



**HAL**  
open science

## Université de La Réunion

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de La Réunion. 2011. hceres-02026564

**HAL Id: hceres-02026564**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026564>**

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



février 2010



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

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



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

février 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de recherche de l'U.R	7
II – La politique scientifique de l'Établissement et son management	7
1 • La structuration de la recherche	8
2 • La conduite politique et le management de la recherche	8
III – La formation à la recherche	9
La stratégie en matière de valorisation	11
I – La valorisation économique	11
II – La valorisation sociale du patrimoine scientifique	12
La stratégie en matière de formation	13
I – L'offre de formation initiale, et son pilotage	13
II – L'accueil et l'accompagnement pédagogique	14
1 • L'orientation active	14
2 • La lutte contre l'échec	14
3 • L'environnement numérique de travail	15
III – La professionnalisation des formations et l'insertion professionnelle	15
1 • Les formations professionnelles	15
2 • L'insertion professionnelle	16
IV – La formation continue de l'U.R	16
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Le pilotage central et l'engagement étudiant	19
II – La vie associative et les "services à l'étudiant"	19
III – L'offre artistique et culturelle de l'U.R	20
IV – L'activité physique et sportive sur les campus	20
V – La médecine préventive et le logement étudiant	21
La stratégie en matière de relations extérieures	23
I – L'ouverture sur la société réunionnaise	23
1 • La relation aux milieux économiques	23
2 • La relation aux collectivités territoriales	23



II – L’ancrage à la métropole	25
1 • Les relations inter-établissements	25
2 • La relation avec les organismes de recherche	25
La stratégie en matière de relations internationales	27
I – La recherche et la formation	27
II – La mobilité des étudiants	28
III – Le pilotage	28
La gouvernance	29
I – Le système d’organisation et de pilotage de l’établissement	29
1 • Les organes de direction et de délibération	29
2 • Les composantes et services	29
3 • La communication interne, l’auto-évaluation et l’aide au pilotage	30
4 • Le pilotage et le développement des TIC	30
II – La politique des ressources humaines	31
1 • Le pilotage	31
2 • La gestion des emplois enseignants	31
3 • La gestion des personnels BIATOSS	32
4 • L’utilisation des ressources	32
III – La politique budgétaire et financière	33
1 • Le pilotage	33
2 • L’équilibre budgétaire	34
IV – La politique patrimoniale	34
V – La politique de communication et l’identité de l’établissement	35
Conclusion et recommandations	37
I – Les points forts	37
II – Les points faibles	37
III – Les recommandations	37
Liste des sigles	39
Observations du président	43
Organisation de l’évaluation	47

# Présentation



On connaît les contraintes "constitutionnelles" auxquelles doit faire face la jeune université de la Réunion (U.R) : l'insularité, l'isolement et l'exiguïté de son territoire dans un espace océanique peu peuplé resté à l'écart du développement ; l'absence de secteur industriel, qui laisse les laboratoires de recherche sans interlocuteurs locaux pour la valorisation et le transfert des technologies ; une assise démographique limitée excluant a priori toute stratégie scientifique et de formation fondée sur l'effet de taille critique ; une formation sociale multi-communautaire, à laquelle l'instruction publique n'a véritablement participé que depuis la départementalisation, et qui conduira à l'U.R pour longtemps encore une grande majorité d'étudiants dits de "première génération" c'est-à-dire familialement dépourvus de "bagage" universitaire ; un taux de chômage record de 25% qui vaut à l'U.R une proportion complètement atypique d'étudiants boursiers (59%, dont 68% à l'échelon le plus haut) ; l'éloignement de la métropole, provoquant des coûts de déplacements très lourds de conséquences sur un fonctionnement que complique encore dans la relation à la tutelle et aux autres établissements le décalage des phases d'activité avec l'hémisphère Nord.

Les résultats de l'U.R, en formation-insertion comme en recherche-valorisation, son rapport coût-performances dans tous les domaines ne peuvent être évalués équitablement, et surtout utilement, qu'en prenant en compte cette situation très spécifique dans le dispositif français d'enseignement supérieur et de recherche ; la référence aux indicateurs nationaux du groupe d'appartenance –celui des "universités pluridisciplinaires hors santé" (UPHS)– ne pourra trouver sens que sous le prisme de ces données ; et des particularités fonctionnelles ci-après.

Même si son effectif de 11 500 étudiants en 2009 –IUFM compris– témoigne d'une scolarisation universitaire relativement faible (y compris qualitativement puisque les premiers cycles représentent encore 85% des étudiants). Elle rassemble sur ses trois grands sites de Saint-Denis, Le Tampon et Saint-Pierre tous les secteurs disciplinaires –y compris d'ailleurs la santé au niveau PCEM– et tous les types de formations académiques (L,M,D) comme technologiques (IUT, École d'ingénieurs) qui sont dispensés dans des locaux en bon état, généralement récents et bien adaptés. Le taux de passage de L1 en L2 est près de deux fois inférieur à la moyenne nationale (25% contre 46%), le taux de réussite de la licence en cinq ans n'atteint pas 40% (contre 66% à l'échelle française), et le phénomène se poursuit en master (60% de réussite à l'U.R contre 77%) ; ces énormes difficultés sont induites pour l'essentiel –et entretenues– par l'interaction très négative pour l'U.R des aides publiques à la mobilité des jeunes (qui détournent chaque année vers les établissements métropolitains des centaines de nouveaux bacheliers, les meilleurs élèves en général issus des classes aisées) avec une sous-capacité d'accueil flagrante en BTS et en IUT (qui conduit les bacheliers technologiques et professionnels, émanant des milieux modestes, à s'inscrire en Licence à l'U.R, dans des proportions deux fois supérieures à celles de la métropole). Dans le domaine de la recherche-valorisation, l'engagement financier de l'Europe et de la Région ont permis récemment la construction aux portes du campus du Moufia à Saint-Denis d'un "parc technologique universitaire" (PTU) doté d'équipements remarquables à vocation internationale parmi lesquels un cyclotron (cyroi) que beaucoup de technopoles métropolitaines ou européennes peuvent envier à La Réunion. Or la sous-utilisation patente de ce très gros appareil symbolise bien un écart, que la délégation des experts a observé en toute matière, entre les intentions ou orientations affichées –par le ministère, par les responsables territoriaux, par la gouvernance de l'université– et la capacité à les mettre en oeuvre ; en l'occurrence, c'est la proportion importante d'enseignants du secondaire qui limite le potentiel au service des activités de recherche, élément aggravé ces derniers temps par l'annonce incomprise de la reprise de 9 emplois : les 309 enseignants-chercheurs (79 professeurs, 230 maîtres de conférence) sont mobilisés prioritairement sur la formation des étudiants. Signalons que le ratio du nombre d'E.C au regard de l'effectif étudiant n'est que de 24 pour 1000 étudiants contre 30 en moyenne nationale des UPHS (celui du nombre d'étudiants par rapport à l'effectif enseignant global de 24 étudiants par enseignant contre 17 pour l'ensemble des UPHS) ce qui se traduit pour les 459 enseignants permanents (dont 150 professeurs du second degré) par un volant de 60 000 heures complémentaires.

Dans le contexte du passage à la LRU, l'U.R a connu en 2007-2008 une crise de gouvernance particulièrement longue et pénible qui mettait en cause au fond –derrière la critique des méthodes du Président– l'ambition d'un contrat quadriennal 2006-2010 en cours de non-exécution qu'on regardait soudain comme manquant au principe de réalité pour avoir fait du rayonnement par la recherche la priorité, dans un établissement où il faut renouveler le matériel pédagogique des paillasses et qui n'accueille que 3,5% d'étudiants étrangers l'U.R s'est dotée d'une nouvelle équipe, dirigée par un jeune président très estimé, qui a remis l'université au travail dans une démarche transparente et participative ; autour de deux axes stratégiques : poursuivre la restructuration de la recherche, mais d'abord améliorer la réussite de l'étudiant.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Le potentiel de recherche de l'U.R

Les forces mobilisables sont réduites et assez dispersées : le potentiel humain disponible ne dépasse guère 373 personnes (avec les ingénieurs, techniciens et autres personnels IATOS des laboratoires) parmi lesquelles : 264 EC dans les équipes de recherche dont 176 publiants PR ou MCF et 24 chercheurs d'EPST ou EPIC. Les 16 laboratoires de l'U.R<sup>1</sup> (3 UMR dont deux classées A et une B et 13 EA dont onze classées B, deux classées C) comptent en moyenne dix chercheurs. Le nombre et l'impact des publications sont globalement inférieurs à la moyenne nationale. Dans son unique école doctorale omni disciplinaire – en dépit des faibles effectifs de Master – elle a constitué un vivier de 300 doctorants représentant 3% de son effectif étudiant, ratio conforme à celui du groupe des UPHS.

En dehors même des 5000 m<sup>2</sup> de nouveaux bâtiments et des équipements ultra modernes du parc technologique universitaire, la recherche de l'U.R bénéficie de locaux adaptés à l'activité des laboratoires La documentation scientifique des chercheurs – bien soutenue par le SCD avec des abonnements télématiques ajustés aux besoins prioritaires – ne suscite ni plus ni moins de récriminations que dans les laboratoires métropolitains. Ce sont les manifestations scientifiques (l'organisation sur place des colloques nationaux ou internationaux, la participation des EC de l'U.R à des séminaires en métropole ou à l'étranger) qui souffrent le plus des contraintes d'argent et de temps liées à l'éloignement ultramarin

Dans l'ensemble, le financement de la recherche ne soulève pas de difficultés particulières : assuré dans le cadre du quadriennal par un programme du ministère et de l'IRD, à hauteur de 3 500 000 € auxquels s'ajoutent 40 000 € pour la valorisation, 60 000 € pour la culture scientifique et technique et 100 000 € pour l'école doctorale (soit en moyenne 900 000 € par an), il est quadruplé par les contrats avec les EPST, les dotations ANR et le soutien sans faille de la Région (soit en moyenne 2 500 000 € par an) ; les conventions de recherche représentent un volume cumulé de plus de 10 millions sur les quatre dernières années, en plus des budgets de fonctionnement des unités qui coordonnent 4 programmes ANR et participent à 10 projets nationaux ou internationaux.

## II – La politique scientifique de l'Établissement et son management

Le contrat quadriennal 2006-2009 n'ayant pas atteint son objectif de structuration globale de la recherche de l'U.R en une seule grande "fédération de recherches Réunion-Océan indien" (FRROI), le Conseil scientifique et la nouvelle gouvernance de l'Université ont décidé dans le cadre du nouveau projet d'établissement de novembre 2008 -dit "projet stratégique global 2010 - 2013"- de regrouper les laboratoires par grands champs scientifiques, dans une interdisciplinarité plus directe et moins exigeante .

---

<sup>1</sup> - en sciences dures et sciences de la terre : l'UMR "Laboratoire de l'atmosphère et des cyclones" (LACY/CNRS) ; les EA "Laboratoire de chimie des substances naturelles et de sciences de l'aliment" (LCSMA), "Laboratoire d'énergétique, d'électronique et procédés" (LE2P), "Laboratoire de physique des bâtiments et des systèmes" (LPBS) et "Laboratoire d'informatique et de mathématiques" (LIM).  
- en sciences du vivant : l'UMR "Peuplements végétaux et bio-agresseurs en milieu tropical" (PVBMT/CIRAD) et les EA "Laboratoires d'écologie marine" (ECOMAR), "Groupe d'étude sur l'inflammation chronique et l'obésité" (GEICO), "Groupe de recherche sur les maladies infectieuses" (GRI)  
- en sciences de l'homme et de la société : l'UMR "Langues, textes et communication dans les espaces créoles et francophones" (LCF/CNRS) et les EA "Centre interdisciplinaire sur la culture identitaire" (CIRC), "Contacts de cultures" (CC), "Espaces et sociétés" (ES), "Centre d'études et de recherches économiques et sociales" (CERES), "Centre de recherches juridiques" (CRJ) et "Déterminants interculturels de la motricité et de la performance sportive" (DIMPS).

## 1 • La structuration de la recherche

La structuration de la recherche s'organise autour de trois grands ensembles fédératifs en cours d'émergence –SHS, environnement biologique, environnement physique terrestre– auxquels la Section recherche de l'AERES donne un aval assorti de quelques recommandations :

L'**observatoire de l'Océan indien** (OSOI) regroupera à partir du nouveau contrat quadriennal les 7 unités de recherche du secteur SHS ; il se voit assigner le rôle d'améliorer la synergie entre les équipes et de faire émerger des programmes d'excellence à l'échelle non seulement de la Réunion et des pays ou territoires de son voisinage (Madagascar, Maurice, Mayotte et les autres Comores, les Seychelles) mais aussi des pays du pourtour de l'Océan indien (du continent indien, de l'Australie, de l'Afrique australe) ; avec comme objectifs : promouvoir des partenariats réalistes, concevoir rapidement des projets transversaux sur des thèmes mobilisateurs, définir et piloter une politique de publications, installer surtout une équipe de gouvernance efficace qui a du pain sur la planche au regard des tensions qui existent entre les laboratoires du secteur Lettres-Sciences humaines (et en leur sein).

La **Fédération Biodiversité – Santé** (FBS) est appelée à réunir 5 laboratoires des sciences du vivant – essentiellement– et des sciences dures ; la section Recherche de l'AERES souligne leur qualité et leur complémentarité tout en souhaitant que la place au sein de la fédération du GRI sur les maladies infectieuses (qui travaille sur le virus chikungunya dans le cadre du GIS "Centre de recherche et de veilles sur les maladies émergentes de l'Océan indien" (CRVOI) lui-même associé à la fédération) soit rapidement clarifié. Le projet stratégique global 2010-2013 du nouveau Président fonde de grands espoirs sur la fécondité de cette double problématique à laquelle se trouvent associés le CNRS, l'IRD et le CIRAD (la FBS pourrait s'enrichir utilement d'une référence à l'environnement en ajoutant la lettre E dans le sigle de sa dénomination). Elle pourrait devenir un tremplin pour les demandes de financements nationaux (ANR) et européens (FP7) que la Région consolide le plus souvent ; de même qu'un support de valorisation remarquable en liaison avec la plateforme cyclotron.

L'**Observatoire des milieux naturels et des changements globaux** (OMN) associe dans l'état actuel 3 UMR – le LSTUR (antenne de l'IPG), le LACY, le PVBMT– avec 3 EA et avec l'Observatoire de physique de l'atmosphère de la Réunion (OPAR) qui est appelé à s'intégrer au nouvel Observatoire des Sciences de l'Univers (OSU) de l'Institut national ; le rôle fédérateur de l'OMN pour les géosciences et les autres disciplines des secteurs électronique et mathématiques/informatique (en mal d'unité) est indéniable. L'emboîtement proposé de l'OMN et de l'OSU –très bienvenu– conduit la Section Recherche de l'AERES à recommander plus de rigueur dans la délimitation de la Fédération ; Aussi la Section Recherche propose-t-elle un recentrage de l'OMN sur les sciences dures et avec une simple association du PVBMT et de l'ECOMAR à l'OMN uniquement pour de l'échange de données entre leurs plateformes d'observation et d'information respectives (d'un côté les deux stations instrumentées au milieu côtier et récifal et dans les espaces naturels ou anthropisés du Sud, de l'autre l'observatoire volcanologique et l'observatoire de physique de l'atmosphère).

## 2 • La conduite politique et le management de la recherche

La conduite politique et le management de la recherche font question à tous les niveaux de l'organisation universitaire. Très souvent les entretiens du comité de visite avec des EC ou des directeurs de laboratoires, voire avec des partenaires des structures de valorisation, ont pointé des difficultés de gouvernance. Au niveau de la gouvernance globale de l'U.R, le succès dépendra avant tout de l'engagement des enseignants chercheurs et de leur mobilisation : bousculer les inerties et les clivages –perceptibles ici comme dans toutes les universités– demande du temps ; et l'appropriation d'objectifs partagés de recherche fondamentale dans chaque grande fédération –au niveau de l'établissement a fortiori– sera un long processus. Mais la détermination, et la capacité d'entraînement du Président et de son équipe, en appui sur un Conseil scientifique constituent des atouts incontestables.

Pour autant les outils de management ne sont pas encore affûtés : la ponction BQR est faible (moins de 300 000 euros au cours du dernier quadriennal), son utilisation peu stratégique –éparpillée sous formes d'aides, par exemple aux jeunes MCF pour favoriser leurs publications– et les allocations de recherche ciblées sont rares, les PPF peu nombreux, les services du bureau de la Recherche peu étoffés et la cellule Europe naissante n'a pas encore débarrassé les laboratoires des procédures et paperasses des réponses aux appels d'offres. En écho aux observations récurrentes de la DGER et des collectivités qui soutiennent la recherche à l'U.R mais y critiquent le saupoudrage indiscriminé des crédits, la nouvelle Présidence a annoncé que la dotation recherche serait répartie entre les laboratoires –dès le début du nouveau quadriennal– au prorata de leur production scientifique et au regard des priorités de l'Établissement pour les trois grandes fédérations : les échanges interuniversitaires avec l'Europe et

les grands pays de la région, l'accueil de doctorants. Le projet d'établissement annonce aussi une véritable "politique de recrutement" qui ne remet pas clairement en cause une première phase de procédure privilégiant classiquement le critère du besoin pédagogique mais qui pose pour la dernière phase le double principe d'une communication tous azimuts sur l'ensemble des emplois ouverts et d'un classement des candidats "sur les critères internationaux d'excellence scientifique". Les Présidence revendique expressément la définition de la politique de recherche en équipe présidentielle ; son pilotage revient au Vice-président du Conseil scientifique dans le cadre du "pôle recherche" (comprenant aussi le directeur de l'ED, le responsable de la cellule de valorisation et des représentants du personnel ITRF) ; et le projet d'établissement annonce encore, en aval de l'instruction et de la validation, la mise en place au sein du service de la recherche d'un outil de suivi de l'activité scientifique : l'application GRAAL de l'AMUE, qui décrit et mesure aussi les résultats de la valorisation.

### III – La formation à la recherche

La formation à la recherche est unifiée à l'U.R par une école doctorale interdisciplinaire (EDI) en appui sur l'ensemble des laboratoires de l'établissement (rattachés systématiquement à l'une de ses quatre UFR) qui accueille aussi de 12 à 15 doctorants de l'IRD, de l'IFREMER et du CIRAD soit en moyenne 5% de ses 300 inscrits ; ses moyens sont d'ailleurs partiellement mutualisés avec le CIRAD (pour l'enseignement de l'anglais) et avec le CIES (pour la pédagogie) ce qui abonde quelque peu sa dotation d'établissement de 25 000 €. Mais le budget réel de l'EDI est à la fois dans les laboratoires (qui assument entre autres choses le coût exorbitant des jurys) et dans le financement des allocations de recherche au nombre de 125 sur les 4 années du contrat 2006-2009 : 26 du ministère de l'enseignement supérieur, 94 du Conseil régional, 5 d'organismes de recherche auxquelles s'ajoutent 8 conventions CIFRE, 5 financements du ministère des affaires étrangères pour les doctorats étrangers, et 6 CDD ; soit 144 doctorants financés représentant 44,5% des effectifs de l'EDI, alors que 47,5% sont fonctionnaires en activité ou retraités et que 7,5% des doctorants (24) n'ont pas de financement. Le flux d'entrée est d'une soixantaine chaque année (les 2/3 titulaires d'un Master réunionnais, 30% environ d'un Master métropolitain, 5% d'un master étranger), le flux de sortie d'une trentaine de docteurs (avec un ratio de 10% de soutenances annuelles par rapport à l'effectif de l'EDI) ; et c'est le secteur du SHS qui compte à la fois le plus de doctorants et de docteurs, la plus forte proportion de thèses non financées et le plus fort taux d'abandon. Cette situation mérite une réflexion approfondie de la part de l'établissement. L'école organise des doctoriales biannuelles (et récemment un premier forum des jeunes chercheurs de l'océan indien) qui publie une "revue de la recherche" et qui a fait son credo de l'insertion professionnelle des docteurs dont elle suit méthodiquement le devenir<sup>1</sup>. En fait, c'est l'irrigation de l'école doctorale qui fait problème, dans un amont peu nourri et confus de Masters dont l'ancrage aux laboratoires n'est pas lisible –il devra absolument être clarifié– pas plus qu'en amont leur cohérence en termes de parcours L/M.

---

<sup>1</sup> Sur une cohorte de 82 diplômés de janvier 2003 à décembre 2005, deux seulement sont demandeurs d'emploi : 12 sont maîtres de conférences, 19 exercent comme post-doc, IGR-IGE ou chargés de recherche dans un établissement d'enseignement supérieur et (ou) de recherche, une grosse moitié ont retrouvé leur poste ou trouvé un emploi dans l'enseignement secondaire (23 %), l'administration (16 %), le secteur privé (13,5 %) ou une profession libérale (3 %).



# La stratégie en matière de valorisation



La valorisation de la recherche n'a été officialisée à l'U.R qu'en 2002 par la création d'une vice-présidence ; elle s'est concrétisée en décembre 2003 avec l'installation d'un micro-service dédié de 2 personnes (un chargé de mission et une secrétaire) qui est resté en l'état, dans son effectif comme dans son positionnement très central : s'il a dans les laboratoires des "correspondants"; il ne participe pas à la vie des UFR et fonctionne exclusivement par autofinancement (budget de l'établissement, contrat quadriennal, taxe d'apprentissage) à l'exception de quelques crédits de la Région, dans le champ traditionnel de la valorisation : celui de la diffusion des résultats de la recherche par les publications (les indices de citation et de notoriété ne sont pas connus en l'absence de base de données de l'activité de recherche mais qui paraissent de niveau très inégal). Pourtant la valorisation s'est développée à l'U.R sous tous les aspects qui caractérisent une université moderne, en phase avec les activités économiques et sociales de son environnement.

## I – La valorisation économique

Elle revêt déjà à l'U.R les trois formes qu'on lui connaît dans les universités plus anciennes.

**Les partenariats de transfert**, qui s'expriment par voie conventionnelle en forme de contrats de prestation ou de transfert de technologie, ont représenté au cours du quadriennal 2006-2009 un volume financier de 1.607 000 euros, soit un chiffre d'affaires de 400 000 euros par an : l'U.R signe maintenant en moyenne 50 contrats par an –passés en plus grand nombre avec les collectivités locales ou les EPSCP qu'avec les entreprises, ce sont souvent des contrats de prestations et issus d'initiatives individuelles ; le transfert de technologies et même l'innovation – en appui sur la plateforme cyclotron CYROI et le pôle de compétitivité agro-alimentaire QUALITROPIC notamment– participent en bonne place à la stratégie 2010-2013, qui insiste parmi les objectifs du prochain quadriennal sur le développement de la valorisation des résultats de la recherche en SHS.

**La création d'entreprises** s'est traduite au cours du quadriennal qui s'achève par la signature de deux contrats l'an en moyenne pour un volume de 100 000 € sur la période, ce qui représente 5% du nombre des conventions partenariales et 7% des recettes qu'elles génèrent. Le partenariat des laboratoires avec l'incubateur régional –aux instances duquel l'U.R participe– a contribué jusqu'alors à la création des 5 start-up pour une quinzaine d'emplois en CDD, directs ou indirects (dont un par convention CIFRE). Compte tenu de la faiblesse chronique du nombre d'emplois de maîtres de conférences disponibles, cette collaboration de l'U.R avec l'incubateur n'est pas négligeable pour les doctorants intéressés par le privé qui ont la possibilité de participer depuis l'Université à l'émergence et à la maturation de projets innovants avec les principaux partenaires économiques du territoire.

**La propriété intellectuelle** concerne 7 brevets (4 en copropriété, 3 en pleine propriété) et protège aussi des logiciels qui sont le fruit des travaux de quatre laboratoires du secteur sciences et techniques. Seuls les quatre brevets en copropriété font l'objet d'exploitation sous forme de licences, le premier depuis 2006 ; une autre licence de savoir-faire concernant un brevet a été signée avec deux sociétés en 2007, et une licence de logiciel a également été prise en 2009. À ce stade, les recettes produites par les licences (20 000 euros) ne couvrent pas le coût du dépôt et de l'entretien des brevets (66 000 euros) mais ce déséquilibre financier se résorbera rapidement. La perspective de développement des brevets et licences dans le secteur des Sciences du vivant est réaliste et conduit l'U.R à annoncer dans son projet d'établissement une "charte de la propriété intellectuelle" pour accompagner l'effort de valorisation de l'U.R.

## II – La valorisation sociale du patrimoine scientifique

La valorisation sociale du patrimoine scientifique de l'établissement est le lieu de convergence du service de valorisation et du service culturel de l'U.R, qui a réuni des collections d'objets scientifiques remarquables dans le domaine des sciences de la vie et de la terre (minéraux, faune, flore) parmi lesquels l'herbier constitué par le Professeur Thérésien Cadet fait référence sur les espèces végétales de l'Océan indien et en particulier des Mascareignes. Ces collections ont un rôle actif au sein même de l'université, d'abord pédagogique, mais aussi purement scientifique par les progrès qu'elles permettent en biologie moléculaires –pour les animaux et les plantes– grâce au séquençage ADN. Mais le potentiel d'un tel patrimoine concerne aussi le rayonnement de l'U.R par son ouverture au public, notamment aux jeunes scolaires, qui réclame un entretien méthodique et une installation muséologique. Une dotation de 60 000 euros a été attribuée par le MESR pour la restauration de ces collections, le service de valorisation réserve sur ce sujet une partie de ses crédits de soutien aux publications, et l'U.R sollicite la compétence de son chargé de mission "Arts et Culture" –en détachement d'un emploi de Conservateur– pour concevoir et développer son projet de "Musée universitaire" qui pourrait être l'un des phares du prochain quadriennal.

Finalement, le développement de la valorisation à l'U.R suggère que le tout petit service a sans doute atteint ses limites : l'U.R peut envisager maintenant la création d'une SAIC ou d'une filiale de valorisation de ses activités.

# La stratégie en matière de formation



Les étudiants de l'U.R sont répartis entre Saint-Denis au Nord (9 000 sur 3 sites), dans le Sud au Tampon (2000) et à Saint-Pierre (500). L'université a réalisé le passage de ses formations au système LMD ; celles-ci couvrent une grande part des disciplines, hors médecine. Dans le contrat quadriennal 2006-2009, l'université avait fixé trois axes prioritaires : d'abord rayonner par sa recherche et son ouverture à l'international, ensuite contribuer à la réussite de l'étudiant, en troisième lieu renforcer ses capacités de gouvernance. Dans le projet d'établissement 2010-2013, l'axe n° 2 passe au 1<sup>er</sup> rang devant la recherche. Ce choix montre que les questions centrées sur l'étudiant n'ont pas complètement trouvé de réponse au cours du dernier quadriennal ; certaines difficultés se sont même accentuées par rapport à la situation antérieure, appelant d'urgence un approfondissement du LMD et de l'accompagnement des étudiants depuis l'accueil en Licence jusqu'à l'insertion des docteurs.

## I – L'offre de formation initiale, et son pilotage

L'offre de formation est présentée de façon avenante –par le site Web et les plaquettes générales de l'U.R, par les documents émanant de chaque composante– mais malheureusement l'information n'est pas toujours la même selon le document source (par exemple, en Sciences, il n'est pas partout précisé que le 1<sup>er</sup> semestre de L1 est commun à toutes les mentions de Licence) ni toujours complète (les fichiers de certaines filières sont encore en cours de construction). Il est indispensable de mettre fin à ces désordres, qui prètent d'autant plus à confusion que l'offre de formation LMD propose une très grande variété de cursus : 19 mentions de Licences (pas moins de 39 spécialités), 14 Masters (47 spécialités) qui alimentent une multiplicité de parcours présentée comme un atout. Si une bonne lisibilité existe pour les formations de l'UFR "Faculté de Droit et des Sciences Économiques" –à la fois complète, moderne, remarquablement mutualisée– elle n'est pas toujours convaincante dans les autres domaines. À titre d'illustration, l'UFR Sciences et Technologie (STS) affiche 22 parcours au niveau de la Licence, et décline ses Masters en 8 spécialités (certains documents indiquent même 14 spécialités) ; une telle diversification conduit à la dispersion des étudiants (surtout au niveau du M2) et en conséquence à des effectifs très réduits par spécialité dont beaucoup ont moins de 9 étudiants (39 en 2007) voire moins de 4 étudiants (17 en 2007). Il serait souhaitable de rechercher les possibilités de réunir à d'autres les filières ayant moins de 5 étudiants. L'IAE va d'ailleurs montrer le chemin en fusionnant en 2010 sa filière commerce international au sein de la filière marketing ; ce sera le premier exemple de suppression d'une formation à l'U.R.

En termes de pilotage, l'UFR Sciences de l'Homme et de l'Environnement (SHE) du Tampon soulève des problèmes de positionnement de ses formations avec celles des autres composantes, problèmes qui ne sont pas démentis par l'établissement. Ainsi, la spécialisation Lettres modernes que SHE propose en L3 double-t-elle celle de l'UFR des Lettres et des Sciences Humaines (LSH) à Saint-Denis ; le manque de cohérence porte aussi sur le Master "Inter-Culturalité" qui apparaît sur le document de l'université à la fois en UFR LSH et en UFR SHE ; de même la filière Génie civil et Urbanisme de SHE pourrait être affichée dans les formations qui relèvent de l'UFR STS. Que dire d'autre part de la multiplication de formations relatives à la construction durable qu'on retrouve sous des habillages différents –mais au même niveau et avec des contenus voisins– dans les UFR SHE et STS, à l'IUT et dans le (futur) 3<sup>ème</sup> département de l'école d'ingénieur ? C'est le cas encore avec l'IUFM en ce qui concerne la préparation à l'agrégation proposée aussi par le département Sciences de l'Éducation de SHE, même si cela concerne l'agrégation externe seulement (l'agrégation interne étant préparée à l'IUFM). L'université doit assurer rapidement une meilleure cohérence de l'affiche générale de ses formations.

## II – L'accueil et l'accompagnement pédagogique

L'U.R a mis en place trois dispositifs qui s'inscrivent dans le pilotage national du ministère.

### 1 • L'orientation active

Initiée voici trois ans, elle a conduit l'U.R à renforcer ses liens avec les établissements secondaires de différentes façons : par l'intervention dans des lycées d'enseignants - chercheurs ou de doctorants "tuteurs" afin de faciliter les choix d'orientation, par la diffusion aux élèves de plaquettes d'information sur chaque composante et par l'organisation de journées de liaison Université/Lycée ("découverte de l'Université") mobilisant les professeurs principaux en liaison avec le rectorat. L'opération portes ouvertes "Campus futé" (création 2008) permet en un jour la présentation des composantes et des services de l'université où il est procédé à l'initialisation des cartes étudiantes et des comptes informatiques. Le cœur du dispositif d'orientation active réside dans un questionnaire d'orientation et de pré-inscription des lycéens dont la diffusion a été un succès ; en 2007-2008 plus de 4500 dossiers ont été analysés et ont reçu un avis de la part des référents pédagogiques de L1. Le taux élevé d'avis réservés ou défavorables (39%) mesure la tâche particulièrement lourde pour l'U.R d'accueillir une telle proportion d'étudiants impréparés à l'enseignement supérieur. Aussi l'université avait-elle souhaité lors du contrat 2006-2009 structurer cette démarche avec 150 tuteurs pour 4 fonctions : épanouissement, méthodologie (en lien avec le SCD et le Service TICE), pédagogie (cours de soutien avec les composantes), orientation (avec le SCAOIP). Les objectifs étaient sans doute trop ambitieux, car à ce jour ils ne sont pas atteints. Les étudiants interrogés sur le tutorat parlent d'une opération confidentielle (l'U.R a dû réviser ses plans pour le 1<sup>er</sup> semestre 2008-2009), critiquent la complexité des brochures, l'accessibilité du site Web et déclarent se sentir perdus tout au long du premier trimestre sur des campus dont la signalétique est il est vrai défailante.

Pour favoriser l'égalité des chances, l'U.R vient d'instaurer un "contrat de réussite" entre l'établissement et ses étudiants et consistant en l'affichage d'objectifs visant à favoriser la réussite aux examens et limiter l'abandon. Le prochain quadriennal ne sera pas de trop pour donner de la chair à un tel dispositif et en mesurer les premiers résultats, car la condition sine qua non de son utilité est la conduite d'une véritable démarche "qualité pédagogique".

### 2 • La lutte contre l'échec

La lutte contre l'échec est devenue la priorité absolue de l'U.R, pour les raisons soulignées dès l'introduction de ce rapport : les taux de réussite des étudiants sont faibles, très inférieurs aux moyennes nationales à tous les niveaux du LMD dans l'ensemble des filières académiques; catastrophiques en L1 dans les quatre UFR<sup>1</sup>. L'étude des raisons de l'échec en L1 nécessitait une analyse de la population des étudiants qui abandonnent leurs études. Pour développer cette analyse –et plus généralement pour évaluer ses formations– l'UR a créé un "observatoire des formations et de l'insertion professionnelle" (OFIP, Cf. *Infra*) qui met en œuvre une démarche d'évaluation fine des taux de réussite (il a commencé par des filières localisées au Tampon où il s'est implanté) à partir du ratio des étudiants autorisés à composer/présents aux épreuves/présents aux épreuves et "actifs" (taux qui retrace le nombre des étudiants ayant des notes entre 0 et 3 au semestre) ; cette méthode a permis de constater pour l'ensemble des filières testées des écarts significatifs –anormaux– entre les 3 taux, et notamment entre celui des "étudiants autorisés à composer" et celui des "étudiants actifs". C'est sur le fondement de ces constats que l'U.R conduit sa politique d'orientation active et de réorientation de parcours dès le 1<sup>er</sup> semestre du L1 (Cf. *Supra*). En 2007/2008 les orientations inscrites dans la LRU ont dessiné les contours du plan "Réussite en licence" à partir d'une part de l'orientation active des jeunes et d'autre part de l'insertion professionnelle. L'U.R vise à assurer les objectifs du plan qui sont dans leurs grandes lignes : réduction des effectifs de TD à 30 étudiants au maximum, mise en place de TD de soutien pour étudiants en difficulté et séances de révision, systématisation des séances le soir pour les étudiants salariés (mais il n'y en a que très peu à U.R compte tenu de la situation de l'emploi), pilotage du tutorat. Ces dispositions devraient contribuer à l'objectif qu'affiche résolument l'U.R dans son nouveau projet 2010-2013 "qu'aucun étudiant ne sorte de l'établissement sans diplôme, qualification ou perspective d'orientation".

---

<sup>1</sup> En revanche, le taux d'obtention d'un DUT en trois ans est de 77%, de même niveau que la moyenne nationale (75%). Par ailleurs, les taux des réussites à l'IAE (L3), dans les filières de DUT et dans les licences professionnelles sont bons, voire très bons (en LP Biologie à l'IUT, il est 100% pour 18 étudiants).

### 3 • L'environnement numérique de travail

L'environnement numérique de travail sera un élément incontournable de la lutte contre l'échec ; afin d'accompagner de façon pertinente les étudiants, l'université s'était fixé pour objectif dans le quadriennal 2006-2008 l'usage renforcé des TICE. Elle a créé un service TICE au sein d'un Pôle Informatique et Multimédia (Cf. *Infra*) et les étudiants réunionnais ont maintenant un embryon d'espace numérique de travail (ENT) : adresse IP, dossiers personnels informatiques développés avec le personnel de la scolarité. Mais selon le VP CEVU, les étudiants n'ont pas toujours le réflexe de consulter, et si des ordinateurs ont été mis à disposition dans plusieurs salles, les tuteurs informatiques manquent toujours. Le certificat informatique et Internet (C2i) proposé dans l'offre des formations transversales a concerné près de 2000 inscrits en 2008 mais seulement 496 admis : il ne s'est pas développé comme il était prévu, pas plus que la mise en ligne des cours. Le constat des instances de pilotage de l'université est qu'il n'y a pas eu d'avancée sur ce sujet des TICE par rapport aux ambitions de 2006. Rappelant dans son projet 2010-2013 que le tissage mondial du savoir ne laisse guère d'alternative à l'établissement, l'U.R est décidée à inciter fortement les composantes à utiliser les TICE : en 2008, 112 cours à distance par ligne haut débit et Internet sont référencés (sous forme de conférences Web classiques mais aussi en interactif) développés par le Service de formation permanente (SUFPP) qui a aussi plusieurs projets d'extension de cours en ligne. L'université s'appuiera donc en ce domaine sur l'expérience du SUFP (Cf. *Infra*).

En matière de documentation, l'université a conduit une politique de modernisation depuis plusieurs années et notamment depuis l'ouverture en 2007 des bibliothèques du Moufia et du Tampon. Le SCD gère 3 bibliothèques à Saint-Denis, 1 au Tampon et 1 à Saint-Pierre<sup>1</sup>. Au-delà de l'informatique documentaire qui repose sur une équipe structurée (1 ingénieur réseau et 2 techniciens), des équipements conséquents (serveurs, accès wi-fi, salle informatique) et une forte collaboration avec le CRI, on notera le volontarisme du SCD de s'associer, en mutualisant les moyens, au projet d'ENT (recherche bibliographique en ligne) et surtout aux initiatives favorisant le "E-learning".

## III – La professionnalisation des formations et l'insertion professionnelle

L'université adapte sa carte des formations aux besoins économiques et sociaux par la création d'enseignements professionnels et par une démarche très volontariste d'insertion professionnelle.

### 1 • Les formations professionnelles

Elles existent depuis l'origine avec l'IUT et avec certaines formations du secteur juridique : la licence d'administration publique et les préparations à la profession d'avocat et à l'école nationale de la magistrature. Au cours de ces dernières années, la démarche de professionnalisation s'est étendue au niveau des formations académiques, avec la création de licences professionnelles, au nombre de 8 actuellement ; trois ou quatre projets –davantage avec les projets annoncés par le SUFP– sont en cours de montage plus ou moins avancé comme par exemple à l'UFR STS une licence Pro "agriculture et développement durable en milieu tropical insulaire". Beaucoup de diplômes de niveau Master sont aussi maintenant à caractère purement professionnel ; c'est le cas de 15 des 47 spécialités<sup>2</sup> parmi lesquelles 5 spécialités du Master Science du management porté par l'IAE. L'IUT, qui a vu l'ouverture en 2006 de son 4<sup>ème</sup> département Réseaux & Communication, projette de créer un 5<sup>ème</sup> département en "carrières sociales". Quant aux nouvelles formations de la jeune École ESIROI, elles répondent évidemment à la volonté de développer des formations professionnelles –ici de niveau ingénieur– dans les secteurs jugés primordiaux pour la zone géographique (Océan indien) ; son premier département (développement agroalimentaire intégré) a été ouvert en 2006 ; le second (informatique multimédia) ouvre en 2009 ; un 3<sup>ème</sup> département (développement durable et environnement) monté en partenariat avec la CCI de la Réunion, est en cours d'instruction avancée.

---

<sup>1</sup> Les conditions d'accueil sont tout à fait favorables avec 60 heures d'ouverture par semaine, des collections en libre accès quasi intégral et une offre de 125 postes informatiques. Les collections, régulièrement enrichies comprennent 173 000 documents (en forte augmentation) et 21 bases de données. Cependant, la fréquentation est en baisse ; de 1 .200 000 entrées en 2004 à 884 000 en 2008, sans doute à cause de la concurrence d'Internet.

<sup>2</sup> Compte tenu du peu d'emplois d'encadrement supérieur dans l'île, et au contraire du besoin important d'encadrement intermédiaire (qui fait ressentir cruellement le manque de DUT et de BTS) il faut souhaiter une inversion rapide du nombre de Lpro et de Mpro, ces derniers étant actuellement 2 fois plus nombreux ; et l'on peut regretter par exemple que la disparition de l'IUP "Tourisme" de l'U.R ait donné lieu à sa transformation en Mpro plutôt qu'en Lpro "Tourisme".

Dans la période la plus récente, le changement de statut et de positionnement institutionnel de l'IUFM marque une étape déterminante du processus de professionnalisation : devenu une école interne de l'université depuis janvier 2008, c'est désormais en qualité de composante de l'U.R que l'Institut de formation des maîtres (qui a formé 6000 enseignants depuis 1991), prépare aux métiers de professeur du second degré et de professeur des écoles.

## 2 • L'insertion professionnelle

Même si l'UR n'est pas en mesure de fournir une appréciation chiffrée et des données centralisées, l'insertion professionnelle est l'objet d'une réelle mobilisation, L'Université en appelle, pour ce sujet si sensible dans l'île, à l'ensemble des acteurs économiques et politiques de la Réunion et a engagé deux démarches en interne : la mise en adéquation des formations et diplômes professionnels avec le marché de l'emploi (notamment local), et la création d'un dispositif dédié.

L'adéquation des formations aux besoins de l'économie, est recherchée à travers des licences professionnelles à effectif variable et de durée aléatoire. Ces formations courtes répondent aux attentes des employeurs de l'île grâce au service de formation permanente (Cf. Infra) qui a développé de véritables compétences dans la recherche de niches professionnelles et la structuration de nouvelles offres spécifiques, en appui sur l'observatoire régional Formation/Emploi et sur l'association réunionnaise pour la valorisation de l'initiative économique (ARVIE). L'université a entrepris par ailleurs un soutien spécifique à l'insertion des étudiants en situation d'échec notamment les bacheliers professionnels dont 70% sont en rupture d'études : elle a mis en place dans le cadre de son service de formation permanente, en collaboration avec la CCI et l'ANPE, un DU d'insertion professionnelle, qui comporte une formation sur le monde de l'entreprise, un bilan individuel personnalisé, une aide à la rédaction de CV, une préparation aux entretiens d'embauche. Ces démarches instaurent une collaboration plus étroite qu'auparavant avec le monde professionnel<sup>1</sup>.

La création d'un dispositif dédié s'est inscrite dans le cadre de la politique ministérielle avec l'élaboration d'un "schéma directeur de l'aide à l'insertion" qui définit une dizaine d'axes d'action pour le contrat d'établissement 2010-2013 ; l'U.R a d'abord mis en place parallèlement à l'OVE, dès 2006, un nouvel observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (l'OFIP évoqué supra) animé par un chargé de mission à l'insertion professionnelle. Ses missions sont de contribuer à l'amélioration de l'offre de formation et de l'insertion professionnelle par la production d'enquêtes statistiques et par l'analyse des interfaces étudiants/monde professionnel. Un meilleur pilotage de l'insertion s'est concrétisé par la création en 2009 d'un "Pôle" spécifique piloté par un nouveau VP "Relations extérieures et Insertion professionnelle" et par un comité directeur comprenant les responsables de composantes, des personnalités qualifiées et des représentants du monde de l'entreprise, des chambres consulaires et des collectivités territoriales. Le pôle coordonne les missions de services de l'insertion à l'université (SCAOP, OFIP, SUFP, cellule "relation université/entreprise") auquel va s'ajouter un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (le BAIP qui devrait ramener le SCAIOP au statut commun de SUJO) qui aura un enseignant référent dans chaque composante comme en a déjà le service de formation continue.

## IV – La formation continue de l'U.R

Le service de formation permanente de l'U.R (SUFP), fonctionnant depuis l'origine comme un véritable pôle d'insertion professionnelle que PROFIL a simplement élargi à la formation initiale. Il continue de montrer l'exemple par l'ampleur et la qualité de ses réalisations tant à la Réunion même que dans les pays de l'Océan indien.

Dans la plupart des formations de niveau ou de type licence, les professionnels interviennent de manière significative, bien au-delà des pourcentages exigés par les directives administratives. De cette collaboration découle une reconnaissance des formations et des diplômes qui contribue à une meilleure insertion professionnelle locale ; des conventions sont établies avec les syndicats et les associations de l'île, la concurrence potentielle avec les autres organismes de formation (CCI, CNAM) se réglant positivement par des partenariats qui permettent de structurer l'offre autant qu'il est possible en fonction du marché de l'emploi. La réactivité à laquelle est parvenu le SUPP en matière d'ouverture et de fermeture est exemplaire.

---

<sup>1</sup> Comme en témoigne à l'externe cette fois une démarche de partenariat avec l'entreprise et le monde du travail qui sera présentée en IV dans le cadre de l'ouverture de l'U.R à la société réunionnaise.

Le SUFP participe d'autre part, et de façon importante, aux relations internationales de l'U.R ; par un enseignement à distance mis en place ces dernières années à l'intention de publics très variés du sud-ouest de l'Océan indien qui contribuent certes à faire vivre des formations dont l'effectif réunionnais n'est jamais très élevé mais qui bénéficient surtout de formations auxquelles ils n'auraient pas accès autrement : la FOAD fonctionne maintenant de façon très satisfaisante avec des cours interactifs en temps réel, et l'outil informatique permet le contrôle et le suivi des étudiants. L'objectif du SUFP est de développer l'enseignement à distance, et des serveurs miroirs sont en cours d'installation dans les îles voisines pour améliorer la connectique ; le service collabore également avec des universités de métropole pour créer des nouvelles licences professionnelles spécifiques, et cette démarche s'étend dans l'Océan indien où de nouvelles formations sont mises en place avec un pilotage de la formation continue de l'U.R : formations spécifiques liées aux maladies émergentes (à Maurice et Mayotte), formations juridiques (Cour suprême de Madagascar

Au total, ce sont près de 1000 personnes qui se sont portées candidat à ce type de formations en 2007-2008. L'architecture de l'offre de formation continue de l'U.R est riche : outre le classique diplôme d'accès aux études universitaires (DAUE) elle comporte 17 diplômes universitaires généraux (5 licences et 3 Masters 1 dispensés à Mayotte, 9 Masters 2) 33 DU, 4 Licences professionnelles en alternance auxquelles viendra s'ajouter prochainement une formation par apprentissage dont le SUFP<sup>1</sup> fait une priorité ; sans compter la VAE —elle fonctionne en autofinancement complet faute de poste dédié— qui s'applique aux cinq licences générales déjà mentionnées, mais aussi à 5 licences spécifiques (bientôt une sixième) et trois Masters spécifiques (bientôt quatre) en attendant un DUT en 2010.

---

<sup>1</sup> Le service de formation continue de l'université de la Réunion, remarquablement dirigé, comprend 15 personnes réparties en quatre départements ; 150 enseignants de l'U.R y collaborent et son chiffre d'affaires atteint environ 1 800 000 euros en 2008 dont 25% seulement de recettes publiques extérieures en provenance de la Région (20%) ou de l'État (5%), l'essentiel des produits émanant des usagers individuels payants (30%) et des conventions avec les entreprises (25%).



# La stratégie en matière de vie étudiante



L'absence de tradition et donc de culture universitaire, la dispersion des sites universitaires sur le territoire régional, y compris dans l'agglomération de Saint-Denis, expliquent qu'il n'y ait pas de "communauté étudiante" à la Réunion. La vie en commun et le sentiment d'appartenance à l'U.R n'existent pas en 1<sup>er</sup> cycle, et cette situation hypothèque non seulement la dynamique des études, mais aussi la préparation des étudiants aux responsabilités sociales.

## I – Le pilotage central et l'engagement étudiant

Le consumérisme universitaire des étudiants n'est pas étranger à cette atonie ; la reconnaissance de l'engagement étudiant est faible à l'U.R.

Les équipes de direction successives de l'U.R depuis l'origine, la nouvelle aussi dans son projet d'établissement pour le prochain quadriennal, ont affiché les meilleures intentions pour le développement de la participation étudiante à l'animation et même à la conduite de l'établissement ; les dernières annonces concernent la mise en œuvre de procédures d'évaluation des enseignements et d'amélioration de la vie sur les campus à partir de questionnaires anonymes, ou la création d'une unité d'enseignement libre "engagement étudiant" destinée aux élus des conseils (centraux, des composantes de l'école doctorale et des laboratoires) et aux responsables d'association. Mais ces initiatives ne suscitent guère de discussions dans les "maisons des étudiants" (MDE) implantées sur chaque site de l'U.R, et n'alimentent pas encore les travaux du tout récent bureau de la vie étudiante (BVE) où sont représentés les syndicats et associations étudiants dont la capacité d'initiative est tempérée par la recherche de consensus faute de majorité en son sein.

Les élections des délégués étudiants dans les Conseils centraux ne donnent lieu qu'à une implication strictement logistique de l'université et aucun système de dispense ou d'aménagement des enseignements n'a été mis en place pour les élus, ce qui ne contribue pas à leur assiduité aux Conseils, ni donc à leur connaissance des problèmes de l'U.R, ni par là même à une bonne implication dans le choix et la mise en œuvre des grandes orientations. La seule ébauche de "statut de l'élus étudiant" est une "charte" de conception unilatérale qui n'oblige pas l'établissement, lequel au demeurant ne confie pas de réelles responsabilités aux élus étudiants : le VP étudiant n'a que peu de moyens –une aide de secrétariat depuis peu– et d'ailleurs pas de délégation ni mission véritable au sein de l'équipe de direction (il n'est pas invité à toutes ses réunions, et peut se sentir écarté de certaines discussions). Quant au budget du BVE (9000 euros) il est géré par le VP du CEVU. Les représentants étudiants des conseils de composantes ou de certains services peuvent avoir une place plus valorisante et un rôle effectif mais de façon générale la participation des étudiants aux instances de réflexion et de décision n'est ni encadrée ni vraiment encouragée à l'U.R.

## II – La vie associative et les "services à l'étudiant"

Il existe 29 associations à l'U.R (dont le nombre total d'adhérents n'est pas connu et n'a pas pu être évalué) que les instances politiques et les services semblent sincèrement désireux de soutenir ; sans y parvenir : il existe une "charte des associations", mais les associations en ignorent l'existence ; l'université a créé plusieurs lieux de regroupement/mutualisation des activités associatives –ainsi 5 "maisons des étudiants" (MDE)– mais la gestion des lieux n'a pas été clairement définie (une seule personne en possède les clefs, l'une de ces MDE n'est utilisée que par une seule association, la MDE du site du Moufia est largement sous occupée) et le grand projet EVE "d'espace de vie étudiante", dont les travaux vont démarrer, semble avoir été conçu sans concertation ni avec les étudiants (les associations déplorent amèrement l'exiguïté des locaux qui leur sont dédiés) ni même, en tout cas pas suffisamment, avec les services concernés (BVE, Culture). Enfin le FSDIE ne fait pas l'objet d'une véritable politique : les 80 000 euros qu'il comportait en 2008-2009 pour les projets étudiants n'ont été attribués qu'à hauteur de 39 000 euros et le manque d'information des associations sur son montant, sur les critères et le mode de dévolution des crédits, est patent (plusieurs d'entre elles se sont vu refuser le financement de leur projet pour n'avoir pas su en rédiger le budget)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le CEVU distribue une dotation de 10 000 euros pour les associations non domiciliées à l'université.

La direction de l'université est consciente de ces insuffisances et s'efforce de corriger la situation par l'amélioration de la vie sur les campus : elle lance en 2009 une vaste opération de réaménagement et d'embellissement naturel de plusieurs espaces de convivialité sur celui du Moufia,; elle rend progressivement tous les locaux accessibles aux étudiants handicapés (46 en 2009), aménage des postes informatiques à leur intention en B.U, finance le concours d'étudiants vacataires accompagnateurs sur une dotation de 95 000 euros affectée à la cellule d'accueil des étudiants handicapés ; et dans le même esprit que la "carte multiservices" distribuée maintenant sur les chaînes d'inscription (ne regroupant malheureusement que la carte d'étudiant et la carte de bibliothèque) l'U.R développe une démarche de mutualisation de l'ensemble de ses pôles de "service à l'étudiant" en forme de "guichet unique"<sup>1</sup> autour de la DASE (la division des affaires scolaires et des enseignements). Il serait extrêmement souhaitable que ce guichet unique, comme d'ailleurs la carte étudiante multiservice, associe également le CROUS.

### III – L'offre artistique et culturelle de l'U.R

Le rôle du service "Arts et Culture", depuis leur installation en 2005, reste très marqué par le projet d'aménagement muséologique du campus du Moufia qui est à l'origine de l'institutionnalisation de la mission culturelle de l'U.R en 2006 : il s'agit de l'implantation architecturale d'œuvres monumentales issues de la commande publique (1% artistique) et de la réalisation d'un musée universitaire (relié par une "coulée verte" à un arboretum depuis les portes de la future station "université" du tram-train de l'île) (Cf. Supra). Dans la même perspective du rayonnement de l'U.R, le SUAC gère au Tampon, en relation avec le service central de documentation (SCD) une galerie d'art et d'essai ouverte à des expositions artistiques ou scientifiques qui bénéficient d'une bonne fréquentation; elle accueille aussi des artistes en résidence, ou des cycles de conférences dont certains invités prestigieux (Daniel Buren ou Michel Onfray récemment) contribuent à la notoriété du lieu.

Le SUAC, qui n'a qu'un petit budget de 62 000 euros, intervient donc pour l'essentiel dans une fonction d'expertise et d'opérateur technique par des actions tournées vers l'extérieur de l'université plutôt que vers l'étudiant dont la vie culturelle resterait une affaire individuelle sans quelques manifestations sponsorisée comme un récent concours étudiant de photographie "croisons les regards". Le seul élément d'une politique globale d'accès étudiant à la culture prend la forme d'une "carte culture" au contenu du reste assez pauvre : elle donne droit à des réductions pour certaines manifestations artistiques, divers spectacles et au cinéma ; mise en place en 2006 avec un financement tripartite de l'U.R, de la DRAC et d'un sponsor, elle est vendue 4 euros et connaît un succès mitigé, apparemment décroissant si l'on en juge par le nombre de cartes distribuées (6 000 en 2008, 4 000 en prévisions 2009). Les trois associations culturelles domiciliées à l'université ne semblent pas s'impliquer beaucoup dans son animation<sup>2</sup> et ne contribuent d'ailleurs que modérément à l'animation des trois ateliers dont dispose le SUAC.

### IV – L'activité physique et sportive sur les campus

Le SUAPS, implanté dès 1974 dans les locaux historiques de l'avenue de la Victoire à Saint-Denis où son siège se trouve toujours en cohabitation avec l'IAE, dispose d'une part d'une grande halle des sports et de diverses installations sur le campus dionysien du Moufia, d'autre part des équipements sportifs de l'ancienne école militaire d'application du Tampon qu'a investie l'U.R ; il a connu un développement en dents de scie, mais au total très considérable dans chacune de ses trois grandes missions :

1 - L'enseignement du sport consiste en des cours semestriels offerts à tous les étudiants de chaque année de formation dans l'ensemble des composantes, en forme "d'unités d'enseignement libre" (UEL) de trois niveaux (initiation, perfectionnement, approfondissement). S'inscrivent environ 2000 étudiants dont 1/4 sont finalement notés (534 en 2008) et dotés de 3 crédits ECTS qui interviennent dans la moyenne générale de leur année. Ces résultats, quoi qu'ayant baissé de moitié depuis les années 2003-2005, restent sensiblement supérieurs à ceux des universités métropolitaines.

---

<sup>1</sup> Qui devrait associer le SUAC (service "arts et culture"), le SUAPS (service des "activités physiques et sportives) et le SCMP (service de médecine préventive) Cf. *infra*.

<sup>2</sup> Alors que l'U.R se présente comme "l'université européenne de l'Océan indien" et apparaît dans les documents du ministère comme le poste avancé de la francophonie dans cette région du monde, les quelques centaines d'étudiants étrangers à la Réunion, pour le plus grand nombre issus d'un "international de proximité" qui leur pose un grave problème de coût de la vie, ne font l'objet d'attentions spécifiques qu'à l'accueil en scolarité ou au CROUS : leurs personnes, leurs cultures ne participent apparemment pas à l'animation artistique, littéraire, musicale ou simplement amicale des campus.

2 - L'animation sportive, qui comporte des activités chorégraphiques et théâtrales, est soutenue par l'association du sport universitaire –l'ASUR, animateur particulièrement dynamique de la vie universitaire à La Réunion– laquelle met installations et salles à disposition tant pour des actions ponctuelles (de nombreuses rencontres amicales organisées en soirée) que pour l'organisation de stages sportifs de découverte ou de perfectionnement, en week-end généralement, dans les disciplines les plus variées.

3 - L'organisation et la promotion du sport universitaire, en symbiose avec le Conseil régional du sport universitaire (le CRSU fédère quatre associations représentant plusieurs centaines d'étudiants), engage le SUAPS dans les entraînements et la préparation des compétitions, notamment les championnats d'académie qui sélectionnent les meilleurs représentants de la Réunion pour les championnats de France universitaires. L'U.R n'a pas en ce moment de sportifs de haut niveau, mais le SUAPS n'en forme pas moins beaucoup de bons compétiteurs qui participent dans les principales disciplines athlétiques à des rencontres amicales dans la zone de l'Océan. Le SUAPS, avec plus de 2000 étudiants ayant une pratique sportive (17 % de l'effectif) avec 600 licenciés, place l'U.R sur le podium des universités françaises les plus sportives malgré un budget modeste (170 000 euros sans droits spéciaux), un corps professoral limité (7 enseignants permanents, 40 vacataires) et une petite équipe de personnels administratif et technique.

## V – La médecine préventive et le logement étudiant

La mission de médecine préventive, qui prolonge l'action du SUAPS en faveur de la santé physique et mentale des étudiants, relie l'U.R aux responsabilités du service sous tutelle rectorale des œuvres universitaires (restauration et hébergement, mais aussi aide sociale et promotion de la culture).

1 - Le service de médecine préventive de l'U.R (SCMP) a fort à faire : les étudiants de l'U.R relèvent de la CMU pour plus d'1/4 d'entre eux (3000 ayants droit, soit autant que dans toute l'île de France) et souffrent beaucoup plus qu'en moyenne nationale de pathologies sévères, avec des taux particulièrement élevés de diabète, d'obésité, d'asthme et de dépression nerveuse (la proportion d'actes suicidaires, par exemple, est de 20 à 30% plus élevée que dans les universités métropolitaines). Ni le budget du service (autour de 200 000 euros), ni le prix du "pass santé" qui commande l'accès à ses prestations (8 euros), ni le nombre de ceux qui y travaillent (22 personnes dont 6 titulaires, soit les deux tiers de contractuels ou vacataires), ne peuvent rendre compte de l'essentiel : les ateliers d'éducation à la nourriture, les consultations psychologiques, les groupes de parole pour la gestion du stress, une activité à la fois essentielle et confidentielle.

2 - Les relations de l'U.R avec le CROUS, devant une telle situation, pourraient être plus riches et plus solidaires : mais compte tenu de la proportion d'étudiants boursiers mentionnée en introduction, et du fait qu'il y a chaque année 3000 demandes de logement social en résidence universitaire pour moins de 1000 places (dans 4 cités des alentours du Moufia, dont une "internationale" dédiée aux étudiants étrangers, aucune au Tampon) l'engagement de l'université aux côtés du CROUS aurait pu convaincre les autorités de construire une nouvelle résidence des œuvres au lieu d'accorder la défiscalisation à un promoteur privé de logement étudiant dont le loyer résiduel est du double ; et compte tenu du fait que le CROUS gère le "passeport mobilité" qui mine le recrutement de l'université (Cf. *Infra*), valider un ou deux semestres en Europe. Mais point de partenariat "politique" entre l'U.R et le CROUS, pas même pour peser ensemble sur les autorités locales –qui siègent au CA de l'U.R comme à celui du CROUS– afin de densifier et d'accélérer la desserte très insuffisante des campus. Pas de véritables conventions non plus, qu'elles soient ponctuelles (à l'exception de celle qui associe le SUAC à la programmation du théâtre Canter que gère le CROUS) ou globales (alors que la carte multi-services de l'U.R s'enrichirait utilement de l'accès aux prestations du CROUS).



# La stratégie en matière de relations extérieures



L'U.R a tissé avec les acteurs de la vie locale, et avec des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche français et étrangers, des liens nombreux qui ont été évoqués sous leur éclairage fonctionnel ; ils sont envisagés maintenant d'un point de vue organisationnel.

## I - L'ouverture sur la société réunionnaise

L'ouverture sur la société locale inclut la recherche d'une relation directe à la population –aux familles, à la jeunesse– comme l'ont montré l'aménagement culturel des campus en vue d'accueillir le grand public et les scolaires autour d'expositions scientifiques et de manifestations artistiques, et plus encore l'ambassade périodique, qui tend à s'institutionnaliser, d'enseignants chercheurs et de doctorants dans les lycées ; sans compter les liens avec les grands services publics comme la gendarmerie, l'armée de terre ou encore l'ONF. Mais c'est par l'entremise des milieux économiques et des collectivités territoriales que l'U.R construit son ancrage à l'environnement social.

### 1 • La relation aux milieux économiques

Elle a donné lieu à la mise en place d'une cellule "Relations université/entreprises" au sein des services centraux de l'U.R, se développe de façon significative depuis quelques années en matière d'enseignements, dans le prolongement de la professionnalisation des formations dans toutes les UFR et jusqu'à l'école doctorale : opération "métier du mois" (présentation d'un métier par un professionnel), forum des métiers (rencontre étudiants/professionnels) et surtout stages hors cursus dès la licence (301 conventions en 2007-2008. Aujourd'hui, l'U.R consacre plus de 500 000 euros l'an pour l'insertion professionnelle de ses étudiants, la plus grande part de ce budget étant affectée aux stages (dont le suivi qualitatif est assuré par voie de questionnaire) aux projets professionnels, tutorats et parrainages en entreprise. Un quota d'heure important est réservé pour les interventions des professionnels à tous les niveaux d'enseignement. L'action pionnière du SUFP en formation continue et son engagement aujourd'hui dans la VAE, ont grandement contribué à cette importante mutation de l'U.R.

Dans le champ de la valorisation économique de la recherche, le nombre et le volume des partenariats de transfert sont encore modestes (cf. Supra) et ne peuvent pas devenir très importants localement compte tenu du tissu industriel de l'île ; mais peut-être les transferts de technologie s'étendront-ils à des partenariats métropolitains et européens –la perspective semble réaliste en agro alimentaire et pour certains produits de santé– en appui sur les potentialités du Technopole de Saint-Denis, où le "pôle technologique universitaire" (PTU) attire déjà les laboratoires de l'UR.

Enfin, la participation des milieux économiques à la gouvernance –statutairement importante à l'IAE, à l'IUT et à l'ESIROI– est devenue très significative avec de nombreuses personnalités de l'île siégeant aux conseils : chefs d'entreprise de premier rang et responsables d'institutions publiques et organisations consulaires.

### 2 • La relation aux collectivités territoriales

Cette relation est ambivalente, pour ne pas dire contradictoire : jouissant à l'évidence de l'intérêt et des collectivités locales qui sont représentées et participent activement à son CA (le Conseil régional siégeant aussi au CS) et bénéficiaire d'une aide directe considérable du Conseil régional, l'université souffre pourtant indirectement mais très gravement du soutien massif qu'apportent la Région et le Département à la politique nationale de mobilité des bacheliers vers la métropole.

Le soutien direct des collectivités au développement de l'U.R s'est manifesté dès la création de l'université, inscrit dans une stratégie d'aménagement du territoire –elle reste prégnante– qui a conduit à l'implantation de pôles d'enseignement et de recherche dans le sud de l'île, au Tampon et à Saint-Pierre. La Région est le chef de file de ce partenariat par sa contribution déterminante aux infrastructures, aux équipements et à la recherche.

Ainsi en ce qui concerne l'immobilier, la Région et le Département ont-ils contribué pour près de 40% au programme CPER de 95,36 millions d'euros en faveur du développement des infrastructures de l'U.R. Ces travaux se prolongent dans le cadre de l'actuel programme opérationnel européen (POE 2007-2013) avec notamment le financement des équipements du cyclotron du PTU.

Mais c'est le financement des activités de recherche qui constitue le terrain privilégié du partenariat de l'U.R avec la Région dans le cadre d'une contractualisation parallèle à celle du contrat quadriennal conclu avec le Ministère : 1.100 000 euros sont venus abonder les programmes de recherche des laboratoires entre 2006 et 2010, que l'U.R s'emploie à canaliser sur les objectifs prioritaires du projet d'établissement. La Région contribue par ailleurs, en lien avec l'université, au financement des actions de l'école doctorale et du CRSTI pour la diffusion de la culture scientifique et techniques. Sur un autre plan, les deux grandes collectivités de l'île aident financièrement les étudiants non boursiers qui doivent déménager à proximité des campus.

Les aides des collectivités à la mobilité étudiante ne privent pas de sens leur soutien à l'université lorsqu'elles s'appliquent en cours d'études à accompagner financièrement et donc favoriser les programmes d'échanges universitaires auxquels le plus grand nombre des étudiants de l'U.R ne pourraient pas participer autrement : le Conseil général et le Conseil régional consacrent ainsi chaque année plusieurs centaines de milliers d'euros pour compléter les allocations Erasmus ou Leonardo vers l'Europe, Crepuq vers le Québec, Profil vers le Canada, Isep vers les universités des USA pour soutenir les accords de l'U.R avec des universités de la zone Océan indien (Afrique du Sud, Australie et Inde) ou dynamiser la politique de séjours, de stage ou de recherche avancée dans les universités de métropole pour les étudiants de Master et les doctorants : une soixantaine de mobilité au total en 2007-2008 ; un chiffre sans rapport avec celui du programme d'aide à la mobilité professionnelle pour lequel la Région s'associe avec l'Agence nationale pour la promotion et l'insertion des travailleurs d'Outre-mer (ANR) –2718 boursiers la même année et 9 millions € d'envoi au budget de la collectivité– qui n'intéresse pas a priori la jeunesse universitaire mais auquel recourent utilement les étudiants en rupture de cursus. Ces aides à la mobilité des jeunes insulaires ne sont pas contestables ; comme ne le sont pas les aides à la mobilité vers les grandes écoles<sup>1</sup>.

Mais le programme régional conventionné avec le gouvernement du Québec comporte un volet destiné aux nouveaux bacheliers (7655 en 2008 : 4123 bacheliers généraux, 2146 bacheliers technologiques, 1386 bacheliers professionnels) invités à engager leur études supérieures dans la belle province : 68 bourses en 2008 pour une inscription de 250 000 euros aux comptes de la Région, sans compter les 250 bacheliers qui partent chaque année au collège d'enseignement général et professionnel (CEGEP) dans le cadre du PIJ. Mais surtout, Région et Département contribuent depuis 1/4 de siècle –par les dispositifs séparés et différents, mais convergents– à l'émigration en métropole de ces nouveaux bacheliers que le "passeport mobilité" du Ministère de l'Outre-mer, géré par le CROUS, initie : à l'État les billets d'avion (près de 4000 bénéficiaires en 2008, pour plus de 4 millions d'euros) à la Région "l'allocation de première installation" (un forfait de 2700 euros par personne représentant environ 800 000 euros en 2008) et au Département des "bourses de mobilité" qui prennent en charge la plus grande part des frais de séjour des 400 à 500 bacheliers en flux annuel et huit fois plus d'étudiants en stock (19 millions d'euros au budget de la collectivité). La philosophie de ces aides n'appelle pas de critiques, s'agissant officiellement et depuis toujours de permettre aux bacheliers de s'inscrire en France métropolitaine dans une filière saturée à la Réunion (il n'y en a pas) ou inexistante (ce qui est le cas de la psychologie et de la sociologie, des IEP et des grandes écoles). En l'absence de tout contrôle de la nature réelle des inscriptions, et de tout suivi qualificatif des études, le système est détourné et prive l'U.R des bacheliers les mieux préparés scolairement à l'enseignement supérieur et les mieux préparés culturellement et socialement (le plafond des ressources pour être éligible aux bourses du département étant de 86 000 euros de revenu familial). La perte chronique d'1/8<sup>ème</sup> des bacheliers généraux transforme en fatalité les taux d'échec de Licence et pèsent comme une très lourde hypothèque sur le développement de l'université de la Réunion<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Prises en charge par le Conseil régional des frais de déplacement aux épreuves orales d'admission en métropole des élèves de CPGE admissibles à l'issue des écrits, bourses de scolarité tout au long de leurs études de la part du Conseil général.

<sup>2</sup> Une réflexion stratégique devra être engagée avec les pouvoirs publics s'ils envisagent de répondre favorablement à la demande des autorités du département de Mayotte (où l'U.R dispense le DAEU et un diplôme juridique de base) d'implanter à Mamoudzou un centre universitaire rattaché à l'U.R.

## II – L'ancrage à la métropole

L'université de la Réunion s'est engagée résolument dans la mise en œuvre des démarches successives de professionnalisation des formations d'orientation active, d'insertion professionnelle, de réussite en licence et elle veut s'inscrire dans le réseau Curie de valorisation de la recherche ; l'échec de son projet de PRES "Océan indien" –inévitablement très atypique y a suscité incompréhension et découragement. C'est qu'à défaut des moyens supplémentaires dédiés à ces grandes opérations pilotées depuis Paris l'U.R ne s'avance que prudemment proprio motu.

### 1 • Les relations inter-établissements

Les relations inter-établissements ont eu le temps de se diversifier depuis l'époque du centre universitaire et du "rattachement" à l'université d'Aix-Marseille. Certes, pour d'évidentes raisons liées à l'isolement et à l'éloignement, la coopération interuniversitaire de l'université de la Réunion ne peut comporter aucune de ces mutualisations de moyens ou d'activités (de locaux d'enseignement, de plates formes technologiques ou d'équipements sportifs, d'enseignements et de cours, de programmes de recherche, d'animation de la vie étudiante, de services administratifs) qui sont à la genèse des PRES dans les grandes agglomérations françaises. Il n'empêche que l'U.R entretient des rapports multiples avec les universités françaises. Ces partenariats ne sont pas vraiment initiés ni pilotés par les instances centrales de l'U.R alors même qu'ils ont été conclus d'université à université et ils sont en général déséquilibrés par conséquence du manque de masse critique et du sous-encadrement.

Quant à la mobilité étudiante, qui concerne surtout les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles –bientôt sans doute le recrutement de l'école d'ingénieurs– elle est faible dans les deux sens et la région n'a attribué en 2008 que 62 allocations de stage et de recherche avancée aux étudiants de master ou de doctorat pour se rendre en métropole.

### 2 • La relation avec les organismes de recherche

Elle s'applique aux domaines les plus identitaires de la recherche à la Réunion et à des problématiques scientifiques d'intérêt mondial. Mais elle est de faible densité, circonscrite à 2 UMR du secteur sciences de la vie et de la terre, celle de SHS n'ayant aucun chercheur CNRS non plus d'ailleurs que n'en a sur place l'équipe de "géologie des systèmes volcaniques" de l'IPG, au sein de laquelle ce sont 7 EC du laboratoire de géosciences de l'U.R qui assurent la veille scientifique du Piton de La Fournaise et des volcans des Comores. Une autre UMR/CNRS "Atmosphère et cyclones" compte 9 EC dans un pilotage partagé avec l'EPST qui lui a affecté 3 chercheurs (1 DR, 1 physicien adjoint) auxquels s'adjoignent 3 ingénieurs de Météo France. L'UMR/CIRAD sur les peuplements végétaux et bio agresseurs en milieu tropical porte également bien son nom "d'unité mixte" avec 9 EC et 16 chercheurs de l'organisme partenaire.

Au total, le classement B des UMR de l'université de la Réunion ne témoigne pas seulement de l'insuffisance des effectifs de l'U.R en enseignants chercheurs, mais aussi de l'investissement des grands organismes dans l'île où leurs nombreuses délégations passagères –de l'IFREMER, de l'INRA et de l'INSERM y compris– ne compensent pas le très petit nombre de chercheurs résidents. Rien d'étonnant dans ces conditions à ce que les relations de l'U.R avec les EPST –qui sont confiantes– restent pour l'heure peu structurées : le comité de visite n'a pas eu communication de conventionnement sur le partage des frais d'infrastructures ou les investissements de gros équipement, ni de charte commune pour le rang de signature des publications, ni de répartition négociée des produits de valorisation.



# La stratégie en matière de relations internationales



Différents facteurs contextuels doivent être pris en compte pour apprécier la réalisation l'ambition d'ouverture internationale dont l'orientation en recherche et formation ferait le lien entre la zone Europe et l'océan Indien : la différence de développement entre la Réunion et les îles voisines transforme les partenariats entre universités en aide au développement (des partenariats équilibrés ne sont possibles que plus loin en Afrique du Sud, en Inde ou en Australie, en Europe) ; aux contraintes imposées par cet isolement géopolitique, s'ajoute la barrière de la langue (la Réunion est devenue le seul territoire francophone de la région) ; tandis que la composition socio-économique de la population étudiante et le sous encadrement en EC compliquent l'enjeu de la mobilité.

## I – La recherche et la formation

En matière de recherche et de formation, le plan stratégique pour 2010-2013 exprime l'ambition "d'accroître le volet recherche à l'international en renforçant les collaborations scientifiques, grâce au soutien institutionnel de la DRI". La direction des relations internationales de l'université (DRI) prévoit la création d'un nouveau poste : un chargé de mission aura pour fonction d'améliorer la coordination des engagements internationaux de l'université en matière de recherche. C'est nécessaire : les laboratoires entretiennent des contacts scientifiques nombreux avec l'étranger qui donnent parfois lieu à conventions entre établissements, mais il n'existe pas de suivi de leur portée que ce soit au niveau de la faculté ou au niveau central. L'absence d'informations centralisées rend très difficile l'évaluation de la performance internationale de l'institution en matière de recherche, même si on dispose de quelques chiffres concernant le nombre de doctorant étrangers (11 dont 1 co-tutelle en 2008, alors que l'objectif du quadriennal était 78 dont 8) ou le montant de l'aide attribuée aux jeunes chercheurs par la DRI en 2007-2008 (soit 10 503 €, alloués en subventions de voyage).

L'établissement ne mutualise ni ne promeut ces actions. Il est frappant qu'une université dotée d'une position et de caractéristiques géographiques uniques ne soit pas engagée plus activement dans les programmes internationaux de recherche, tels que les programmes cadres européens. On rêve d'un "réseau d'excellence" (RE7) piloté depuis le campus du Moufia qui installerait l'U.R dans l'espace européen de la recherche : dans ses alliances avec le CNRS/IPG, avec Météo France, avec le CIRAD, elle en a le potentiel et l'opportunité en géoscience (volcanologie), en sciences de l'atmosphère (cyclones) ou en biologie végétale (en milieu tropical).

En matière de formation, le projet d'un diplôme Erasmus Mundus, en géosphère avec les universités de territoires comparables par leur formation géologique (Islande, Açores, Canaries) s'est évanoui ; et les documents publiés par la DRI n'indiquent pas que l'UR soit directement engagée dans la délivrance de diplômes conjoints ou doubles avec des universités étrangères. Certaines UFR ont des activités d'enseignement dans des pays voisins ou projettent d'en créer en liaison avec le SUFP (diplôme déjà évoqué d'informatique juridique pour les magistrats de Madagascar et de coaching à l'île Maurice) et l'école d'ingénieurs prévoit un double diplôme en Science et Technologie –information et multimédia– avec deux instituts de Madagascar et des établissements universitaires de Maurice. Mais créer des programmes dans les pays voisins semble être une activité qui relève strictement des UFR, avec peu ou pas de pilotage de la part de la direction de l'université. Définir une stratégie, articuler clairement les objectifs visés et un soutien institutionnel auraient, en la matière, une importance cruciale. Il conviendrait notamment de reprendre la piste des diplômes Erasmus mundus.

Un petit nombre d'enseignants participent à la mobilité à court terme dans le cadre du programme ERASMUS. Cette activité touche essentiellement l'UFR LSH. Les chiffres ont progressé ces dernières années et ont atteint 18 missions pour l'année universitaire 2008-2009. Comme pour les chercheurs, on ne dispose pas de données sur la mobilité des enseignants en dehors des programmes officiels. Les UFR ne tiennent pas de décompte des professeurs invités en qualité de chargés de cours ni de ceux qui partent enseigner à l'étranger : les invitations sont décidées en commissions de spécialistes sur les supports budgétaires affectés, les ordres de mission sont ordonnancés sur la dotation réservée mais cette question très importante ne fait apparemment nulle part l'objet d'un traitement en termes de politique universitaire.

## II – La mobilité des étudiants

La mobilité des étudiants est très faible à l'U.R : en 2008-2009, l'université a accueilli 410 étudiants étrangers qui ne participaient pas à un programme d'échanges et 144 autres venant dans le cadre d'un tel programme. Pour l'année universitaire 2008-2009, 307 étudiants venaient de la région de l'océan Indien (de Madagascar, de l'île Maurice, des Comores et des Seychelles). Le second groupe d'étudiants étrangers venait pour l'essentiel d'Europe dans le cadre du programme ERASMUS (au nombre de 108) mais aussi d'Amérique du nord et d'Australie sous couvert des programmes d'échanges ISEP, CREPUQ et PPI (32 autres étudiants). Au total, la mobilité entrante des étudiants étrangers est trois ou quatre fois inférieure en proportion de l'effectif global à celle des universités métropolitaines du groupe des UPHS. L'université n'est pas assez active pour préparer les étudiants internationaux non francophones à des études en français alors que de nouveaux besoins se manifestent à l'école d'ingénieurs ESIROI qui enregistre une forte demande internationale.

La mobilité sortante des étudiants réunionnais vers des établissements étrangers est elle-même extrêmement réduite. Depuis quelques années, le nombre d'étudiants qui partent étudier à l'étranger temporairement dans le cadre d'un des programmes d'échanges (ERASMUS, ISEP, CREPUQ) n'a cessé de diminuer. En 2008-2009, les étudiants ERASMUS étaient au nombre de 58, soit vingt étudiants de moins que trois ans plus tôt. De plus, 90% des sortants ERASMUS viennent de la seule faculté des lettres et sciences humaines (LSH) qui peut se décrire comme un incubateur de compétences dans la région avec 93 étudiants internationaux dans ses rangs dont 60% préparent un master ou un doctorat (elle a également passé un accord avec le Vietnam pour former des doctorants). Selon la DRI, l'UR compte 68 universités partenaires grâce au programme ERASMUS, et elle ne souhaite pas augmenter le nombre de partenariats mais plutôt s'employer à équilibrer les échanges car elle accueille nettement plus d'étudiants étrangers –fût-ce très peu– qu'elle ne fait partir d'étudiants réunionnais à l'étranger.

Mais la contrainte énorme de la distance vers ou depuis les universités d'Europe et des autres continents n'est pas seulement matérielle ; elle est aussi culturelle : la plupart des interlocuteurs du comité de visite ont cité les langues étrangères parmi les secteurs à améliorer et les raisons de la faible mobilité étudiante. Actuellement, la majeure partie des étudiants aspirant à partir étudie les langues à la faculté des lettres et sciences humaines. La Maison des Langues sur le site du Tampon ne semble pas encore complètement opérationnelle et pourrait jouer un rôle crucial non seulement en FLE à l'accueil des étudiants étrangers mais aussi pour l'amélioration des compétences linguistiques des étudiants locaux.

On note toutefois un point positif : l'accroissement régulier de la mobilité à court terme des étudiants qui sont partis en stage ou pour des recherches à l'étranger. En 2008-2009, ils ont été 82 : 76 pour des stages en entreprise et 6 pour de la recherche de pointe. Un stage dans un pays anglophone est obligatoire en quatrième année de l'école d'ingénieur ESIROI, et certains Masters de l'UFR SHE du Tampon ont la même obligation.

## III – Le pilotage

Le pilotage est confié à un vice-président pour les relations internationales en appui sur une direction des relations internationales (DRI) qui comprend trois agents administratifs et un réseau de "correspondants RI" dans chaque UFR et Institut (des enseignants qui ont accepté cette tâche en sus de leur travail quotidien). Ces correspondants jugent insuffisant le soutien de la DRI et de la direction de l'université pour remplir leur tâche, et ne se sentent pas suffisamment associés à une politique d'établissement qu'ils ne connaissent pas et dont ils doutent de l'existence même. De fait, le rôle de la DRI consiste à soutenir les UFR dans leur effort d'internationalisation. Les conventions avec les universités partenaires sont conclues par la DRI, mais sont préparées et établies par chaque UFR (sur la base de principes et de modèles communs). Dans son contrat quadriennal 2006-2009, l'université avait envisagé la mise en place d'une structure d'accueil, d'information et d'échange pour les étudiants et les chercheurs issus de l'océan Indien. Mais sa mise en place a été compromise, apparemment pour des raisons financières. Une méthode de travail moins formelle a été choisie et les améliorations qui vont pouvoir être apportées concernent le partage des meilleures pratiques, la communication entre les UFR et la logistique des correspondants dans les UFR.

L'université est membre du réseau UNAMUNO (Outermost European Universities Network) qui réunit des universités des régions ultra-périphériques de l'Union européenne (Madère, Ténériffe, les Açores, la Grande Canarie, la Guyane française). De plus, l'institution est membre de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et y participe effectivement.



## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

S'il fallait caractériser en quelques lignes le système d'organisation et de pilotage de l'U.R, il pourrait être dit que, curieusement, il allie une centralisation forte, rencontrée dans pratiquement tous les domaines de gestion, à un comportement "facultaire" vivace, qui ne manque pas de créativité mais affecte le management global.

### 1 • Les organes de direction et de délibération

La conduite de l'U.R revient à "l'équipe présidentielle" constituée par le Président ; elle comprend six vice-présidents, élus sur sa proposition : à côté des vice-présidents du CA, CS et CEVU, un VP Relations Internationales, un VP Relations extérieures et Insertion professionnelle, un VP Vie étudiante en principe chargé de la vie étudiante (Cf. supra) ; elle assure la direction politique de l'U.R. Un "Bureau" de six membres élus par le CA en son sein sur la proposition du Président a pour attribution essentielle de préparer et d'instruire les points inscrits à l'ordre du jour des séances du CA. Cette organisation, ancienne éclatée et fermée, a conduit le nouveau Président à créer statutairement une "Commission des Directeurs des Composantes et Services Communs", qu'il préside et à laquelle participent également le Vice Président du CA, le Secrétaire Général, l'Agent Comptable et la DRH. C'est là, que désormais la concertation Établissement/Composantes pourra s'établir et cette nouvelle instance ne fait pas obstacle à ce que les Directeurs des composantes continuent d'assister de droit aux séances du CA.

Les conseils centraux sont composés conformément à la loi LRU. Le choix des personnalités extérieures, désignées en fonction des partenariats de l'Université avec les collectivités territoriales, les organismes de recherche et les acteurs économiques, assure une très bonne ouverture sur l'environnement socio-économique. La lecture des comptes rendus des réunions du CA révèle une assiduité moyenne avec une forte proportion de membres représentés<sup>1</sup>.

### 2 • Les composantes et services

Ils appellent peu d'observations. Les composantes d'enseignement et de recherche sont au nombre de huit : 4 UFR (auxquelles sont rattachés les laboratoires), 3 instituts et une école. Les UFR Droit-Économie et Lettres-Sciences humaines, qui sont les plus importantes (plus de 3000 étudiants chacune) sont implantées sur le campus du Moufia à Saint-Denis (avec un dédoublement de leurs premiers cycles au Tampon) comme l'UFR Sciences et techniques (dont la population de 1600 étudiants comprend les 450 inscrits du premier cycle d'études médicales<sup>2</sup> (PCEM) toutes trois créées en même temps que l'université en 1982 ; l'UFR Sciences de l'Homme et de l'environnement (800 étudiants dont ceux de STAPS) a été implantée au Tampon en 2005 et l'on peut s'interroger sur la pluridisciplinarité qu'elle abrite, certes originale (STAPS, FLE, Génie Civil) mais peu sollicitée<sup>3</sup>. Quant aux 4 composantes "à statut", ce sont l'IUT de Saint-Pierre (où se trouvent quatre de ses cinq départements), l'Institut d'administration des entreprises (IAE) resté au cœur de Saint-Denis (ils ont un peu plus de 500 étudiants chacun), l'École supérieure d'Ingénieurs de l'Océan indien (ESIROI est encore en émergence avec un seul département en fonctionnement sur les trois qu'il comportera (à raison pour chacune d'une trentaine d'étudiant par année), enfin l'IUFM récemment intégré en 2008 avec son millier d'étudiants (il est situé sur un 3<sup>ème</sup> site dionysien des hauteurs de Saint-Denis).

<sup>1</sup> On doit cependant préciser que le CA a été convoqué 18 fois entre le 3 septembre 2007 et le 10 juillet 2008 (dont 6 fois sans atteindre le quorum) période où la crise était à son apogée. Il est d'usage néanmoins que le CA se réunisse en moyenne une fois par mois.

<sup>2</sup> On ne peut certes qu'approuver la démarche d'une université pluridisciplinaire d'outre-mer, fut-elle "hors santé", en vue de maintenir sur place au niveau du CPEM ses meilleurs bacheliers généraux (qui peuvent alimenter ensuite les licences puis les masters scientifiques de l'U.R). Mais la perspective affichée dans le projet d'établissement de créer au cours du prochain quadriennal une UFR Santé, même limitée aux 3 années de la licence issue de la réforme des études médicales, ne pourra se réaliser que sur le fondement d'accords internationaux (avec les pays insulaires de la zone et ceux d'Afrique australe) afin d'assurer des flux suffisants. Sinon, mieux vaudrait envisager une stratégie inversée –comme aux Antilles-Guyane– et ériger le CHR de La Réunion en un CHU qui offrirait un terrain national de formation spécialisée et de stages cliniques sur les maladies tropicales.

<sup>3</sup> On comprend la nécessité "géopolitique" de structurer dans une UFR les formations installées au TAMPON, et les observations présentées supra à ce sujet sont sans doute mineures au regard de l'enjeu de la création d'une UFR de plein exercice dans le "Sud".

Quant aux Services, l'U.R comprend d'une part les cinq "services communs" classiques<sup>1</sup>, d'autre part les services centraux placés sous l'autorité du Secrétaire Général dont l'organisation en 8 grands "pôles" –Scolarité et vie étudiante, Recherche, Relations internationales, Ressources humaines, Informatique et multimédia, Comptabilité et Finances, Affaires juridiques et institutionnelles, Patrimoine-logistique et sécurité– ne soulève pas d'autres problèmes que les complications liés à la multiplicité des sites à Saint-Denis et l'éloignement entre les sites du Nord et du Sud de l'île.

### 3 • La communication interne, l'auto-évaluation et l'aide au pilotage

À l'évidence, la nouvelle équipe dirigeante a su installer un climat serein, et la communication au sein de l'établissement paraît facile<sup>2</sup>. Les représentants des personnels, entendus, se font l'écho d'un dialogue ouvert, direct, avec la Présidence et les services. De plus, les instances de concertation (Commission Paritaire d'Établissement, Comité Technique Paritaire) sont en place et fonctionnent parfaitement à la grande satisfaction de leurs membres. Un bémol toutefois avec l'absence de Comité d'Hygiène et Sécurité à laquelle il conviendrait de remédier rapidement. Notons cependant que la démarche d'auto-évaluation n'a pas encore trouvé sa place à l'Université de la Réunion. L'UR a pris une première décision qui va dans le bon sens, à travers la création du "pôle d'aide au pilotage" ; composé de trois personnels de haut niveau et d'un secrétariat, il a pour mission de développer dans un premier temps une méthodologie pour accompagner les décideurs dans leurs choix en les aidant à construire des indicateurs pertinents. Mais l'UR devra dégager encore des moyens pour aller plus loin, notamment par la construction avec l'appui du CRI, d'un entrepôt de données ou "info centre" (qui a pour préalable une fiabilisation des données, dont on est encore loin, Cf. *Infra* gestion financière). Il s'agit là d'un investissement lourd, difficile à conduire mais absolument indispensable pour la construction de véritables outils de pilotage, celle notamment des tableaux d'abord nécessaires pour l'auto-évaluation.

### 4 • Le pilotage et le développement des TIC

Sous l'appellation "Pôle Informatique et Multimédia" sont rassemblées trois structures : le Centre de Ressources Informatiques (CRI), la Cellule TICE et le Centre Multimédia (CMM). A ces trois structures qui paraissent fonctionner de façon cloisonnée mais en bonne intelligence, viennent s'ajouter de façon volontariste le Service Commun de Documentation et le projet Maison des Langues qui participent activement à l'utilisation des TICE (Cf. *Supra*). Qu'elles aient été entendues séparément ou collectivement, ces structures développent des projets intéressants qui devraient être coordonnés et mis en synergie par le "Comité de Pilotage du Système d'Information" qui vient enfin d'être mis en place.

Un CRI puissant (27 emplois, des agents formés, des machines performantes) très centralisé (y compris pour les interventions d'assistance dans les composantes) est appelé à assurer la plus grande part de la maîtrise d'œuvre du SI, et constitue le guichet unique pour toutes les demandes ressortant de l'informatique y compris en pédagogie (TICE) en recherche (moyens de calcul) et plus largement à l'ensemble de la communauté par les réseaux et la gestion des sites WEB. Grâce à d'importants investissements et à l'achat de nombreuses licences de logiciels de gestion, le CRI offre un ensemble performant de postes de travail et d'applications. Toutefois, la double origine de celles-ci (AMUE et COCKTAIL) ne les rend évidemment pas connectables, ce qui peut être une source de difficultés lorsqu'il s'agira de construire l'info-centre. Dans le cadre des applications métiers, on soulignera l'engagement de l'UR sur le logiciel de gestion budgétaire et financière SIFAC, dont la réussite de l'implantation et l'appropriation par les personnels gestionnaires conditionneront largement l'amélioration, absolument indispensable, de la performance des services financiers et comptables.

---

<sup>1</sup> Les services communs d'accueil, orientation et insertion professionnelle (SCAIOP), le service commun de documentation (SCD), le service universitaire de formation permanente (SUPP), le service commun de médecine préventive (SCMP), le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS).

<sup>2</sup> Il paraît important de souligner que si la communication interne ne soulève pas d'observation négative, on sent à l'inverse de l'inquiétude et de l'incompréhension vis-à-vis de l'administration centrale du Ministère qui s'ajoute à un fort sentiment d'isolement. Par exemple, le positionnement de l'UR en matière d'allocation de moyens, le passage brutal d'une situation reconnue très déficitaire à une situation excédentaire –qui a entraîné le retrait de 5 postes dès 2009– suscite de nombreuses interrogations, notamment quant à la prise en compte des spécificités et des particularités d'une université ultra-marine, émergente qui est la seule entité universitaire européenne de l'Océan Indien...

## II – La politique des ressources humaines

L'UR a bien compris la nécessité de passer d'une gestion des personnels à une véritable politique des Ressources Humaines.

### 1 • Le pilotage

Depuis février 2009, les divisions, services ou cellules, concernés par la gestion des personnels, qui fonctionnaient de façon plus ou moins séparée, sont rassemblés en un seul pôle sous l'autorité unique d'une DRH qui peut ainsi en assurer efficacement la coordination, mais également le rendre plus dynamique en valorisant les compétences et savoir-faire déjà avérés (gestion intégrée, traitements, pensions, etc....). Ce pôle GRH doit encore évoluer et se renforcer pour la prise en charge : des personnels de l'IUFM (dont le transfert est effectif depuis le 01-01-09), de la fonction "paye" des personnels sur ressources propres (aujourd'hui partagée avec les services financiers) et du pilotage des crédits de rémunération sur ressources propres (actuellement dans la main des services financiers). Cette réorganisation qui renforce encore la centralisation de la GRH était un préalable indispensable à la préparation des équipes –qui doit être engagée sans retard– aux exigences de la LRU combinées à celles de la LOLF pour le passage aux compétences élargies.

On a pu vérifier, à l'occasion d'échanges sur le site, que l'UR disposait déjà d'une information complète et maîtrisée sur sa gestion des personnels et l'on regrette encore plus fortement qu'un bilan social n'ait pas été réalisé depuis le dernier publié en 2005. Des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, certes encore modestes et conduites au coup par coup –mais intéressantes pour l'avenir– ont été conduites (bases de données informatisées via HARPEGE, fiches de postes pour les personnels BIATOSS) ou sont relancées (entretien d'évaluation ou professionnel avec l'accompagnement d'un cabinet conseil).

L'action sociale, la médecine de prévention, sont considérées par les personnels rencontrés comme inexistantes au sein de l'Université. Or l'UR affiche pour 2009 une ligne budgétaire spécifique pour des actions d'initiative universitaire en complément des actions ministérielles assurées par le Rectorat. Il est vrai que la difficulté de recruter un médecin de prévention oblige à limiter les visites médicales aux seuls personnels prioritaires (116 en 2007, 69 en 2008).

### 2 • La gestion des emplois enseignants

L'UR dispose d'une bonne cartographie de ses emplois (459) et de leur consommation ; leur nombre s'est accru considérablement mais artificiellement de 96 postes en 2009 avec l'intégration de l'IUFM (passant de 71 à 79 professeurs, de 216 à 230 maître de conférences et de 76 à 150 enseignants du secondaire). On retrouve à l'UR les caractéristiques des universités de création récente, à savoir le poids important des emplois de personnels du second degré qu'a encore augmenté l'intégration et le ratio MCF/PR très élevé.

Chaque année des emplois d'enseignants chercheurs restent vacants et ne peuvent être pourvus par des ATER ou des enseignants associés, faute de vivier ou par choix de l'établissement. Le plus étonnant est le fait que l'Université n'ait compris qu'à partir de 2008 seulement qu'elle pouvait rétribuer des heures complémentaires sur budget de l'État à équivalence des heures vacantes (elle a longtemps consommé sur son budget propre des moyens qui pouvaient être supportés par l'État). Dans un contexte d'insuffisance d'encadrement pédagogique, l'UR conduit, en 2009, une politique courageuse de redéploiement. Ce redéploiement entre composantes est d'autant plus justifié que, compte tenu de l'évolution des effectifs, les écarts de taux d'encadrement se creusent entre grands secteurs disciplinaires<sup>1</sup>. L'UR veut aller désormais vers une définition des profils d'emplois à publier par l'établissement lui-même et non plus seulement à l'initiative conjointe de l'UFR et du laboratoire de rattachement ; ses recrutements ont un caractère exogène affirmé (moyenne de 70% de recrutements extérieurs sur les 3 dernières années).

---

<sup>1</sup> Pour 2008 -2009, 1 ETE (Équivalent Temps d'Enseignement d'un enseignant chercheur) pour 42,5 étudiants en Droit, 1 pour 31,5 en Économie Gestion, 1 pour 17,5 en LSH et 1 pour 11,9 en Sciences.

### 3 • La gestion des personnels BIATOSS

Son premier trait est l'importance du nombre des contractuels sur budget propre. Il est vrai que par le passé et comme pour toutes les jeunes universités, les créations d'emplois n'ont pas permis de couvrir les besoins en personnels non enseignants<sup>1</sup>. Toutefois, le nombre de personnels recrutés sur ressources propres paraît aller au-delà du déficit théorique, si tant est qu'on puisse le calculer aujourd'hui en l'absence d'outils objectifs : à côté des 342 emplois d'État, –plus nombreux que les EC– l'UR a rémunéré en 2008, 161 contractuels et 174 vacataires ce qui revient à accroître son potentiel de près de 50%. Ce ratio n'était que de 20% en 2003 (48 contractuels seulement). L'observation faite par le CNE en 2002 sur la répartition des emplois entre services centraux et communs et composantes reste valable : les premiers consomment plus de la moitié des emplois (184 sur 342) ce qui est compréhensible compte tenu de la forte centralisation de la gestion, mais doit rester supportable pour les composantes qui ne peuvent fonctionner qu'avec des contractuels.

Une politique de rehaussement d'emplois, notamment pour faciliter l'affectation des ITARF admis aux concours, a reçu des réponses satisfaisantes de l'administration centrale. C'est pourquoi la répartition par catégorie est relativement favorable à l'UR qui dispose d'un taux plus élevé que la moyenne de personnels de catégorie A, tant pour l'ASU que pour les ITARF. Trois points méritent une mention particulière :

- L'utilisation provisoire des emplois d'Etat momentanément vacants, régie par une charte approuvée par le CTP, prévoit une mutualisation de l'ensemble des supports de telle sorte que le contractuel affecté pour moitié sur un emploi d'Etat et pour moitié sur budget propre, bénéficie pour moitié de la sur-rémunération.
- Une politique indemnitaire, quelquefois négociée difficilement en CTP, visant d'une part à rapprocher les montants perçus par l'ASU de ceux perçus par les ITARF, d'autre part à maintenir une attention particulière aux personnels de catégorie C. Mais les primes et indemnités continuent à être réparties de façon égalitariste sans prise en compte de l'investissement ou de la qualité du travail fourni.
- L'accent remarquable mis sur la formation, l'UR doublant en 4 ans le volume financier qu'elle lui consacre<sup>2</sup>, en privilégiant les formations préparant les personnels aux compétences élargies, avec une insistance particulière sur les formations au logiciel de gestion financière SIFAC.

### 4 • L'utilisation des ressources

Deux postes de dépenses –l'un concernant l'enseignement, l'autre les services– devront être rapidement maîtrisés pour éviter un risque sérieux de dérapage :

**Le poste des heures complémentaires** fait certes l'objet d'une attention particulière. Mais le dispositif n'est pas satisfaisant à l'amont : malgré une gestion centralisée (la dépense est inscrite à l'UB 900 " services centraux" gage à priori d'une maîtrise de la dépense) il n'y a pas de modèle de répartition et les autorisations d'engager des heures complémentaires sur les services prévisionnels des intervenants (titulaires ou vacataires) sont données aux UFR de façon très empirique, souvent par ajustement de la dotation de l'année précédente. Ça n'est qu'au moment de l'élaboration de la maquette pédagogique soumise à habilitation qu'un coût théorique est calculé, puis rapidement perdu de vue. Au total, l'UR ne fait que constater ex-post la dépense sans réelle anticipation et même dans une certaine confusion entre formation initiale et formation continue. Or, de l'aveu même des responsables entendus, la consommation des HS connaît une dérive inquiétante qui n'est pas justifiée par les formations à faible effectif et encore moins par l'évolution globale du nombre des étudiants<sup>3</sup>. Cette évolution doit être enrayerée très vite car c'est dans ce domaine que réside l'une des rares marges de manœuvre dont disposera l'UR dans le cadre d'une autonomie renforcée.

---

<sup>1</sup> L'UR disposait en 2000 de 214 emplois d'état soit 1 ATOS pour 47 étudiants. Elle en compte aujourd'hui 284 hors IUFM soit 1 IATOS pour 42 étudiants.

<sup>2</sup> 90 000 euros en 2006 et 180 000 euros en 2009.

<sup>3</sup> En 2006 : 57 348 HeqTD (dont 44 216 en FI) et 2 157 000 euros ; en 2007 : 62 203 HeqTD. (dont 49 538 en FI) et 2 680 300 euros ; en 2008 : sans doute plus de 65 000 HeqTD et plus de 53 000 en FI et 2 913 500 euros. Il est important de faire observer un handicap particulier supporté par cet établissement, à savoir la part très élevée des coûts des déplacements dans le total des dépenses (48% en 2007) car des formations de haut niveau exigent souvent un déplacement vers la métropole ou la venue du formateur.

Le poste de la masse salariale consacrée aux contractuels et vacataires recrutés sur budget propre est le second poste de dépense qu'il est urgent également de maîtriser, pour les mêmes raisons de dégagement d'une marge de manœuvre et compte tenu du ralentissement de la progression du nombre d'étudiants. Là aussi, volume et évolution de la dépense doivent susciter une réaction (allant éventuellement jusqu'à une limitation imposée) afin que les règles de gestion et de rémunération très satisfaisantes arrêtées en CTP s'inscrivent dans une démarche responsable.

### III – La politique budgétaire et financière

D'entrée de jeu il est paradoxal d'observer, alors que la plupart des interlocuteurs rencontrés se sont plaints d'une insuffisance de moyens, que l'U.R apparaîtrait en bonne santé financière et disposerait même de "réserves" conséquentes<sup>1</sup>. Le conditionnel est employé volontairement car dans un rapport particulièrement complet, établi pour la présentation du compte financier de l'exercice 2007, l'Agent comptable –qui n'est pas le chef des services financiers à l'U.R<sup>2</sup>– a souligné les nombreuses incertitudes<sup>3</sup> qui planent encore, malgré l'énorme travail de remise en ordre déjà entrepris, mais non achevé, sur les résultats affichés.

#### 1 • Le pilotage

Le premier point à relever est la coexistence d'une forte centralisation des opérations budgétaires et de comportements facultaires dommageables quant à la préparation du budget et à son exécution, aggravés souvent par un manque de rigueur dans l'application des procédures<sup>4</sup> : si les fondamentaux des processus budgétaires sont respectés (budget adopté avant le 31 décembre - existence d'une lettre de cadrage fixant les priorités à prendre en compte), de nombreuses déficiences perdurent, dont certaines étaient déjà soulignées en 2002 par le CNE<sup>5</sup> ; au total le budget global résulte davantage de l'addition des budgets des composantes que d'une construction volontaire<sup>6</sup>. Il est urgent, comme le réclame, avec insistance et à juste titre, l'agent comptable, qu'une comptabilité des droits constatés soit mise en place.

Tout n'est cependant pas négatif, et la nouvelle équipe présidentielle a pris la mesure des enjeux : déjà le nombre de centres de responsabilité a été ramené drastiquement de 800 à 102. Les ressources affectées sont suivies correctement. Même s'il y a encore des incohérences d'une composante à l'autre, les crédits sont présentés sous le format LOLF. Enfin, un effort important de formation des gestionnaires va être engagé à l'occasion de l'adoption du nouveau logiciel de gestion budgétaire SIFAC, couplé à l'engagement de réaliser un "livre des procédures administratives et financières" consultable en ligne, afin de fiabiliser les circuits de gestion et lutter contre la procédure tenace de l'oral. La consultation des comptes financiers des années 2004 à 2007 et plus particulièrement de celui de l'année 2007, le dernier disponible<sup>7</sup>, permet d'une part de mesurer l'évolution des charges et des ressources sur la durée et d'autre part de dresser les principales caractéristiques du budget de l'UR.

---

<sup>1</sup> Les réserves cumulées au 31/12/2007 s'élèveraient à 14367 K€.

<sup>2</sup> Contrairement à ce que suggère une lecture rapide de l'organigramme, la séparation de la fonction comptable d'avec celle de l'ordonnateur est bien réalisée à l'U.R.

<sup>3</sup> Page 13 du CF 2007 "Les facteurs de risques (baisse des ressources propres, manque de rigueur sans les principes et procédures budgétaires, importance des résultats non récurrents, gestion des immobilisations et des amortissements et des provisions,...) devront être rapidement maîtrisés afin de pouvoir offrir la fiabilité et la lisibilité indispensables au pilotage de l'Université".

<sup>4</sup> L'Agent comptable rejette en moyenne 5% des mandats pour des raisons de négligence.

<sup>5</sup> Nombreuses DBM - Écart important entre budget primitif et budget après DBM. Écart entre crédits ouverts et dépenses réalisées.

<sup>6</sup> C'est ainsi que les taux d'utilisation des crédits ouverts (63 % pour l'Université) ou de réalisation des recettes prévues (68%) montrent que le recours à des DBM et à des prélèvements sur les réserves sont souvent injustifiés.

<sup>7</sup> La présentation toujours tardive du CF (septembre/octobre de l'année suivante) témoigne des difficultés d'organisation.

## 2 • L'équilibre budgétaire

On observe que les ressources totales de l'université –passant de 18 735 à 23 965 K€– se sont accrues de 27% entre 2004 et 2007 et que ceci résulte essentiellement de l'augmentation des recettes sur subventions (3622 K€ soit +29%) dont en particulier celles de l'État (3488 K€ soit +36%). Les ressources sur subventions représentent en 2007, 74% des ressources de fonctionnement, la part État en couvrant 61%. L'U.R doit s'interroger sur la faiblesse de ses ressources propres, même si les ressources tirées de la formation continue et de la taxe d'apprentissage sont soit en progression soit stables. Le soutien des collectivités territoriales, notamment de la Région qui finance du fonctionnement et qui au total (fonctionnement et investissement) a apporté en 2007, 1806 K€, soit 7,5% du total des recettes et 23% des investissements réalisés (s'agissant des seuls investissements, les participations des collectivités locales sont chaque année nettement supérieures à celles de l'État, sauf en 2007).

Les charges ont suivi une évolution parallèle à celles des recettes –augmentant de 19794 K€ à 22 280 K€ entre 2004 et 2007– mais elles ne progressent que de 12,6%. Cette évolution favorable, qui devrait produire un assainissement financier de l'établissement (couplé avec la remise en ordre engagée par l'agent comptable) résulte d'une stabilisation des dépenses de fonctionnement, mais non de celles des salaires qui, sur la même période, s'accroissent de 2373 K€ soit de plus de 44%. Certes, une part de cette très forte évolution est due au transfert en 2006 du budget de l'État vers le budget de l'Université des salaires des contractuels "État" (ex chap.31-96) et de certaines cotisations salariales ; mais il est indéniable que ce poste de dépenses dérive d'une façon inquiétante d'où les observations supra sur le recrutement de contractuels et vacataires et sur la consommation des heures complémentaires. Il faut bien mesurer qu'en 2007 la masse salariale sur budget propre représente 40,5% des dépenses totales de fonctionnement, ou encore 97% de la DGF (hors dotations contractuelles) ou encore 64% de la dotation totale allouée par la DGESEP.

Au total quand bien même on entr'aperçoit des signaux favorables (évolution des dépenses/évolution des recettes, fond de roulement, trésorerie confortable...), il n'en reste pas moins qu'il est absolument indispensable que l'U.R poursuive activement et fermement les efforts de rigueur et de clarification des procédures budgétaires et des opérations comptables : trop d'incertitudes pesant encore sur les résultats<sup>1</sup>.

## IV – La politique patrimoniale

La politique immobilière, prise dans sa globalité, gestion, maintenance et développement du patrimoine, constitue à coup sûr un point fort de l'U.R. Grâce à un fort soutien de la tutelle, qui a su mobiliser des fonds européens et à celui de la Région, réunis dans les contrats de plan successifs, l'U.R a rattrapé son retard et bénéficie aujourd'hui de 112 373 m<sup>2</sup> SHON (ou 85 989 m<sup>2</sup> de surfaces utiles) dont 30 000 ont été livrés très récemment. Ces bâtiments sont installés sur huit sites dont le principal est le campus du Moufia (62 000 m<sup>2</sup> SHON) étant précisé que la partie sud de l'île dispose également de surfaces notables au TAMPON (14 954 m<sup>2</sup> SHON) et à Saint Pierre (9 616 m<sup>2</sup> SHON). L'U.R a su conduire avec l'appui des services académiques des opérations de construction ou de restructuration pour des montants élevés<sup>2</sup>. Elle envisage de poursuivre dans cette voie pour les opérations du contrat de projet 2007-2013 pour lesquelles elle devrait bénéficier de 64 M€ de crédits (dont une bonne part pour le campus du TAMPON) et en assurer la maîtrise d'ouvrage à hauteur de 32 M€. Le coût des opérations d'entretien et de maintenance se sont élevés à 3 928 K€ en 2007 (hors IUFM) ce qui représente une dépense de 47 € /M<sup>2</sup> et constitue une lourde charge. Les principaux postes de dépenses sont le nettoyage, externalisé pour une bonne part et les fluides liés à la climatisation qui génère une dépense élevée d'électricité. Enfin, on n'aurait garde d'oublier la charge spécifique de gardiennage (233 K€ en 2007) pour assurer la sécurité des biens et des personnes sur le campus Moufia.

L'ensemble est géré de façon très centralisée par le "Pôle Patrimoine Logistique Sécurité" déchargeant ainsi les composantes de toutes les préoccupations relatives à l'entretien et au fonctionnement de leurs locaux. Toutefois, même s'il est délicat de l'évoquer car on semble toucher à des questions de personnes, l'organigramme révèle que ce pôle n'est que la juxtaposition de services dont les responsables respectifs, certes investis sur leurs "métiers", ne sont pas coordonnés malgré la mise en place hors hiérarchie d'un chargé de mission à la "politique patrimoniale". Cette organisation gagnerait à être optimisée, tout en conservant les deux axes créés de fait, entretien et maintenance d'un côté et patrimoine de l'autre.

<sup>1</sup> Incertitudes qui se traduisent par l'importance des fluctuations d'une année sur l'autre de certains volumes financiers qui devraient connaître a priori une certaine stabilité.

<sup>2</sup> De 2000 à 2006, 60 M€ ont été utilisés sous maîtrise d'ouvrage Université sur le 80 M€ engagés sur la période dans le CPER pour l'Enseignement Supérieur.

Pour ce qui concerne l'hygiène et la sécurité, on notera simplement que l'U.R est doté d'un responsable intégré dans le PPLS et d'ACMO formés, dans chaque composante. Ces agents travaillent en lien étroit avec leurs collègues du PPLS. On a déjà fait observer, supra, que le Comité Hygiène et Sécurité n'était plus réuni ; en l'absence de médecin de prévention, la DRH pourrait relancer ce dispositif avec l'appui du responsable hygiène et sécurité.

## V – La politique de communication et l'identité de l'établissement

Animé par deux personnes rattachées au Cabinet du Président, ce service a pour activités principales de rédiger des supports de communication écrits (journaux, bulletins internes, communiqués, dépliants, etc....) visuels ou audiovisuels ; de coordonner l'organisation des manifestations institutionnelles ou événementielles (expositions, conférences de presse, salons de l'étudiant, ...) ; d'assurer les relations avec la presse et de gérer les campagnes de communication de l'établissement.

Des publications agréables à utiliser sont produites chaque année (plaquettes, agendas, film de présentation de l'Université en version bilingue français/anglais) ou chaque trimestre (journal plus particulièrement destiné aux partenaires socio-économiques) ou chaque mois (campus Flash à l'intention des étudiants, téléchargeable sur le site web). L'identité visuelle de l'Université est bien repérée par son logo : identification patronymique complète, identification géographique (qui permet de la localiser dans l'océan indien), identification d'une ambition de rayonnement (suggérée par le dessin et le slogan "s'ouvrir au monde"). Le site Internet est certes très riche, mais moins réussi parce que lourd et peu ergonomique. Un groupe travaille à son amélioration visant notamment une plus grande interactivité avec les internautes.

Signalétique et affichage –modérément lisibles– sont en constante évolution pour rechercher la plus grande efficacité. La page d'accueil du site informe clairement de tous les événements de la semaine à venir. Les relations avec la presse régionale sont nombreuses et les colonnes des journaux locaux sont largement ouvertes aux événements universitaires et à la vie de l'Université.

Aucune enquête n'a été conduite jusqu'alors pour mesurer le sentiment d'appartenance des personnels ou des étudiants, ce qui pourrait amorcer une démarche globale d'auto-évaluation dont on a dit qu'elle fait encore défaut ; l'impression qui prévaut est qu'il y a réellement, de la part des uns et des autres –chez les étudiants à partir du Master et en Doctorat– un attachement à leur Université ; mais qui résulte davantage du sentiment d'isolement et d'éloignement que d'une politique d'établissement encore récente. Il ne fait pas de doute que l'équipe présidentielle actuelle saura créer les conditions d'une identification encore plus forte de l'U.R.



# Conclusion et recommandations



Le nouveau projet d'établissement élaboré pour la prochaine période quadriennale, adopté à l'unanimité, est inspiré par le principe de réalité : au constat que les grands objectifs du contrat 2006-2009 n'ont pas pu être atteints et ne sont plus d'actualité à l'issue de la crise qui a miné la vie de l'U.R en 2008, il écarte au moins provisoirement la structure fédérative unique de recherche au profit d'un dispositif tripolaire dont les enjeux interdisciplinaires sont mieux maîtrisés, il met le projet de PRES Océan indien en "stand by", remobilise les personnels sur la réussite étudiante et annonce un mode de gouvernance global –fondé sur l'articulation fonctionnelle et la solidarité de travail des différents niveaux de responsabilité– dont le nouveau président met les éléments en place sans attendre le contrat 2010-2013. Ce projet ne renonce pas à l'ambition : il s'emploie par une communication transparente, une GRH active et la remise en ordre des circuits et des comptes financiers, à créer les conditions objectives d'appropriation par la communauté universitaire d'une véritable politique d'établissement qui est la condition sine qua non d'une ambition effective ; c'est-à-dire partagée. Le Comité de visite de la section "Établissements" de l'AERES estime que l'analyse de situation sous-jacente au projet stratégique 2009-2013 est pertinente, et que les objectifs qu'il fixe sont adaptés à la situation : ils vont à l'essentiel compte tenu des atouts et handicaps de l'établissement, et ils sont à sa portée au regard de ses forces et faiblesses.

## I – Les points forts

- La liaison aux lycées et les dispositifs mis en place pour l'observation (OPFIP), l'orientation active et la performance du SUFF ;
- L'efficacité des actions entreprises par le SUAPS ;
- La maîtrise patrimoniale.

## II – Les points faibles

- Une interdisciplinarité encore timide (entre Sciences dures et SHS) et l'isolement des composantes d'enseignement et de recherche (dans leur interrelation et dans leur relation à la Gouvernance ;
- Les très faibles taux de réussite étudiante, l'insuffisance criante de formations technologiques et professionnelles courtes (DUT et Lpro) et l'absence de démarche "qualité pédagogique" ;
- Le dérapage des HS et des emplois sur budget propre et le dilettantisme budgétaire des composantes ;
- Le manque d'adossement des masters aux laboratoires ;
- La faible lisibilité de l'offre de formation ;
- Le manque de mobilisation des EC dans des objectifs partagés de recherche ;
- Le manque d'intégration des activités de recherche dans la vie de l'établissement et dans l'offre de formation.

## III – Les recommandations

- Approfondir le LMD et simplifier l'offre de formation ;
- Mettre en place une démarche qualité et une politique d'auto-évaluation tant en recherche qu'en formation et en gestion (indicateurs de pilotage et à la maîtrise budgétaire) ;
- Poursuivre les efforts en faveur de la lutte contre l'échec et pour l'égalité des chances ;
- Développer et organiser les RI, notamment la mobilité en master et doctorat, autour des thématiques identitaires de l'U.R et de quelques pays cibles définis dans le cadre d'objectifs ;
- Impliquer résolument les UFR et les laboratoires dans les programmes européens ;
- Renforcer le soutien aux domaines d'excellence en recherche.



# Liste des sigles

## A

ACMO	Agents chargés de la mise en oeuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADN	Acide désoxyribonucléique
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence nationale de la recherche
ARVIE	Association réunionnaise pour la valorisation de l'initiative économique
ASU	Administration scolaire et universitaire
ASUR	Association Sportive de l'Université de La Réunion
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
ATOS	(Personnels) administratifs, techniques, ouvriers et de service
AUF	Agence universitaire de la francophonie

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CC	Contacts et cultures
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique, technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
CEGEP	Collège d'enseignement général et professionnel
CERES	Centre d'études et de recherches économiques et sociales
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CF	Compte financier
CHR	Centre hospitalier régional
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CIRAD	Centre international de recherches agronomiques pour le développement
CIRC	Centre interdisciplinaire sur la culture identitaire
CMM	Centre multimédia
CMU	Couverture maladie universelle
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPEM	Centre de Promotion de l'Emploi par la Micro-entreprise
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CREPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec
CRI	Centre de ressources informatiques
CRJ	Centre de recherches juridiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CRSU	Conseil régional du sport universitaire
CRVOI	Centre de recherche et de veilles sur les maladies émergentes de l'Océan Indien
CS	Conseil scientifique
CTP	Contrat de transition professionnelle
CV	<i>Curriculum vitae</i>
CYROI	Cyclotron Réunion Océan Indien

## D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DASE	Division des affaires scolaires et des enseignements
DBM	Décision budgétaire modificative
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DEVE	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DIMPS	Déterminants interculturels de la motricité et de la performance sportive
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DR	Directeur de recherche
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECOMAR	Laboratoires d'écologie marine
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDI	Ecole doctorale interdisciplinaire
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ES	Espaces et sociétés
ESIROI	Ecole supérieure d'ingénieurs Réunion Océan Indien
ETE	Equivalent temps d'enseignement
EVE	Espace de vie étudiante

## F

FBS	Fédération biodiversité santé
FI	Formation initiale
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FP7	7 <sup>ème</sup> programme-cadre pour la recherche et la technologie
FRROI	Fédération de recherche Réunion-Océan Indien
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GEICO	Groupe d'étude sur l'inflammation chronique et l'obésité
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GRAAL	Gestion de la Recherche, Application concernant les Activités des Laboratoires
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	Groupe de recherche sur les maladies infectieuses

## H

HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HeqTD	Heure équivalent travaux dirigés
HS	Heure supplémentaire

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
ITARF	Ingénieurs, techniques, administratifs de recherche et de formation
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IEP	Institut d'études politiques
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
ISEP	International student exchange program
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPG	Institut de physique du globe
IRD	Institut de recherche pour le développement
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L	(LMD) Licence
LCF	Langues, textes et communication dans les espaces créoles et francophones
LACY	Laboratoire de l'atmosphère et des cyclones
LCSMA	Laboratoire de chimie des substances naturelles et de sciences de l'aliment
LE2P	Laboratoire d'énergétique, d'électronique et procédés
LIM	Laboratoire d'informatique et de mathématiques
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
Lpro	Licence professionnelle
LPBS	Laboratoire de physique des bâtiments et des systèmes
LRU	Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
LTSUR	Laboratoire des sciences de la terre université de la Réunion

## M

M	(LMD) Master
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Mpro	Master professionnel

## O

OFIP	Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle
OMN	Observatoire des milieux naturels et des changements globaux
ONF	Office national des forêts
OPAR	Observatoire de physique de l'atmosphère de la Réunion
OSOI	Observatoire des sociétés et de l'océan indien
OSU	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

PCEM	Premier cycle d'étude médicale
PIJ	Projet initiative jeunes
POE	Programme opérationnel européen
PPF	Programme pluriformations
PPI	Programme prévisionnel des investissements
PPLS	Pôle Patrimoine Logistique Sécurité
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PROFIL	Pôle Relations extérieures, Orientation et Formation pour l'Insertion Professionnelle
PTU	Parc technologique universitaire
PVBMT	Peuplements végétaux et bio-agresseurs en milieu tropical

## Q

QUALITROPIC	Pôle de compétitivité agro-alimentaire
-------------	--

## R

RE7	Réseau d'excellence
RI	Relation internationales

## S

SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCAOIP	Service commun d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle
SCD	Service commun de documentation
SCMP	Service commun de médecine préventive
SUAC	Service universitaire des affaires culturelles
SHE	Sciences de l'homme et de l'environnement
SHON	Surface hors oeuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur
SUAC	Service universitaire des activités culturelles
SUAPS	Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFP	Service universitaire de formation permanente

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UB	Unité budgétaire
UEL	Unités d'enseignement libre
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNAMUNO	Universitaire des Régions ultra-périphériques de l'Union Européenne
UPHS	Universités pluridisciplinaires hors santé
UR	Université de la Réunion
USA	United states of America - Etats-Unis

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

# Observations du président



Le Président  
Pr. Mohamed ROCHDI  
MR/VP/N°70/09-10

Saint-Denis, le 20 OCT. 2009

Le Président de l'Université de La Réunion

A

Monsieur le Directeur de la section des établissements - AERES

Monsieur le Directeur de la section des établissements, Cher Collègue,

J'ai bien reçu, en date du 5 octobre 2009, le rapport d'évaluation de l'Université de La Réunion faisant suite à la visite du comité d'évaluation en avril 2009 et je vous en remercie.

Ce rapport, véritable outil d'aide à la décision, résulte d'échanges agréables et constructifs auxquels toute la communauté universitaire a répondu très favorablement. Elle a apprécié la qualité des rencontres avec les différents experts ainsi que la richesse des débats. Le rapport pointe nos atouts mais également nos fragilités et appelle de notre part des observations, plusieurs actions ayant en effet d'ores et déjà été engagées depuis avril dernier dans chacun des domaines suivants.

**En matière de recherche et de valorisation**, le travail effectué par le pôle pilotage nous permet de constater une augmentation sensible de notre potentiel de recherche 2009 par rapport à l'évaluation de 2004.

En terme de structuration, nous poursuivons l'effort d'animation scientifique autour des trois grands ensembles fédératifs cités dans le rapport. Dans ce domaine, la mise en œuvre se traduit actuellement par une mutualisation des actions (colloques, formations, utilisation de plateformes) avec les organismes de recherche présents à La Réunion. Au plan financier nous soutenons, dès cette année 2009, les projets de nos unités de recherche impliquées dans les fédérations en mobilisant les crédits récurrents ventilés par le Conseil Scientifique.

Nous sommes conscients des limites et des contraintes signalées concernant le management de la recherche. Néanmoins, l'établissement connaît actuellement une avancée importante dans la poursuite de la structuration de la recherche. Dans le cadre d'une unique unité budgétaire, un regroupement des ressources humaines et des gestionnaires de la recherche de l'établissement sera opéré au sein du pôle recherche. Il s'agit de la traduction de la volonté d'optimisation des ressources actuellement présentes mais éclatées au sein de l'établissement. Cette réorganisation s'accompagne d'un renforcement du pôle recherche en moyens humains nécessaires à cet effet.

Parallèlement, l'acquisition d'un outil de suivi de l'activité scientifique, l'application GRAAL développée par l'AMUE, a été effectuée ; ce qui permet de disposer très rapidement de données quantitatives dans ce domaine y compris en matière de valorisation de la recherche. Parmi les actions immédiates visant à améliorer la visibilité de notre recherche et l'accès à l'information, nous mettons en place pour fin 2009 un site Web bilingue qui constituera le portail d'entrée "Recherche" pour les entreprises, les chercheurs et les étudiants. Au niveau de la valorisation, le constat de l'obligation de développer le service est partagé par l'ensemble des acteurs de la recherche à La Réunion. C'est naturellement vers la création de fonctions supplémentaires (cellule Europe, ingénierie de projets...) et/ou vers la mutualisation avec les organismes de recherche présents à La Réunion (formations communes, interventions d'experts partagées...) que l'établissement s'orientera.

**En matière de formation** et plus précisément de l'offre de formation initiale et de son pilotage. La présentation « discordante » de nos formations est actuellement en cours de correction. Le SUAIO a en effet



été chargé, en collaboration avec les composantes et le service communication, de procéder à une présentation unique de la plaquette de nos formations ainsi qu'à une refonte des fiches *PROFETES* (format papier et internet). Concernant les effectifs réduits et le coût en heures complémentaires, une démarche de plus forte mutualisation des enseignements a été lancée récemment ainsi qu'une concertation entre la direction de l'établissement et celles des composantes pour définir d'ici le mois de février prochain des seuils planchers d'ouverture des filières à valider par le CEVU puis le CA. Des filières susceptibles de ne pas ouvrir à la rentrée prochaine commencent d'ores et déjà à être identifiées.

Concernant l'accueil et l'accompagnement pédagogique, plusieurs actions ont également été engagées dans le cadre de l'orientation active. Une refonte totale du site Web est en cours afin d'améliorer la structure globale, l'ergonomie et la navigabilité afin de faciliter l'accessibilité des informations en particulier pour les futurs étudiants. Le site rénové devrait être opérationnel dans les prochains mois.

Parallèlement, une semaine de pré-rentrée a été organisée en août 2009 comprenant, entre autres, la visite du campus afin que les étudiants ne se sentent pas « perdus » face à une signalétique pas toujours présente ou bien claire. Une nouvelle signalétique sera mise en place au second semestre de cette année universitaire par le service de la vie universitaire.

Concernant l'environnement numérique de travail, et la remarque selon laquelle « les tuteurs informatiques manquent toujours », le nombre de tuteurs, même s'il a été légèrement augmenté à la rentrée 2009 (36 tuteurs TICE), n'a pas fait l'objet de demandes particulières dans les rapports des tuteurs et des services réalisés chaque semestre. Du reste, la faible activité de la salle en libre service à l'UFR SHE a conduit à créer, par transfert, un poste de tuteur à l'IAE. Les effectifs des tuteurs ont été maintenus pour les autres composantes. Concernant le Certificat Informatique et Internet (C2i), le recrutement de nouveaux tuteurs, pour encadrer les formations, sera examiné par le CEVU dans les prochains jours.

**En matière de vie étudiante**, plus précisément le pilotage central et l'engagement étudiant, la remarque selon laquelle le « budget du Bureau de la Vie Etudiante (9 000 euros) est géré par le VP du CEVU » est inexacte. La répartition de ce budget a, en effet, été proposée par le VP Etudiant, puis votée, conformément à ses statuts, par le Bureau de la Vie Etudiante (BVE) et enfin approuvée en Conseil d'Administration le 17 décembre 2008. Toujours conformément aux statuts du BVE, le VP CEVU est chargé d'émettre un avis, sur chaque proposition de dépense formulée par le VPE, afin de vérifier la conformité réglementaire, d'éviter d'éventuelles dérives et de faire en sorte que le budget alloué au BVE soit dévolu à ses missions principales. Pour information, depuis septembre 2008, toutes les propositions de dépenses demandées par le VPE ont été validées.

Concernant la vie associative et les services à l'étudiant, de nouvelles procédures d'aide aux étudiants ont été mises en place pour les accompagner dans leur projet afin de pallier la faiblesse des fonds versés par le FSDIE : distribution d'un guide des initiatives étudiantes (précisant comment créer une association, les organismes qui accordent les subventions...) et permanences des tuteurs MDE pour aider les étudiants à l'élaboration des dossiers.

La politique culturelle, quant à elle, vient d'être redéfinie (CEVU du 24/09/09) afin que les actions ne soient non plus tournées vers l'extérieur de l'université, mais vers l'étudiant. Les premiers résultats montrent 77 étudiants inscrits aux 10 UEL, aux 3 ateliers, et 80 inscrits en masterclass (Davy SICARD, Kaf MALBAR) en deux mois d'activité, alors qu'au premier semestre 2008/2009, seulement 28 étudiants étaient inscrits pour tout le semestre dans 3 ateliers et dans 2 UEL.

**En matière d'orientation, d'aide à l'insertion professionnelle et de relations extérieures**, l'action de l'université se traduit entre autres par un énorme effort de structuration d'un pôle spécifique, le Pôle Relations extérieures, Orientation et Formation pour l'Insertion professionnelle (*PROFIL*), véritable organe de pilotage et de concertation pour la mission orientation et insertion professionnelle de l'université. Ce pôle regroupe trois services communs, le Service Universitaire de la Formation Permanente (SUIFP), le Service Universitaire d'Accueil, d'Information et d'Orientation (SUAIO), le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP) et deux cellules, la Cellule Relation Université/Entreprises (CRUE) et l'Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle.

L'objectif du pôle est de développer, par une professionnalisation des services, une démarche intégrée de l'orientation et de l'aide à l'insertion professionnelle, se traduisant par une action simultanée sur tout le cursus de formation de l'étudiant ; en amont, le lien avec les lycées est favorisé, à travers le dispositif d'orientation active et une démarche partenariale forte avec l'Académie de La Réunion ; tout au long du cursus, les étudiants sont guidés, par une information structurée et harmonisée, par des modules spécifiques à la connaissance des secteurs économiques, aux entreprises et aux techniques de recrutement ; en aval du

curcus de l'étudiant, des partenariats sont développés avec les opérateurs de l'insertion professionnelle (pôle emploi, maisons de l'emploi, missions locales) pour faciliter la transition vers l'activité professionnelle.

Cet objectif se construit progressivement et dans la concertation à travers une instance spécifique, la Commission de l'Orientation et de la Formation à l'Insertion Professionnelle, où siègent à parité des membres de l'université (dont le représentant étudiant et les composantes) et des partenaires extérieurs (Entreprises, Collectivités territoriales, Chambres consulaires, Académie, Opérateurs de l'insertion). Cette commission formule des avis sur les actions menées au sein de l'établissement dans le champ de l'orientation et de l'aide à l'insertion professionnelle ; elle est également consultée pour la visibilité et l'adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins des secteurs économiques ; les avis émis sont ensuite transmis au CEVU pour information et au CA pour délibération. La dynamique créée dans le cadre de cette commission permet réellement de positionner l'Université de La Réunion comme un partenaire dynamique et moteur pour le développement socio-économique de l'île.

La dimension relations extérieures développée par le pôle se concrétise par cette commission mais également par des partenariats qui sont conclus par ses différentes structures, notamment le SUFP avec les syndicats patronaux et les organismes de branches pour la professionnalisation des formations. Dans ce champ, l'ambition est d'être réactif pour positionner une offre de formation de l'établissement sur des niches d'activités professionnelles ; il s'agit également de s'appuyer sur le réseau développé pour permettre la mise en œuvre de cursus de formation complets, en lien avec l'évolution des secteurs professionnels et les grands projets de développement de l'île (GERRI, Réunion île verte, etc.).

**En matière de relations internationales**, l'université vise actuellement un engagement beaucoup plus actif dans les programmes internationaux de recherche, dont notamment les programmes cadres européens. Un chargé de mission s'occupera, en particulier, d'améliorer la coordination des engagements internationaux et d'en effectuer le suivi, afin que l'établissement puisse disposer très rapidement d'informations relatives à sa performance internationale en matière de recherche. En matière de formation, le potentiel d'ouverture de formations à l'étranger n'a certes pas atteint son seuil maximal. Il est toutefois important de préciser que l'appui de la DRI au développement des formations académiques de haut niveau est conséquent et se réalise sous des formes très diverses (co-diplôme ou convention de délocalisation avec l'Université d'Antananarivo, convention d'accueil d'étudiants chinois avec l'Université Jiatong de Chengdu ou encore co-diplôme avec l'Université de Maurice). L'ouverture aux universités de «premier» rang dans la zone régionale est une priorité et vise à la mise en place de collaborations scientifiques de haut niveau (Inde, Afrique du Sud, Australie).

Quant aux remarques relatives à la mobilité, liées essentiellement à des contraintes financières dues à l'éloignement pour les étudiants réunionnais et étrangers, les données pour l'année universitaire 2009/2010 sont encourageantes et ne montrent aucune baisse de mobilité académique (Erasmus : +26 en départ et +32 en accueil). La Direction des Relations Internationales s'est également résolument engagée dans les mobilités étudiantes nouvelles, professionnelles et de courte durée académique. Une politique ambitieuse de langues doit être mise en place sous la forme d'un pôle linguistique pour non spécialistes, regroupant notamment les activités du futur Institut Confucius et de la Maison des Langues. L'établissement fait face à une vraie difficulté : le déclenchement du désir de mobilité chez les étudiants réunionnais. Il doit envisager le renforcement des ressources humaines exceptionnellement limitées, au sein de la DRI, ainsi que le renforcement du pilotage politique, amorcé avec la création d'une nouvelle instance politique composée des directeurs d'UFR et d'Institut ou de leurs représentants.

**Quant à la gouvernance**, plus précisément le système d'organisation et de pilotage de l'établissement, le Comité de pilotage du système d'information et le Comité Hygiène et Sécurité ont été mis en place et se réunissent au minimum une fois par mois selon un calendrier annoncé en début de semestre.

Concernant la politique des ressources humaines, une réorganisation a effectivement été engagée et se poursuit activement, avec pour objectif majeur la mise en place d'un pilotage performant de la masse salariale (budget établissement compris), élément indispensable au passage de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies.

Le pôle Ressources Humaines a ainsi entamé la réalisation du bilan social 2008, qui devrait être finalisé et présenté au Comité Technique Paritaire avant la fin de l'année 2009. Il poursuit sa démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment auprès des agents non titulaires de l'établissement, afin de pouvoir disposer rapidement d'informations majeures relatives à la masse salariale consacrée aux contractuels et vacataires.

Parallèlement des groupes de travail ont été instaurés, visant une véritable politique indemnitaire au

sein de l'établissement, afin de valoriser l'engagement professionnel, les compétences et l'excellence des personnels.

Dans le cadre de la médecine préventive, la surveillance médicale des agents de l'Université était assurée depuis le 1er août 1999 et ce jusqu'en 2007-2008 par un médecin mis à disposition de l'Université, dans le cadre d'une convention, par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. A la demande de ce Ministère, cette convention a pris fin à la fin de l'année civile 2008. Durant le second semestre 2008-2009, le service de médecine de prévention a été assuré a minima par un médecin vacataire, dans l'attente de finaliser une solution plus pérenne. En l'absence de solution académique ou interministérielle, l'Université a entamé une démarche de négociation avec le Centre de Gestion de la Réunion, en cours de finalisation. Le Centre de Gestion de la Réunion devrait donc assurer, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, le service de médecine de prévention des personnels de l'Université de la Réunion. Cette convention sera soumise pour avis au Comité Technique Paritaire et, pour approbation, au Conseil d'Administration avant la fin de l'année civile 2009.

Concernant la politique budgétaire et financière, le comité d'experts pointe des déficiences quant à la préparation budgétaire et à son exécution, notamment par l'existence de « nombreuses DBM » et un « écart important entre budget primitif et budget après DBM ». Ces observations méritent toutefois d'être relativisées. Le nombre de DBM (hors changements de masse dans une même unité budgétaire) est en effet passé de 2003 à 2008, respectivement de trois à un, par année civile. Parallèlement, trois décisions de changements de masse ont fait l'objet de validations en cours d'année 2008, le Président ayant reçu délégation du Conseil d'Administration à ce sujet le 4 septembre 2008. De même, le budget primitif 2008 représentait 93,6% du budget après DBM, alors qu'il ne représentait que 85,9% en 2004. Cet écart budget primitif / budget après DBM, tout comme celui entre les crédits ouverts et les dépenses réalisées, s'explique aisément par le changement, début 2006, de logiciel de gestion financière et comptable (passage de NABuCo à JEPYCO) avec des contraintes nouvelles et insoupçonnées, notamment pour la gestion des ressources affectées. A noter que l'Université de La Réunion utilisera, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un nouveau progiciel de gestion financière et comptable (SIFAC), qui devrait permettre de résoudre les problèmes antérieurs et qui introduit, en plus, des volets courants, celui de la comptabilité analytique, élément qui faisait véritablement défaut, comme outil d'aide à la décision. La structure budgétaire 2010 prévoit par ailleurs un regroupement des unités budgétaires et une réduction drastique du nombre de CR, qui permettront un meilleur suivi et une meilleure élaboration et exécution budgétaire et analytique. Parallèlement à la mise en place du nouveau progiciel, les services financiers ont prévu un accompagnement des composantes et services dans l'élaboration de leur budget 2010 ainsi que la création d'un site Web dédié, afin de mettre à la disposition de tous, l'information budgétaire dans sa globalité et de mieux informer. Un livre des procédures administratives et financières, en vue de la fiabilisation des procédures et des circuits de gestion, devrait être finalisé au plus tard fin 2009.

Concernant l'équilibre budgétaire, la masse salariale sur budget propre de l'établissement représentait 76% de la DGF en 2007, et non 97% comme mentionné. Même s'il est indéniable que ce poste de dépenses reste très important, sa gestion centralisée dès 2010, dans le cadre de la nouvelle structuration budgétaire permettra à l'établissement de prévoir et maîtriser sa masse salariale. Ces actions viendront en complément d'actions déjà engagées, telle la mise en place d'un service facturier, effective depuis le 15 septembre 2009, géré sous la responsabilité de l'Agent comptable. Ce service, qui vise à améliorer les délais globaux de paiement, se présente comme un lieu unique de traitement des factures de l'établissement.

L'Université de La Réunion a ainsi accompli au cours des six derniers mois un travail considérable en anticipant les actions à entreprendre, notamment ce qui concerne la modernisation de son organisation et de son pilotage. La poursuite de son développement devra toutefois pouvoir compter sur le soutien renforcé de l'Etat et des collectivités territoriales car l'Université de La Réunion, unique université française et européenne de l'océan Indien n'en demeure pas moins, comme rappelé d'ailleurs par le comité d'évaluation, une jeune université qui doit faire face à de nombreuses contraintes.

Pour le Président  
Le Vice-Président  
du Conseil d'Administration

Harry BOYER



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université de la Réunion a eu lieu du 22 au 24 avril 2009. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Claude **Fortier**, professeur des universités.

Ont participé à l'évaluation :

Karine **Ben Faour**, étudiante en master de sciences humaines et sociales

Michael **Hörig**, chargé de mission à l'Association européenne des universités

Georges **Le Roux**, consultant en agro-alimentaire

Bernard **Ollivier**, directeur de recherche à l'IRD

Jacques **Pinel**, professeur des universités, Rennes 1

Jean-Luc **Pinol**, professeur des universités, Lyon 2

Alain **Roume**, ancien secrétaire général d'académie

Jean-Louis **Mucchielli**, délégué scientifique, était en charge du suivi de l'évaluation et Clément **Marinos**, chargé de projet, représentait l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.