offre de formation : les taux d'insertion ne sont que rarement affichés et transmis en réponse aux enquêtes nationales ; les enquêtes d'évaluation, des enseignements comme des formations, ne sont ni généralisées ni exploitées ; l'approche par les compétences, avec l'attention nécessaire apportées aux fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), quasi inexistantes en dehors de quelques secteurs ; hormis des taux d'encadrement par composante, il n'existe pas d'indicateurs partagés pour éclairer les conseils, qu'il s'agisse du P/B (potentiel/besoins) pour les disciplines ou du H/E (heures d'enseignement/nombre d'étudiants) pour les mentions.

En conclusion il est indispensable de reconfigurer l'offre de formation de l'UR en faisant des choix, en développant des formations courtes adaptées au public spécifique (fort pourcentage de bacheliers des filières professionnelles ou technologiques) et aux débouchés potentiels sur l'île, en fermant des diplômes ne rencontrant pas leur public ou ne présentant pas de débouchés dans la zone de l'océan Indien. Pour les diplômes de master, le comité pense que l'UR ne peut mettre en avant et soutenir que les mentions en liens forts avec les spécificités de recherche

---

<sup>10</sup> Source : « Bilan établissement du contrat quinquennal 2010-2014 » page 35.

adossées à l'environnement local. Il est nécessaire d'inscrire tous les points structurants du processus de Bologne dans la nouvelle offre de formation.

## 2 ● La politique documentaire

Réunissant sept bibliothèques intégrées et cinq centres documentaires associés, le pilotage de la politique documentaire est réellement centralisé et efficace. Un conseil documentaire conçu pour associer la communauté universitaire dans son ensemble et des conventions avec les laboratoires de recherche permettent au service commun de la documentation (SCD) d'assumer son rôle central dans la mise en application de la politique documentaire de l'établissement.

Le SCD a également en charge la formation des usagers, qui se décline d'une part en un « passeport documentaire » à l'attention des L1 et, d'autre part, en une formation spécifique à destination des doctorants.

Un important travail de renouvellement des collections a été réalisé ces dernières années, et plusieurs évaluations (Libqual+ en 2010, enquête d'utilisation sur le site Web en 2012-2013) permettent de faire évoluer les services offerts en fonction des besoins définis.

Il reste désormais à intégrer l'ensemble des catalogues : ceux de l'IUT et de Bellepierre sont encore dissociés. Une attention particulière doit également être portée à la question des formations, qui devraient être généralisées au moins à chaque nouveau cycle (une formation au niveau master fait cruellement défaut).

Les sept bibliothèques universitaires (BU) sont ouvertes au total 336 heures par semaine, le SCD disposant en 2014 de 46,4 ETP et de 448 heures de tutorat. À l'exception de la BU de Bellepierre, elles ouvrent toutes moins qu'en 2013 (-32,75 heures hebdomadaires). Par rapport à 2013, le SCD est moins doté en personnel (-3,9 ETP) et en tuteurs (-3 postes, -4870 heures). L'université doit trouver comment pallier cette diminution de service.



# La réussite des étudiants

## I – La démarche d’accompagnement des étudiants

En s’appuyant notamment sur le plan réussite en licence (PRL), l’UR est parvenue à développer une démarche remarquable d’accompagnement des étudiants. Elle a ainsi mis en place un dispositif innovant et transversal pour les étudiants potentiellement décrocheurs, en faisant accepter par le ministère que ces étudiants justifient d’une seconde chance et bénéficient du maintien des bourses lorsqu’ils ont besoin d’un an d’adaptation ou de réorientation avant une première année universitaire. 300 étudiants sont concernés en 2013-2014 par le cycle préparatoire aux études supérieures et à l’insertion professionnelle, sur recrutement ciblé (étudiants avec avis C à l’admission PostBac). Toutefois, la démarche, d’un coût élevé (1 200 heures d’enseignement et d’encadrement par an) et bénéficiant d’un soutien fort de la Région, a du mal à trouver le soutien de l’ensemble de l’institution, à tel point que certains directeurs de composante considèrent que de tels dispositifs ne font pas partie des missions de l’université. À cela s’ajoute un dispositif transversal d’aide à la construction d’un projet personnel au cours de la licence, qui touche plusieurs milliers d’étudiants chaque année, ainsi qu’un dispositif spécifique en administration des entreprises et société (AES). Les résultats globaux demeurent aujourd’hui encore décevants : taux de réussite en licence autour de 20 % des étudiants inscrits en L1, toutes filières confondues. Des mesures incitatives amenant une réelle prise en compte par les responsables de diplômes seraient nécessaires : chacun, administratif, enseignant et enseignant-chercheur, devrait se sentir partie prenante d’une évolution nécessaire au service de la réussite des étudiants, suivant en cela la première des priorités affichée par l’établissement. Au-delà du volontarisme de l’équipe présidentielle, des compétences internes existent mais demeurent peu sollicitées : le Profil pour la collecte des taux d’insertion, le SUFFP ou l’IAE pour l’approche par compétences, l’Espe pour l’évaluation des enseignements et des formations, la scolarité centrale pour un paramétrage efficient de la nouvelle offre de formation sous Apogée<sup>11</sup>, la direction du service d’information et des usages du numérique ainsi que le service de pilotage pour l’établissement et l’exploitation d’indicateurs fiables et partagés.

L’accompagnement des étudiants se doit de passer par une information riche et claire. Celle-ci pourrait être davantage nourrie et les données relatives aux effectifs, aux taux de réussite et d’insertion être systématiquement accessibles, diplôme par diplôme, en association avec les métiers visés. Le site Internet juxtapose une information par composante et une offre de formation en fonction des domaines insuffisamment claire. Les critères de choix possibles entre UFR du sud et du nord, entre IUT et licences, sont peu expliqués aux étudiants entrants, ainsi insuffisamment pris en charge. L’environnement numérique de travail (ENT), certes déployé, n’est pas encore suffisamment sollicité, que ce soit par l’administration (logiciel de gestion de salles disponible mais peu utilisé), par les étudiants ou par les enseignants (4 925 documents numériques disponibles pour les étudiants en licence, environ une centaine d’enseignants ayant mis en ligne un contenu numérique, des taux de connexion des étudiants comme du personnel, certes en hausse significative, mais qui demeurent à un niveau modeste). Il conviendrait de développer une offre d’enseignement plurilingue significative, en s’inspirant sinon des MOOCs<sup>12</sup> du moins du « *blended learning* ». Enfin, les étudiants de l’UR ne bénéficient pas à ce jour d’une carte multiservices, facilitant la vie des étudiants dans la majorité des régions de métropole.

Dans un tel contexte où le nombre des boursiers est à taux maximal et les pathologies chroniques comme le diabète particulièrement élevé chez les jeunes Réunionnais, il est important que l’UR prenne davantage en considération la santé des étudiants. De ce point de vue, le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) n’a pas encore un mode de fonctionnement qui lui permette d’atteindre le niveau requis. Il revient à l’université d’assurer à ce service une stabilité et une direction pérenne avec comme objectif qu’il fonctionne comme centre de santé.

---

<sup>11</sup> Apogée (application pour l’organisation et la gestion des enseignements et des étudiants) est un progiciel de gestion intégrée développé par l’Agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE). Il est destiné à la gestion des inscriptions et des dossiers des étudiants dans les universités françaises.

<sup>12</sup> *Massive open online courses*, ou cours en ligne.

## II – La vie étudiante

### 1 ● Stratégie et représentativité

La vie étudiante est organisée autour du pôle vie universitaire (PVU) qui regroupe le service de la vie universitaire (SVU), le service universitaire art et culture (SUAC), le bureau BVE de la vie étudiante et les six maisons des étudiants MDE. Ce pôle animé conjointement par la vice-présidente du CFVU et le vice-président étudiant (VPE), est doté d'un conseil composé majoritairement des élus étudiants, mais aussi, de façon consultative, par les représentants de services inclus dans le PVU ou extérieurs à celui-ci : division de la scolarité et de la vie étudiante (DSVE) ; pôle relations extérieures, orientation et formation pour l'insertion professionnelle (Profil) ; SCD ; *Student mobility for placements* (SMP) ; service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) ; ainsi que de la direction du Crous.

À l'échelon central, le volontarisme de l'UR pour dynamiser la vie étudiante est réel, tant d'un point de vue stratégique que financier. Cependant, la complexité de l'organigramme et le nombre d'acteurs représentent une réelle difficulté. Les interlocuteurs sont mal identifiés, l'architecture globale mal maîtrisée par les usagers. Un effort de clarification des missions de chacun et de regroupement des responsabilités sous une même tutelle est nécessaire.

En matière de représentativité étudiante, là encore, les efforts sont réels et reconnus par les usagers. L'université a modifié le calendrier des élections étudiantes pour permettre une meilleure participation lors du scrutin de 2014. Un effort a également été fourni en matière de communication et d'information des étudiants.

Les freins à l'implication étudiante résultent essentiellement de l'application aléatoire du régime dérogatoire pour les étudiants élus, adopté par l'UR en juillet 2013 mais pas toujours respecté par les composantes. Des modalités de suivi des étudiants élus seraient utiles.

C'est donc une réelle dichotomie entre le niveau central et les composantes qu'on peut observer, la politique volontariste de l'université en matière de vie étudiante et d'engagement étudiant n'étant pas assez reprise dans les composantes de l'établissement. Ceci est particulièrement visible dans les maquettes des diplômes qui n'incluent aucune des activités complémentaires aux formations disciplinaires (UE d'enseignement physique et sportif, ou UE d'engagement étudiant, assorties de crédits ECTS reconnaissant les compétences acquises) alors que cela pourrait être intégré sans porter préjudice au contenu disciplinaire des diplômes.

### 2 ● Vie associative et sportive

En matière de vie associative, 21 associations étudiantes sont domiciliées à l'UR, 4 au Crous, revendiquant près de 3 000 adhérents ou bénévoles. Soutenues par l'université, elles ne rencontrent pas de réel problème de fonctionnement et saluent le travail d'appui fourni par le BVE. La multiplication des interlocuteurs est pourtant là aussi un frein, et ne permet pas de disposer d'une réelle vision d'ensemble du foisonnement d'initiatives. Des assemblées, réunissant l'ensemble des représentants d'associations étudiantes, pourraient être un bon moyen pour faire connaître plus largement à la communauté universitaire les projets en cours de réalisation et pour augmenter la participation et l'implication étudiante en mettant l'ensemble des structures en réseau.

Cet effort de clarification de l'organigramme et de mise en réseau de l'ensemble des acteurs étudiants serait d'autant plus important à réaliser qu'un travail essentiel de réorganisation du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) a été effectué ces dernières années. Un règlement a été adopté à la fin de l'année 2012, des objectifs prioritaires ont été ciblés, comme l'animation du campus, l'amélioration de l'image et de l'attractivité de l'université, l'intérêt pour le plus grand nombre d'étudiants notamment. Une attention est également portée au suivi des projets, un bilan moral et financier devant obligatoirement être rendu, son absence interdisant l'octroi d'une aide éventuelle pour un prochain projet. Cette réorganisation est un point positif, mais entraîne une diminution des demandes d'aides et des financements : 53 dossiers déposés en 2009 et 43 financés, contre seulement 18 dossiers déposés pour le 1<sup>er</sup> semestre 2013 et 5 financés (93 279 € alloués en 2009, 15 649 € en 2013). Il est donc important de relancer une dynamique d'impulsion de projets étudiants.

Le dynamisme du SUAPS, malgré de fortes contraintes extérieures, lui a permis d'augmenter de 25,6 % le nombre d'étudiants inscrits à ses activités depuis 2009, pour atteindre 2 480 étudiants aujourd'hui. Les UE libres proposées sont également en augmentation, passant de 68 en 2009 à 92 en 2013. Cependant, on retrouve ici encore la pesanteur d'un manque de collaboration entre composantes : les UE d'activités sportives, s'adressant à des étudiants de multiples filières, nécessitent une collaboration étroite dans la construction de l'emploi du temps ; en l'absence de volonté des composantes de dégager des créneaux horaires pour les pratiques sportives, le service est conduit à proposer ces activités jusqu'à 22 heures. L'effort consenti par le SUAPS est, dans ce contexte, à souligner.

### 3 • Des partenariats à développer pour la mobilité et les problématiques sociales.

Les questions de mobilité étudiante hors programme d'échanges (4,8 % d'étudiants étrangers en 2012-2013, chiffres faibles au vu de la position de l'UR dans le paysage universitaire de l'océan Indien) méritent toute l'attention de l'UR. Ses ambitions en la matière sont clairement définies (cf. *infra*), mais la situation de nombreux étudiants hors échange (80 % des étudiants en mobilité entrante), essentiellement issus de la zone océan Indien (plus de la moitié des étudiants étrangers accueillis) est précaire. Les démarches administratives sont complexes à accomplir à distance, conduisant des étudiants étrangers retardés par des questions d'obtention de visas notamment, à ne pouvoir venir à La Réunion que plusieurs semaines après le début des cours. Il y a là, pour l'UR, un enjeu de notoriété et d'attractivité.

Enfin, les relations avec le Crous, acteur incontournable de la vie étudiante, méritent d'être affinées. Il y a pour l'université un enjeu, si, encore une fois, le volontarisme et l'implication de l'équipe de direction de l'UR n'est pas en cause, cela n'est pas toujours décliné au niveau des composantes ou des sites. Le Crous pourrait être plus étroitement associé aux projets de l'université, pour les accompagner au mieux ; une réflexion menée conjointement serait utile sur des questions aussi pratiques que celles des pauses méridiennes, pour éviter un afflux dans les restaurants universitaires sur un temps restreint, ou sur celle de l'hébergement des étudiants étrangers, problématique pour laquelle une clarification des démarches administratives devrait permettre de mieux anticiper les flux et donc les besoins et les demandes. <sup>i</sup>



# La valorisation et la culture scientifique

## I – La valorisation des résultats de la recherche

La valorisation des résultats de la recherche au sein de l'université de La Réunion s'exprime selon les trois actions classiques que sont : (i) les conventions de recherche partenariales, majoritairement des prestations de recherche ou des collaborations d'initiatives individuelles (167 entre janvier 2010 et juin 2013 pour un volume financier d'environ 1,9 M€, dont 85 % concernent des conventions avec des laboratoires en sciences, technologies et santé et 15 % en sciences humaines), (ii) la valorisation de la propriété intellectuelle (brevets en copropriété ou en propriété exclusive) et (iii) la création d'entreprises en appui sur des structures dynamiques telles que la plateforme CYROI, l'incubateur régional, la technopole ainsi que le pôle de compétitivité Qualitropic. L'absence, ces dernières années, d'un responsable du service valorisation au sein de l'UR n'a pas permis de répondre à tous les objectifs attendus du dernier contrat (aspects juridiques lors de la rédaction des contrats industriels, aide à la brevetabilité, lien avec l'incubateur régional...). Il est important que le prochain recrutement de deux chargés de projet valorisation s'accompagne d'une restructuration du service par la création d'un service des activités industrielles et commerciales intégrant la négociation, la formalisation des contrats, la gestion de la propriété industrielle et le transfert de technologies. Cette proposition, déjà soulignée dans le précédent rapport de l'AERES, permettrait de dynamiser et de porter plus efficacement les projets innovants de l'établissement. Au regard du potentiel de recherche existant, l'affichage et la mise en œuvre d'un portail unique de valorisation au sein de l'université devient prioritaire pour accroître les liens entre tous les acteurs et solliciter, ainsi qu'accompagner, les chercheurs pour une meilleure valorisation de leurs résultats.

## II – La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

L'université possède des collections remarquables en géologie et en biologie marine et terrestre. Elle gère l'herbier de La Réunion qui est référencé au niveau international ; la salle océan Indien de la bibliothèque est remarquable. Le patrimoine scientifique, historique et culturel, qui s'enrichit sans cesse grâce à la recherche, représente un trésor pour la valorisation de l'UR et l'attractivité du territoire. La finalisation du projet de musée universitaire, inscrit dans le contrat en cours, supposerait une participation active de toutes les composantes. La valorisation de la culture créole est assurée par la maison des langues (MDL). La diffusion de la culture scientifique et technique est une activité reconnue par l'université qui participe chaque année à la « Fête de la science ». Toutefois, les activités de vulgarisation pourraient être davantage développées en liaison avec le centre de culture scientifique technique et industrielle (CCSTI). Les sciences humaines disposent d'un service interne, le bureau transversal des colloques, de la recherche et des publications (BTRC), consacré à l'appui, à l'organisation de manifestations scientifiques, à la publication et à la communication qui mériterait de s'ouvrir aux autres composantes sous une forme administrative à définir. Les bibliothèques disposent de services en ligne mais la numérisation des collections et archives est inégale selon les domaines. L'augmentation des publications en langues étrangères, en ligne, est indispensable au rayonnement de l'UR. L'intéressant projet de revue régionale de sciences humaines porté par l'OSOI peine à se mettre en place.





# Les relations européennes et internationales



L'université de La Réunion est la seule université européenne de l'océan Indien : elle a choisi de communiquer avec le slogan « ouverte sur les mondes » qui correspond à l'un de ses axes stratégiques. Sa situation privilégiée au cœur d'une zone en pleine expansion économique devrait lui permettre de développer les échanges d'étudiants et de chercheurs avec les pays émergents de la zone Afrique-Asie-Océanie, dans le cadre de partenariats solides, tant en recherche qu'en formation. L'équipe présidentielle affiche sa volonté de développement par l'international et a défini une stratégie articulée autour de cinq axes : « mieux inscrire l'UR dans l'Europe de la recherche » ; « favoriser l'émergence d'un réseau de chercheurs dans la zone océan Indien » ; « augmenter la mobilité étudiante entrante et sortante » ; « fédérer les projets des composantes et des laboratoires à l'international » et, enfin, « renforcer la coopération éducative ».

Les recommandations du précédent rapport de l'AERES ont été prises en compte, le service des RI a été renforcé et ses objectifs clairement définis : coopération universitaire, mobilité, langues et formations internationales. La coordination avec les responsables RI des composantes (trois réunions par an) et avec l'ensemble des services pourrait être améliorée ; certains outils de suivi des flux existent, mais il n'y a pas encore d'outil de pilotage permettant un recensement rapide et exhaustif des actions menées. La MDL, implantée au nord et au sud, se consacre, outre l'enseignement de nombreuses langues, à l'harmonisation de l'enseignement de l'anglais pour les non spécialistes : un des objectifs en la matière est que tous les étudiants de licence obtiennent une certification en anglais, si possible de niveau B2.

La création d'une cellule Europe en 2011, initialement rattachée à la direction des relations internationales, a permis de faciliter l'accès des laboratoires aux programmes européens, de renforcer la présence et la reconnaissance de l'université sur la scène européenne, d'assister les chercheurs et enseignants dans leurs démarches et de développer le « réseautage » avec les autres acteurs sur place et à Bruxelles. La cellule, qui compte aujourd'hui deux ingénieurs de projets, est rattachée depuis mars 2013 au pôle recherche et travaille en étroite collaboration avec les organismes de recherche. Une cellule « d'ingénierie de projet mutualisée » a été mise en place en octobre 2013 avec l'agence régionale de développement, d'investissement et d'innovation NEXA. Les retombées ne sont pas immédiates mais on note quelques réalisations remarquables comme le pôle d'excellence pluridisciplinaire sur les maladies émergentes.

Des actions ont été entreprises pour augmenter la mobilité entrante qui reste insuffisante, bien qu'en légère augmentation. La participation à des salons étudiants s'est accrue et s'accompagne de la production de supports de communication bien faits : brochures et films en plusieurs langues, site internet amélioré. La présentation de l'UR comme « tremplin vers l'Europe » et la reconnaissance internationale des diplômes français sont mis en exergue dans la communication en direction des étudiants étrangers. L'accueil de ces derniers, lorsqu'ils sont inscrits en programmes d'échanges, est soigné : cours de français langue étrangère (FLE) et de culture créole gratuits, mise à disposition de chambres par le Crous, intervention de tuteurs, relations avec la préfecture facilitées.

La mobilité sortante est également très faible puisque 220 étudiants seulement sont partis à l'étranger en 2012-2013, dont 108 pour des stages courts. La direction des relations internationales (DRI) organise, en s'appuyant sur les anciens boursiers, des campagnes d'information pour inciter les étudiants à partir ailleurs qu'en métropole, et à mieux utiliser les incitations financières disponibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'UR (Région et fonds européens, fonds de coopération régionale FCR, Agence universitaire de la francophonie AUF, coopérations étrangères, Commission de l'océan Indien COI).

Quelques formations internationalisées existent, mais ne concernent pour l'instant que de petites cohortes d'étudiants, principalement malgaches (diplôme d'ingénieur en informatique, master télédétection et risques naturels, master génie civil). Les actions de prospection auprès de l'Afrique du Sud, de l'Inde, de la Chine, ont des retombées encore modestes mais prometteuses. Quelques thèses en cotutelle se font dans le cadre de réseaux francophones portés de l'AUF.

Le projet en cours de création d'un master en relations internationales orienté vers la zone océan indien pluridisciplinaire et bilingue, qui capitaliserait sur les richesses spécifiques de l'UR en la matière pourrait être un produit pilote valorisant l'université au niveau mondial.

Ces efforts sont encore insuffisants pour améliorer l'attractivité d'une université de La Réunion qui souffre d'un déficit d'image. Les étudiants étrangers sont originaires pour moitié de Madagascar, des Comores et de Maurice, pour un quart d'Europe. Très peu d'étudiants anglophones viennent d'Afrique du Sud, d'Australie ou d'Inde. L'université n'a pas pu accéder au programme *Erasmus Mundus*. Les étudiants réunionnais sont quant à eux attirés avant tout par la métropole et, à quelques exceptions près souvent liées à leur origine ethnique, ne font pas partie des cohortes importantes de jeunes expatriés français et européens qui s'installent en Asie. Ceci tient vraisemblablement à l'importance des liens familiaux et à l'insularité. L'UR est jeune, elle est mal connue au-delà de ses voisins proches, la solidarité des « anciens élèves » ne fonctionne pas. C'est en s'appuyant sur des partenariats avec des organismes mieux intégrés au contexte international, à l'appartenance à des réseaux multilatéraux reconnus, et au développement d'offres d'excellence ciblées sur ses points forts qu'elle pourra ancrer sa réputation. Ce travail ne peut pas ne concerner que la présidence et les RI, il faut que les enseignants-chercheurs s'en emparent et que ces activités soient reconnues dans leur carrière.

Le comité préconise, afin d'accroître le sentiment d'appartenance à l'université, de valoriser l'UR, son logo, ses domaines d'excellence, ses grands équipements, de créer plus de publications bilingues en ligne, de faire mieux connaître les richesses de l'UR à l'extérieur en utilisant davantage les relais d'influences français dans la zone (Alliance française, Campus France, services commerciaux et de coopération des ambassades, Radio France internationale RFI), d'augmenter le nombre de doubles masters et de thèses en cotutelles, de développer les cours en ligne et la mobilité en master, de rallier pour les actions internationales des *consortia* qui favorisent les « complémentarités intelligentes » avec des universités et instituts de recherche français et européens, de mieux coordonner l'action de l'ensemble des acteurs et des bailleurs de fonds sur des pays cibles et des objectifs définis en commun pour augmenter sensiblement les flux de mobilité entrante et sortante.

# Le pilotage et la gestion

## I – Une équipe administrative en cours de reconfiguration

L'équipe administrative a été profondément remaniée ; cette démarche, engagée depuis deux ans, devrait trouver son aboutissement avec les recrutements en cours. Il sera alors important de veiller à suivre un certain nombre de principes pour mettre en place un pilotage administratif et une articulation plus efficiente entre l'équipe politique et l'administration. Les responsables politiques auront notamment à faire en sorte, conformément aux souhaits exprimés par l'équipe présidentielle, mais en rupture par rapport aux pratiques actuelles, de ne pas rester ou devenir des « super » chefs de service administratif.

Le rattachement au DGS de la cellule « aide au pilotage », en déshérence depuis plusieurs années faute de liens étroits et de compétences sur les applications de gestion au sein des directions fonctionnelles, apparaît comme un signal allant dans le bon sens. De même, il peut sembler souhaitable de rattacher la cellule communication au DGS afin de bien marquer les responsabilités réciproques de l'équipe des élus et de l'administration.

Le DGS aura à remettre en place les réunions hebdomadaires (abandonnées depuis des mois) avec les chefs de service administratif, les réunions régulières avec les responsables administratifs (en veillant au périmètre précis de ces dernières), un système de pilotage (à partir de tableaux de bord pour le président, par domaine et par composante).

## II – La direction des ressources humaines (DRH) et le pilotage de la masse salariale

Tant l'organisation (en cinq services dont un service de suivi de la masse salariale) que les compétences présentes semblent indiquer que l'UR dispose des emplois dans le domaine RH pour faire face aux différentes responsabilités d'une université autonome. Les procédures, notamment de recrutement mais également pour la campagne d'emplois, sont formalisées et de grande qualité, les entretiens annuels sont opérationnels (sauf pour la partie élaboration du plan de formation) et efficacement pilotés, le suivi de la masse salariale est efficient et efficace (avec un système de contrôle interne partagé entre la DRH et la direction financière et comptable DFC, formalisé et opérant, une bonne connaissance du glissement vieillissement technicité GVT...).

Toutefois, la vision prospective reste à construire (par exemple avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC et dans le domaine de la masse salariale des projections pluriannuelles) et les relations avec les composantes à affiner : il est par exemple regrettable que le service RH, qui joue pleinement son rôle en amont d'un recrutement, ne soit pas présent lors de l'entretien de recrutement pour un poste Biatss dans une composante. De façon générale, l'affectation des ressources humaines se fait essentiellement sur la base de l'historique pour les EC comme pour les Biatss. En revanche, il faut souligner une politique de redéploiements des supports d'emplois vacants (plus de 10 par an depuis 2010) en faveur des services centraux et services d'appui à l'enseignement (38/79), des composantes (35/79) et des UMR (6/79). Il appartient à l'UR de mettre en place un dispositif permettant à la fois de faire converger les intérêts des composantes et de l'établissement (par exemple en « rétrocedant » à la composante 50 % de la masse salariale « économisée » si la composante décide de ne pas demander un remplacement) et de définir des critères partagés pour l'affectation cible des ressources (EC comme Biatss). Seule cette mise en convergence des intérêts permettra, peut-être, de sortir de l'impasse budgétaire dans laquelle va vite se trouver l'UR sous le double effet du nombre de contractuels présents (248 agents non titulaires ANT<sup>13</sup> support et soutien pour un total de 588 Biatss, 97 ANT enseignants pour un total de 516) et du récent protocole d'accord (CDI après deux ans de CDD), ce qui semble difficilement soutenable financièrement. Il faut noter que le nombre d'ANT est en diminution depuis 2013.

Enfin, il convient d'abolir le système d'enveloppe par composante pour les heures complémentaires dont la réalité du service fait n'est pas démontrée dans le système actuel. Pour cela, les heures complémentaires n'étant que la conséquence de l'offre de formation, c'est sur cette dernière que la négociation entre le niveau central et les

<sup>13</sup> Source MESR DGRH 2012-2013

composantes doit se focaliser. La modélisation (dans Apogee) et la mise en œuvre (par exemple par le nombre de groupe d'étudiants) gagnerait à devenir une prérogative partagée entre les composantes et les services centraux.

La finalisation du référentiel des charges des enseignants, incluant les modalités d'attribution des primes et des décharges est urgente. Le traitement des cas, rares mais symboliquement lourds de conséquences, des enseignants-chercheurs non réellement résidents à l'île de La Réunion, mais bénéficiant de la sur rémunération, a été apprécié par la communauté universitaire.

### III – La fusion de la DSF (direction des services financiers) et de l'AC (agence comptable)

Cette fusion, réalisée au 1<sup>er</sup> mai 2014, constitue indéniablement un atout majeur pour l'UR. Le service ainsi créé (DFC), est placé sous la responsabilité de l'agent comptable et comprend aujourd'hui 24 personnes pour une cible à 26. Il disposera d'une vision complète de la chaîne budgétaire et comptable. Les efforts et les résultats obtenus à ce jour dans la partie comptabilité sont probants (apurement des comptes d'attente, maîtrise des imputations comptables, informations hebdomadaires vers les composantes sur les factures non traitées, mise en place d'un service facturier en recettes, traitement du contentieux, maîtrise des délégations de signature, rattachement des charges et des produits à l'exercice, sachant qu'il reste des actions importantes à conduire, comme l'intégration du patrimoine dans le haut de bilan, la comptabilisation des passifs sociaux, la mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense, la disparition du suivi en ressources affectées des différentes conventions...). Cela incite à l'optimisme pour la partie budgétaire qui nécessite de profondes évolutions.

Le compte financier 2013 indique un exécuté en dépenses de 102,5 M€ (dont 12,9 en investissement, 81,6 en masse salariale, 3,5 en dotations aux amortissements et 4,5 de fonctionnement hors masse salariale) pour un résultat net comptable de plus d'1 M€, une capacité d'autofinancement (CAF) de 2,2 M€ et un fonds de roulement (FDR) de 1,9 M€. Globalement les comptes sont en voie de redressement sensible depuis deux ans mais la situation reste très fragile (par exemple la norme prudentielle pour le FDR de 15 jours de fonctionnement indique que celui-ci devrait se situer à 3,9 M€). Il est à noter que le budget géré par les composantes (hors central) se situe à environ 5 M€ soit moins de 5 % du total, sachant que trois unités budgétaires (masse salariale, patrimoine et recherche) concentrent l'immense majorité des dépenses. Cette situation indique que le niveau central de l'université dispose des leviers pour, à la fois en prévision et en exécution, maîtriser le budget.

D'un point de vue budgétaire, la principale difficulté concerne la méthode d'élaboration du budget qui se fonde quasi exclusivement sur l'historique. Le budget n'est pas, comme il devrait l'être, la traduction chiffrée du projet d'établissement. L'absence de projet annuel de performance (PAP) et de rapport annuel de performance (RAP) ne fait que confirmer ce point. Les indicateurs du contrat ne sont pas, eux non plus, suivis régulièrement. Dans le domaine budgétaire, deux actions majeures sont nécessaires :

- relancer la démarche de contrats d'objectifs et de moyens (COM) pour faire converger les actions des composantes avec la stratégie décrite dans le projet d'établissement et le contrat. La caractérisation des composantes, initialisée par le service aide au pilotage, mérite d'être réactualisée et des indicateurs et des critères déterminés, avec les composantes, pour établir un modèle de répartition des ressources.
- faire du budget un outil de mise en œuvre de la stratégie à travers l'élaboration d'un PAP, puis d'un RAP. La procédure budgétaire a besoin d'être rénovée en ce sens puis votée par le CA (comme le prévoit le décret financier RCE de 2008). Le vote du budget par le CA uniquement par grandes masses<sup>14</sup> (masse salariale MS, fonctionnement hors MS, investissement) constitue un point fort, en terme de souplesse dans l'exécution budgétaire, à préserver. Au-delà de l'annualité budgétaire, l'UR gagnerait à déterminer une vision budgétaire pluriannuelle lui permettant de construire et faire voter un projet pluriannuel d'investissements (PPI).

Dans un second temps, la mise en place d'une comptabilité analytique suppose une refonte de la structure budgétaire au niveau des centres financiers, la mise en place d'un entrepôt de données et un travail important sur les clefs de répartition des charges indirectes. Elle permettra une analyse plus pertinente des coûts et ainsi apportera un éclairage sur les choix possibles, tout en permettant une prise de conscience de la réalité des coûts complets dans l'ensemble de l'établissement.

---

<sup>14</sup> Le document soumis au CA est bien sûr établi à un niveau plus fin.

## IV – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité (HS) et le développement durable (DD)

L'UR dispose d'atouts importants dans le domaine du patrimoine et de l'HS. En effet, dans ce domaine, la répartition entre maîtrise d'ouvrage (par le chargé de mission politique patrimoniale) et maîtrise d'œuvre (par les deux directions administratives) semble installée, le travail de fond réalisé (connaissance du patrimoine et de son état, numérisation des plans, schéma stratégique immobilier puis schéma directeur immobilier et aménagement et enfin schéma pluriannuel de stratégie immobilière, connaissance des coûts par m<sup>2</sup>) et les procédures formalisées (demande d'intervention par les utilisateurs, réservation des salles...). L'UR dispose également de ressources humaines significatives dans ces domaines (38 ETP à la direction du patrimoine, 54 à la direction de la logistique). En outre les presque 100 000 m<sup>2</sup> de Shon sont récents et en bon état (37 % en état A, 48 % en B, 14 % en C et 1 % seulement en D).

D'autre part, le dispositif HS semble en place : 19 assistants de prévention (pour lesquels il convient de signer sans tarder les lettres de mission) dans les composantes, utilisation du logiciel EVRP pour l'évaluation des risques et la constitution du document unique, implication du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Seule l'analyse des causes des accidents du travail, qui semblent non transmis par la DRH au service HS, manque au dispositif, sans remettre en cause la robustesse de ce dernier, les trois avis défavorables des commissions de sécurité ne concernant « que » les levées des réserves sur les installations électriques.

Enfin, le développement durable est piloté par un chargé de mission dans un souci à la fois de respect de l'environnement et de maîtrise des coûts, notamment ceux liés à la climatisation qui représente un montant annuel de plus de 600 k€.

Toutefois, l'UR doit faire face à un certain nombre de fragilités. En premier lieu, l'augmentation sensible de son patrimoine immobilier (environ 10 000 m<sup>2</sup> très rapidement soit + 10 %), alors que le taux d'occupation des locaux est désormais en moyenne de 60,8 % (en deçà des préconisations nationales, sachant que la mutualisation des salles est encore loin d'être généralisée), n'apparaît pas financée. Il est d'ailleurs difficile d'obtenir une estimation un peu précise du coût prévisionnel d'exploitation des futurs locaux, mais il s'agit sans doute d'un montant annuel supérieur à 500 k€.

D'autre part, la récente création de deux directions (du patrimoine d'un côté, logistique et HS de l'autre) apparaît au mieux non finalisée (la direction de la logistique n'intervenant en terme de logistique que pour le nord, les agents en charge de la logistique au sud restant rattachés à la direction du patrimoine), et au pire créatrice d'une nouvelle interface, source potentielle de perte d'efficacité et d'efficience. Enfin, tous les coûts d'exploitation étant payés par l'unité budgétaire « patrimoine », le degré de sensibilité des composantes à la maîtrise de ces coûts apparaît faible. Comme pour la MS, un « intéressement » des composantes à la diminution des coûts d'exploitation serait sans doute de nature à susciter des convergences. De même, l'UR gagnerait à impliquer plus fortement le personnel et les étudiants aux problématiques de développement durable.

## V – Le système d'information (SI) et sa sécurité

La création en mars 2011 d'une direction du système d'information et des usages du numérique (DSIUN), forte aujourd'hui de 43 agents, dont 31 de catégorie A, traduit bien la priorité donnée par l'université à ce sujet dans le cadre de la « transition numérique ». La gouvernance du numérique se fonde sur trois comités (comité stratégique des usages du numérique, comité de pilotage opérationnel du SI, comité des usages du numérique), impliquant largement la communauté. Ces trois comités, qui suivent 65 projets stratégiques, s'appuient sur des groupes de travail thématiques précis. De plus, les structures de base ont été très largement modernisées : salle des serveurs, nouvelle messagerie électronique, couches basses du SI, serveurs de *podcast*, équipes pour accompagner les enseignants dans leurs innovations pédagogiques et valoriser leurs activités de recherche. Il n'en demeure pas moins que certains pans sont absents, évaluation des enseignements et des formations par enquêtes formalisées par exemple, que l'appropriation par les enseignants, le personnel et les étudiants des usages du numérique est un combat journalier. Le nombre de projets importants ne doit cependant pas masquer la priorité absolue que constitue le chantier d'urbanisation du SI et la création d'un entrepôt de données à même de fournir les informations fiables et automatiques nécessaires au pilotage.

Concernant la sécurité du système d'information et de protection du patrimoine scientifique et technologique, en dépit d'efforts louables et importants, il reste des failles de sécurité significatives (chiffrement des ordinateurs portables, filtrage Web) dont le responsable de la sécurité des systèmes d'information a pleinement conscience.

En conclusion, on relève un pilotage et une gestion de l'établissement en cours de modernisation, mais avec des modalités de fonctionnement mises en place très récemment et de nombreux dossiers encore en cours d'instruction. Une vigilance particulière est à porter à ces dossiers pour en assurer l'aboutissement.

# Conclusion

L'UR est une université pluridisciplinaire avec secteur médecine, éloignée de la métropole et soumise aux contraintes de l'insularité. Elle accueille environ 12 000 étudiants dont plus de la moitié sont boursiers et dont 26% des inscrits en L1 sont des bacheliers professionnels. Elle peine à mener ses étudiants vers la réussite, le taux d'échec restant élevé en dépit de nombreuses initiatives de qualité prises pour y remédier.

L'UR, consciente de ses responsabilités de service public, souhaite jouer un rôle stratégique sur l'île de La Réunion et dans l'océan Indien. Elle porte l'image de la France et de l'Europe et entend développer à la fois son rayonnement international et sa place dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Elle dispose d'atouts forts pour relever ces défis. La première des priorités est celle de la reconfiguration, difficile mais indispensable, de son offre de formation selon deux lignes directrices : faire en sorte que les DUT et les licences répondent aux besoins et capacités des étudiants qu'elle accueille, afin de les amener à la réussite ; adosser les masters aux pôles d'excellence en recherche sur les thématiques spécifiques de l'île de La Réunion et de l'océan indien soit pour préparer les poursuites en thèses, soit pour afficher clairement une vocation plus professionnalisante, comme les métiers de l'enseignement ou la spécialisation de professions paramédicales, le domaine de la gestion... C'est au niveau des masters que la politique d'ouverture internationale présente le plus grand intérêt, offrant des perspectives d'insertion professionnelle plus large que celles de l'île.

Sous l'impulsion de l'équipe présidentielle, l'université a initié de nombreuses évolutions dans son fonctionnement, afin de se mettre rapidement au niveau des standards des universités d'aujourd'hui : autonomes, responsables de leur avenir et décidées à assurer les nouvelles missions qui leur sont confiées, comme l'orientation et l'insertion professionnelle. Des commissions et groupes de travail sur les moyens, les promotions, les primes, les décharges et le référentiel des services des enseignants-chercheurs, la charte des thèses, la répartition des dotations aux laboratoires, la stratégie de la formation, la pédagogie... ont été mis en place, principalement dans la dernière année. Il faut y voir, entre autres, les effets de la préparation du dossier d'autoévaluation pour l'AERES et de la mission de l'IGAENR qui a conduit à un plan d'actions à mettre en œuvre en 2014 et 2015. Il est recommandé que les groupes de travail ou commissions débouchent rapidement sur des propositions à soumettre aux conseils. Un échéancier partagé serait utile pour éviter un enlisement des réflexions, le principal enjeu étant d'assurer l'implication réelle de l'ensemble des composantes et du personnel.

Si ces démarches de concertations sont positives, les marges de progrès sont grandes : absence de maîtrise de l'offre de formation et de son coût, manque d'indicateurs indispensables au pilotage et à l'évaluation, difficultés budgétaires, nécessaire réorganisation administrative... De plus, une stratégie institutionnelle ne peut se développer qu'en parfait équilibre avec les composantes que l'on sent aujourd'hui sur la défensive, peut-être, pour certaines, jalouses de leurs anciennes prérogatives. Les composantes et les laboratoires sont très représentés dans toutes les instances, sans y être suffisamment forces de propositions constructives. Des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, avec une politique incitative par la reconnaissance et la valorisation des objectifs atteints, seraient un outil intéressant pour faire évoluer l'institution vers une vision partagée d'établissement.

L'évolution de la recherche est prometteuse dans certains secteurs, en particulier en STS. L'UR s'est positionnée avec succès sur des projets de collaboration nationale ou européenne : ANR, investissement d'avenir, projets du 7<sup>ie</sup> PCRD. Le développement du CHU est très structurant pour la recherche, tant fondamentale qu'appliquée, en biologie pour des pathologies posant un problème de santé publique dans l'océan Indien.

L'université a démontré une réelle prise de conscience des enjeux d'une politique d'ouverture internationale qui est à développer rapidement.

Les impacts de l'insularité sont réels au plan financier, mais partiellement compensés par les dotations de fonds européens dédiés aux infrastructures et programmes de recherche sur projets. L'insularité entraîne pour de nombreux acteurs de l'université un déficit d'éléments comparatifs et de partage d'expérience avec des collègues d'autres universités, françaises et européennes.

L'UR, par la recherche dans certains domaines d'excellence et par la compétence et le dynamisme de son personnel, a les atouts pour réussir et se construire un avenir d'université rayonnante « ouverte sur les mondes ». La dynamique de changement qui est perceptible devrait lui permettre de réussir rapidement son évolution.



## I – Les points forts

- Une dynamique de changement, impulsée par l'équipe présidentielle consciente des défis à relever
- La structuration de la recherche en trois fédérations pluridisciplinaires et deux écoles doctorales
- Des actions novatrices au service de la réussite des étudiants
- Le développement du secteur santé avec une UFR, un CHU et le Gip Cyroi
- Une reconnaissance des laboratoires, par les organismes de recherche, en progression

## II – Les points faibles

- Une offre de formation non maîtrisée, non soutenable et insuffisamment adaptée au contexte de l'île de La Réunion et sa place dans l'océan Indien
- Un taux d'échec des étudiants élevé malgré les actions d'aide à la réussite proposées
- Des politiques en matière de formation conduites par certaines composantes sans s'inscrire dans la stratégie de l'université au détriment de l'établissement
- L'insuffisance des modes opératoires au service des objectifs stratégiques de recherche et le manque d'efficacité du pilotage de la recherche
- Une appropriation inégale par la communauté universitaire d'une politique d'établissement au service de tous
- Un rayonnement et une attractivité de l'UR insuffisants au niveau international
- La faiblesse de l'autoévaluation associée à une absence de culture qualité

## III – Les recommandations

- Reconfigurer l'offre de formation : en la simplifiant ; en créant des formations courtes professionnalisantes ; en fermant les filières qui ne respectent pas les critères votés.
- Intégrer les principes fondamentaux du processus de Bologne pour que l'UR joue légitimement son rôle d'université européenne dans l'océan Indien
- Placer la commission de la recherche de l'université au cœur de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa politique recherche
- Diffuser et mettre en œuvre, suivant l'échéancier prévu, le plan d'action post RCE proposé par l'IGAENR, visant à une gouvernance appuyée sur une administration responsable, opérationnelle, des partenariats suivis avec les instances de l'État en région, une offre de formation attractive et régulée et une stabilisation des budgets
- Mettre en place une démarche qualité, un pilotage centralisé de la politique associée et une politique d'autoévaluation sur toutes les missions et activités de l'université
- Se rapprocher du conseil régional pour organiser des assises de l'enseignement supérieur à La Réunion pour permettre à tous les acteurs et partenaires de l'université de construire, en consensus, l'avenir de l'UR

# Liste des sigles



## A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	Administration économique et sociale
AF	Alliance française
ALL	Arts, lettres, langues
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
ANT	Agent non titulaire
APB	Admission post bac
Apec	Association pour l'emploi des cadres
APLAMEDOM	Association pour les plantes aromatiques et médicinales d'outremer
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARVAM	Association régionale pour la valorisation marine
AUF	Agence universitaire de la francophonie

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTCCR	Bureau transversal des colloques, de la recherche et des publications
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFAU	Centre de formation d'apprentis universitaire
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CG	Conseil général
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CM	Cours magistraux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COI	Commission de l'océan Indien
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CPESIP	Cycle préparatoire aux études supérieures et à l'insertion professionnelle
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRVOI	Centre de recherche et de veille sur les maladies émergentes de l'océan Indien
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CYROI	(Plateforme) Cyclotron Réunion océan Indien

## D

D	(LMD) Doctorat
DD	Développement durable

DEG	Droit, économie, gestion
DFC	Direction financière et comptable
DGS	Direction générale des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSIUN	Direction du système d'information et des usages numériques
DSVE	Division de la scolarité et de la vie étudiante
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
<b>E</b>	
EA	Équipe d'accueil
EBS	Environnement, biodiversité et santé
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
ESIROI	École supérieure d'ingénieurs Réunion océan Indien
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
EVRP	Évaluation des risques professionnels
<b>F</b>	
Feder	Fonds européen de développement régional
FCR	Fonds de coopération régionale
FDR	Fonds de roulement
FLE	Français langue étrangère
FR	Fédérations de recherche
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FSE	Fonds social européen
<b>G</b>	
GEICO	Groupe d'étude sur l'inflammation chronique et l'obésité
Gip	Groupement d'intérêt public
GRI	Groupe de recherche immunopathologies et maladies infectieuses
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité
<b>H</b>	
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HS	Heure supplémentaire
<b>I</b>	
IAE	Institut d'administration des entreprises
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPGP	Institut de physique du globe de Paris
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MDL	Maison des langues
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MOOC	<i>Massive open online courses</i>
MS	Masse salariale

## N

NEXA	Agence régionale de développement, d'investissement et d'innovation de l'île de La Réunion.
------	---

## O

OMNCG	Observation des milieux naturels et des changements globaux
OSOI	Observatoire des sociétés de l'océan Indien
Osu	Observatoire des sciences de l'univers

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PAP	Projet annuel de performance
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PR	Professeur des universités
PES	Prime d'excellence scientifique
PPI	projet pluriannuel d'investissements
Profil	Pôle relations extérieures, orientation et formation pour l'insertion professionnelle
PRL	Plan réussite en licence
PU-PH	Professeur des universités-praticien hospitalier
PVU	Pôle vie universitaire

## R

RAP	Rapport annuel de performance
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Reti	Réseau d'excellence des territoires insulaires
RFI	Radio France internationale
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RUP	Région ultrapériphérique

## S

Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SF	Structure fédérative
Sgar	Secrétaire général aux affaires régionales
Shon	Surface hors œuvre nette

SHS Sciences humaines et sociales  
SIUN Système d'information et des usages numériques  
SMPU Service de médecine préventive  
SRI Service des relations internationales  
STS Sciences, technologie, santé  
STU Sciences de la terre et de l'univers  
SUAC Service universitaire art et culture  
SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives  
SUFU Service universitaire de la formation permanente  
SUMPPS Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé  
SVU Service de la vie universitaire

## T

TD Travaux dirigés  
Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TP Travaux pratiques

## U

UE Unité d'enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
UMS Unité mixte de service  
UNR Université numérique en région  
UR Université de La Réunion

## V

VP Vice-président  
VPE Vice-président étudiant

## W

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

# Observations du président



## OBSERVATIONS DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

La direction de l'Université de La Réunion (UR) tient à remercier le comité d'experts de l'AERES de l'ensemble des remarques et critiques constructives formulées dans son rapport d'évaluation. Ces éléments viennent conforter l'analyse réalisée dans le cadre de notre démarche d'autoévaluation. Dès lors, la direction de l'UR souhaite, à la faveur des présentes observations, apporter des précisions et surtout faire état des orientations prises et des actions menées depuis la visite de l'AERES afin de poursuivre les améliorations nécessaires en termes de formation, de vie étudiante, de recherche et de pilotage qui vont dans le sens des préconisations.

Avant d'apporter ces précisions et de présenter ces évolutions, la direction de l'établissement a à cœur de formuler deux remarques liminaires. Ces observations lui semblent déterminantes dès lors qu'il s'agit de se projeter et d'envisager l'avenir de l'Université de La Réunion pour le prochain contrat 2015-2019 mais également au-delà :

- L'établissement exprime clairement sa volonté de s'orienter vers un double conventionnement : en parallèle et en complément du contrat d'établissement passé entre l'UR et son ministère de tutelle, l'établissement a formalisé une demande de contractualisation territoriale avec la Région Réunion prolongeant la contractualisation nationale avec le MENESR, sur une période de cinq ans.
- L'établissement s'inquiète de la concurrence nationale à laquelle il doit faire face non seulement sur le territoire réunionnais mais également dans la zone océan Indien. En effet, il constate, ces dernières années, le développement et la délocalisation, sur le territoire de La Réunion et dans les îles voisines, de formations universitaires relevant d'établissements français, sans aucune concertation ou coordination avec l'UR. Il tient fortement au développement de l'ESR français à travers le monde et dans sa zone géographique mais il souhaite qu'il se fasse de manière coordonnée et concertée, dans le cadre d'une stratégie partenariale entre les établissements.

### I. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE DE L'ÎLE DE LA RÉUNION ET DE SON UNIVERSITÉ

Située dans le sud-ouest de l'océan Indien, l'île de La Réunion connaît une forte progression démographique avec une population actuelle de 850 000 habitants, qui devrait dépasser le million d'habitants vers 2025. L'environnement socio-économique de l'île est marquée par un fort taux d'illettrisme, 13% de la population, par l'un des plus forts taux de chômage de la zone Euro, 29% de la population et 59% chez les 18-25 ans, et par un taux de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté de plus 45%. L'économie de l'île est fortement dépendante des intrants avec un tissu constitué de 89% de TPE.

Région ultrapériphérique de l'Europe, La Réunion bénéficie d'un fort soutien de l'union européenne à travers les fonds structurels qui, couplés avec les différents CPER qui se sont succédés, ont permis de maintenir une dynamique remarquable de rattrapage en matière d'infrastructures et d'équipements dans tous les secteurs socio-économiques et éducatifs notamment dans celui de l'enseignement supérieur (bâtiments universitaires, 1<sup>er</sup> équipement et logements étudiants) et de la recherche (plateformes scientifiques, d'observation de haut niveau, 1<sup>er</sup> équipement et financement de programmes de recherche ciblés). La chaîne de l'innovation est bien structurée à La Réunion grâce à une stratégie régionale de l'innovation (SRI) construite en 2009, revisitée puis transformée en S3 dans le cadre des programmes opérationnels européens 2014-2020. Outre les plateformes scientifiques, cette stratégie s'appuie sur deux parcs technopolitains animés par la technopole (association loi 1901) abritant l'incubateur régional « Allègre », sur un pôle de compétitivité, QUALITROPIC (seul en Outre-mer), sur un CRITT, sur les unités de recherche de l'UR mais aussi sur les représentations des organismes de recherche tels que le CIRAD (2<sup>ème</sup> représentation en nombre après celle de Montpellier), l'IRD, l'IPGP, le CNRS, l'IFREMER et l'INSERM.

Université pluridisciplinaire avec secteur Santé, l'UR compte environ 12 500 étudiants dont 56% de boursiers (plus fort taux au niveau national) et plus des ¾ d'entre eux sont au plus haut échelon de la bourse. Elle est le seul EPSCP établi à La Réunion. Sur plus de 8 500 bacheliers issus de l'académie de La Réunion chaque année, 3 500 environ s'inscrivent à l'UR au sein des cinq UFR ou de l'IUT. Seulement 48% de ces nouveaux inscrits sont issus de sections générales du baccalauréat alors que 25% sont des bacheliers technologiques. Pour ce qui est des bacheliers professionnels, l'UR en accueille en L1, le plus fort taux (26%) ainsi que le plus grand nombre en valeur absolue, au niveau national (*enquête nationale de 2012-2013*). Le taux de réussite de ces derniers en L1, est d'environ 1%, alors que celui des bacheliers technologiques avoisine 8%, quand celui des bacheliers généraux dépasse légèrement les 40%. Outre ces éléments, il faut signaler l'organisation, depuis de nombreuses années, par les deux collectivités, Région et Département, avec le soutien de l'Etat, d'une politique très incitative de mobilité étudiante post-bac octroyant un fort soutien financier, sans conditions de ressources, aux candidats à la mobilité vers la métropole ou à l'étranger. Ce dispositif incitatif de mobilité fait partir de l'île de manière très majoritaire des néo-bacheliers généraux issus de catégories socio-professionnelles

(CSP) favorisées alors que les bacheliers technologiques et professionnels, issus très majoritairement de CSP défavorisées, s'orientent vers les L1 de l'UR avec les taux de réussite exposés plus haut.

En outre, vu la forte dépendance de l'économie de l'île aux intrants, des surcoûts évidents sont supportés par l'UR (sans compensation par le MENESR) sur l'ensemble des acquisitions qu'elle fait notamment en termes d'investissements, d'équipements pédagogiques ou scientifiques, de même que sur les équipements concernant le système d'information ou le patrimoine. Par ailleurs, des surcoûts importants sont supportés sur les services et les marchés externalisés de gardiennage, de nettoyage et de maintenance d'équipements scientifiques, pédagogiques, informatiques ou patrimoniaux. Le surcoût le plus évident est sans doute celui lié aux déplacements des personnels dont ceux des chercheurs, hors Département. Il est à noter que le modèle actuel d'allocation des moyens aux établissements n'intègre aucun critère relatif à l'éloignement et à l'insularité. Sollicitée par la DGESIP pour proposer une étude et une estimation de ces surcoûts, l'UR les a remises en juillet 2013 avec une estimation de l'ordre de 2,3 M€/an. Quant aux fonds structurels européens, à l'inverse de ce qui est indiqué dans le rapport d'évaluation, il s'agit de fonds fléchés qui ne peuvent, par conséquent, pas servir au fonctionnement général de l'établissement ni à compenser les surcoûts dus à l'éloignement et à l'insularité.

S'agissant de l'absence à La Réunion d'un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche, instauré par la loi du 22 juillet 2013, l'UR a sollicité, à plusieurs reprises, le Conseil régional en vue de son élaboration. Elle est toujours dans l'attente du lancement de cette démarche visant à mettre en cohérence les différentes politiques de l'ESR présentes à La Réunion.

## II. VOLET « FORMATION »

Depuis la démarche d'autoévaluation menée et la prise de conscience qu'elle a permise, l'établissement a développé ses efforts sur le volet formation de son activité selon quatre axes.

1°) *La mise en cohérence de l'offre de formation de l'Université de La Réunion par rapport aux exigences réglementaires européennes et nationales (processus de Bologne, arrêtés licence de 2011, licence professionnelle de 2009 et master de 2002, arrêté fixant le cadre national des formations de 2014, etc.)* : Il s'agit de retenir ici une approche qualitative de l'offre de formation, autrement dit de privilégier l'angle de la pédagogie. Les exigences posées par ces différents textes n'ont pas toujours – par le passé – été traduites de façon diligente et systématique dans la construction et l'évaluation des formations, pas plus que dans les modalités de contrôle des connaissances. Il est désormais indispensable de se conformer à ses différents cadres impératifs et les mentalités semblent aujourd'hui préparées à cette avancée. En la matière, l'UR souhaite, pour le prochain contrat, maintenir et amplifier l'aide à la réussite en Licence en soutenant des dispositifs tantôt d'approfondissement, tantôt de consolidation pour améliorer sensiblement ses taux de réussite – notamment en 1<sup>ère</sup> année –. Pour la conception de ces dispositifs adossés aux L1, l'établissement peut tirer les enseignements des diplômes universitaires qui ont été expérimentés sur les quatre dernières années (DU CADEG, DU PESIP, DU CPES STAPS, DU Collège de droit, DU Collège de Sciences, etc.). La réussite en Licence a également été réfléchi au travers de la rénovation des portails d'entrée en L1 préexistants (*en UFR Sciences et Technologie pour le portail IEEA par exemple adapté aux bacheliers STI2D*) et de la création de nouveaux portails (portail « Sciences de la Société » conduisant aux mentions de licence Histoire, Géographie, Information-Communication et Sciences sociales ou encore portail « Economie-Gestion-AES ») pour tenir compte des réformes des programmes de lycées et permettre une spécialisation progressive. Un travail approfondi sur les passerelles et le *continuum* BAC-3 / BAC+3 est actuellement en cours en partenariat étroit avec l'Académie. Ces passerelles sont identifiées tant à l'intérieur de l'UR que vis à vis des CPGE et BTS. Ces avancées diverses coïncident avec le développement d'une « politique qualité de la formation » qui se réalise grâce à différents outils : le renforcement des équipes pédagogiques, la consolidation des conseils de perfectionnement, la systématisation et la professionnalisation des évaluations des enseignements et des formations, le durcissement de la charte des formations, la création d'un service universitaire de la pédagogie (SUP'), l'ouverture d'un chantier sur la clarification et la systématisation de la production des indicateurs, désignation des référents « suivi de cohortes par composante » et enfin, l'instauration d'une démarche annuelle d'autoévaluation présentée en Commission Formation et Vie Universitaire.

2°) *Le respect de l'engagement de contenir la volumétrie de l'offre de formation* : L'établissement a pris à bras le corps le défi de la soutenabilité de l'offre de formation. Le cadrage volumétrique qui avait été proposé aux composantes dans le cadre de l'accréditation 2015-2019 a été respecté. Par ailleurs, la direction de l'établissement a piloté une analyse interne poussée par section CNU (dans l'optique d'une gestion prévisionnelle des emplois et d'une campagne emplois pluriannuelle) et en distinguant formation initiale et formation continue. Pour la prochaine accréditation, l'UR propose un maintien du volume d'heures de formation initiale mais en intégrant la projection de création de deux nouveaux départements d'IUT (Hygiène, sécurité et environnement et Techniques de commercialisation) qui ne se concrétisera pas avant 2016 pour le 1<sup>er</sup> d'entre eux et développe sa proposition d'offre de formations continues qui, dans une logique d'autofinancement, ne pèsent pas de la même manière sur l'établissement.

3°) *La démarche d'adaptation des propositions de formations de l'Université de La Réunion aux besoins spécifiques des étudiants réunionnais* : En plus de la création de deux nouveaux départements d'IUT qui participeront à dimensionner de manière plus satisfaisante cet institut au regard des attentes des jeunes du territoire, l'Université de La Réunion

souhaiterait qu'un dispositif dédié pour les bacheliers professionnels puisse voir le jour. Ce dispositif partenarial auquel l'Université est prête à participer prendrait la forme d'un sas d'orientation et de réorientation vers des débouchés non-universitaires (BTS, en alternance en particulier, préparation à l'entrée sur le marché du travail, mobilité vers la métropole ou l'étranger). L'ensemble des acteurs publics de l'Éducation (État, Académie, collectivités, établissements publics, chambres consulaires) doit se saisir de cette question de l'échec en 1<sup>ère</sup> année afin de construire une politique concertée et une véritable stratégie partagée de formations adaptées à ces publics. La poursuite d'études supérieures des bacheliers professionnels et technologiques est un défi que l'UR ne saurait relever seule.

4°) *Une démarche ambitieuse d'incitation aux innovations pédagogiques* : L'Université de La Réunion entend lancer dès janvier 2015 une politique d'incitation aux innovations pédagogiques. A ce propos, en matière de numérique, l'établissement est présentement en train d'élaborer une politique d'offre de formation numérique pour le prochain contrat. Après avoir recensé les propositions des collègues, la direction entend proposer aux conseils centraux de l'établissement un plan stratégique fixant les priorités dans l'accompagnement à la production de ressources numériques autour de quelques axes phares (*formation des maîtres, autoformation en Licence, spocs pour des enseignements de master, etc.*).

### III. VOLET « VIE ÉTUDIANTE »

Depuis la dernière évaluation, la vie étudiante a considérablement évolué, les changements notables intervenus pouvant être présentés selon 3 volets :

1°) *La structuration de la vie étudiante* : La structuration de la vie étudiante passait tout d'abord par la clarification de l'organisation du Pôle de la Vie Étudiante (PVU). Ce dernier regroupe désormais exclusivement le Bureau de la Vie Étudiante (BVE) et le Service Universitaire Art et Culture (SUAC), la disparition du Service de la Vie Universitaire (SVU) – service qui peinait à trouver une identité et un champ d'action défini – ayant été actée par les instances de l'établissement. En revanche, un renforcement de l'accompagnement et des missions du Bureau de la Vie Étudiante a été réalisé (un poste de contractuel sur le BVE à la place des vacances, mission d'instruction des dossiers FSDIE confiée au BVE, etc.). L'année 2014 a également été celle de la refondation d'un Observatoire de la Vie Étudiante (OVE) adossé à la Vice-présidence en charge de la Formation et de la Vie Étudiante en collaboration avec Bureau de la Vie Étudiante, le CROUS, la DSVE / le SUP' de demain ainsi que le pôle d'aide au pilotage. Les missions de cet OVE sont pensées dans une logique de montée en puissance progressive. Il s'agit de le positionner comme un interlocuteur crédible sur la thématique avant d'envisager sa participation à l'« approche qualité » des cursus universitaires (évaluation des enseignements et des formations / amélioration de l'orientation / implication dans le suivi des cohortes).

2°) *Le financement des actions étudiantes* : Pour la première année, l'UR a prévu, au titre du BP 2015, un budget de 20 000 euros fléché « subventions au fonctionnement des associations » dont 13 000 euros sont dédiés au fonctionnement des associations étudiantes et des organisations représentatives des étudiants (en plus des 50 000 euros affectés au FSDIE et des 10 000 euros fléchés d'aide d'urgence). Par ailleurs, le lancement des 16 premiers services civiques permet non seulement de créer des jobs étudiants mais également de mobiliser des jeunes en services civiques sur des thématiques importantes pour la vie étudiante comme l'« implication citoyenne » l'« illettrisme ».

3°) *La valorisation de l'engagement étudiant* : Cette valorisation de l'engagement étudiant individuel ou associatif implique la consolidation de l'« Unité d'Enseignement Libre Engagement étudiant » en 2015-2016 et le lancement du « Diplôme Universitaire Engagement Elu Étudiant » en 2015-2016. Par ailleurs, l'établissement développe une politique volontariste de diversifications des propositions de statuts particuliers (sportifs de haut niveau, élus étudiants).

### IV. VOLET « RECHERCHE »

Concernant le volet « recherche », nous formulons trois observations liées aux objectifs d'« umérisation » de l'établissement, à la stratégie de la Commission de la Recherche, ainsi qu'au pilotage de la recherche.

La politique de partenariat menée par l'université en relation avec les organismes de recherche nationaux en vue du Contrat 2015-2019 se concrétisera par la création au 01/01/2015 de trois nouvelles UMR, dont deux en santé et une en sciences marines (CNRS, INSERM, IRD, Institut Pasteur) dont l'UR assurera la tutelle principale, et par l'intégration de l'UR comme tutelle secondaire dans une UMR existante (CIRAD). Ce qui portera le nombre d'UMR de 5 à 9.

Sur proposition d'un cadrage de la direction de l'établissement, des débats ont eu lieu en Commission de la Recherche (entre fin sept. et début nov. 2014) sur les modalités et les critères de répartition des crédits récurrents. Un modèle a été adopté qui tient compte de l'excellence des laboratoires et de l'encadrement des doctorants (thèses soutenues). En outre, l'établissement met en place dès 2015 une politique incitative adoptée par la Commission Recherche et reposant sur des AAP, pour le financement de BQR et l'accompagnement des chercheurs dans le réseautage et le lancement de montages de projets collaboratifs internationaux (H2020, etc.), entre autres dispositifs. Pour information, l'Université de La Réunion est partenaire d'un projet H2020 récemment retenu par la CE et qui débutera en 2015 (EA LCSNSA).



Afin d'améliorer le pilotage de la recherche, un IGR rattaché au service DSIUN a été mis à disposition du Pôle Recherche le 01/09/2015 afin de rationaliser et de développer le SI recherche (tableaux de bord, indicateurs...). Dans ce même esprit, la Commission de la Recherche a adopté le recours à l'Open Access et à HAL, qui sera le référentiel unique de l'UR en matière de publications.

## V. VOLET « PILOTAGE »

Dès son arrivée en septembre 2014, le nouveau DGS a mis en place une réunion hebdomadaire avec ses deux adjoints (DFC et DRH), qui prépare une réunion hebdomadaire de son « équipe rapprochée » (laquelle réunit les directeurs des services centraux) et une réunion mensuelle est organisée avec l'ensemble des responsables administratifs des composantes, des services communs et des services centraux. Des réunions spécifiques ont lieu sur des points ponctuels à la demande des responsables concernés.

Pour le système de pilotage, celui-ci va être organisé après définition des besoins, notamment dans le cadre des chantiers PAP / RAP de l'établissement.

Quant à la politique des emplois, il faut préciser que, depuis l'année 2008, à chaque campagne emplois annuelle, tous les emplois vacants sont analysés mis en adéquation avec les besoins des structures notamment de celles ne disposant pas, l'année en question, d'emplois vacants. L'analyse est faite sur la base des taux d'encadrement à la fois pédagogique et scientifique mais aussi sur la base des besoins notamment nouveaux. Chaque année de nombreux emplois vacants sont redéployés entre les structures (composantes, unités de recherche, services communs et services centraux).

Par ailleurs, il a été instauré, depuis 2010, un dispositif nouveau de transfert d'enseignants-chercheurs et d'enseignants entre les composantes permettant à la fois d'équilibrer les moyens entre elles en fonction de la politique de l'établissement et de répondre au souhait de collègues de changer d'affectation au sein de l'UR.

La politique de redéploiement d'emplois vacants et le dispositif de transfert d'enseignants-chercheurs et d'enseignants ont permis, sur la durée du contrat quinquennal 2010-2014, d'opérer pas moins de 144 redéploiements entre les structures de l'établissement sur un peu plus de 900 emplois occupés que compte l'UR.

Le nombre d'ANT indiqué dans le rapport, à savoir 248, est issu de l'enquête ministérielle EANT pour l'année 2012. Il est relatif aux effectifs « personnes physiques ». En effet, certains agents sont comptabilisés deux fois, dans la mesure où ils décomptent en « personnes physiques » dans la partie « CDD sur missions permanentes » et dans la partie « personnels en CDI », puisqu'ils ont été CDI-sés au 01/04/2012. Il serait, par conséquent, plus conforme à la réalité d'indiquer le nombre d'ANT en ETPT, qui dans l'enquête EANT de 2012 est de 195,65. Le nombre d'ANT est passé, au mois de septembre 2014, à 149,7 ETPT dont 79,2 ETPT financés sur les conventions de recherche et sur les ressources propres des composantes et des services communs. Cette baisse sensible du nombre d'ANT est la conséquence d'une véritable volonté de réduction de l'emploi précaire au sein de l'établissement. C'est la preuve, à l'inverse de ce qui est indiqué dans le rapport d'évaluation, qu'il n'y a aucun automatisme dans le renouvellement des contrats.

En matière de gestion budgétaire et comptable, depuis la fusion de la direction des services financiers et de l'agence comptable, en direction des Finances et de la Comptabilité, un certain nombre de chantiers ont abouti :

- comptabilisation des passifs sociaux (régularisation pour l'exercice 2013 et effective pour l'année 2014) ;
- fin des conventions en ressources affectées dès le budget primitif 2015 ;
- intégration du patrimoine dans le haut du bilan : un travail a été lancé et est bien avancé.

Quant à la répartition des moyens budgétaires au sein de l'établissement, il est réducteur, à notre sens, de limiter le poids des composantes à 5% du budget de l'établissement tel que cela est indiqué dans le rapport. En effet, en 2014, si on intègre la masse salariale, le poids des composantes dans le budget total de l'établissement représente 63 %. La maîtrise du budget ne relève pas de la seule décision du niveau central, mais résulte bien de négociations menées avec les composantes et les services.

A ce titre, la lettre de cadrage relative au budget primitif de 2015, adoptée à l'unanimité des membres du CA, précise que dès le printemps 2015, un grand débat relatif aux moyens financiers mais aussi humains, sera organisé, dans une perspective stratégique pluriannuelle corrélée à la nouvelle offre de formation et à la pluriannualité du nouveau contrat quinquennal. Le budget sera désormais le résultat des négociations menées dans le cadre du dialogue de gestion qui découlera du grand débat et qui aboutira à la signature de contrats d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuels 2015-2019 avec chacune des composantes de l'établissement.

  
Mohamed ROCHDI  
Président de l'Université de La Réunion

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de La Réunion a eu lieu du 19 au 20 mai 2014. Le comité d'évaluation était présidé par Christiane Heitz, professeur des universités, université de Strasbourg, retraitée.

## Ont participé à l'évaluation :

- Jean-François Deconninck, professeur des universités, université de Bourgogne
- Christophe Giraud, délégué régional du CNRS, Aquitaine
- Olivier Lopez, doctorant allocataire moniteur à Aix-Marseille université
- Daniel Luzzati, professeur des universités, université du Maine
- Félicitée Rejo, responsable de l'unité de formation et de recherche « biodiversité et environnement », directrice interrégionale de l'environnement, des eaux et forêts de Toliara (Madagascar)
- Anne Senemaud, ancienne conseillère de coopération et d'action culturelle
- Françoise Silvestre, professeur des universités à l'INP-ENSIACET de Toulouse

Patrick Garnier, délégué scientifique, et Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES*

---