

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2024-2025

VAGUE E

Rapport publié le 24/03/2026

Au nom du comité d'experts :

Michel Eddi, président du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par la présidente du Hcéres.

Avis du comité

L'université de La Réunion est une université pluridisciplinaire avec santé qui fait partie des six établissements universitaires ultramarins que compte la France. Elle a été créée en 1982 et elle connaît depuis vingt ans, à intervalles réguliers, des moments de tension significatifs qui affectent sa gouvernance et la qualité de son pilotage. Depuis le dernier rapport d'évaluation du Hcéres produit en octobre 2019, la situation globale de l'université, déjà reconnue comme difficile, s'est très sensiblement dégradée. Les rapports produits par la Cour des Comptes ainsi que les missions conduites par l'IGESR et l'IGF au cours de la période (2019-2024) confirment largement ce diagnostic inquiétant. Ainsi la Cour des Comptes, dans son rapport de novembre 2024, parle « d'un pilotage de l'université fortement fragilisé par une gouvernance défaillante et un manque d'accompagnement de la tutelle », ainsi que « d'une situation financière dégradée et précaire ». Dans ces conditions, le redressement auquel appelait le précédent rapport dans ses recommandations n'a pas pu se produire. Ce chantier complexe et difficile est prioritaire et nécessitera un accompagnement renforcé et au long cours de la part du ministère de l'Enseignement supérieur et de Recherche, ainsi que du rectorat. Un appui méthodologique en termes d'audit et de conduite du changement devra aussi être envisagé afin de remettre l'établissement en bon ordre de marche. Ce sujet devra certainement être au centre du prochain contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) que l'université est appelée à négocier avec le ministère.

Pour autant et malgré la fragilité de sa gouvernance et de son pilotage, l'université de La Réunion a commencé à esquisser l'affirmation d'un positionnement pertinent et différenciant qui a permis de conforter le rayonnement de l'université au sein de l'espace transnational que forme l'Indianocéanie. Elle bénéficie également de la contribution déterminante des organismes nationaux de recherche. Dans le domaine de la formation, l'offre très large que propose l'université permet certes d'accompagner une forte demande locale, mais avec des points de fragilité majeurs : très faible taux de réussite dans certaines formations ; filières à petits effectifs ; manque d'adaptation des formations à certains profils de bacheliers ; préparation encore limitée à certaines compétences attendues par les acteurs de l'économie insulaire, problèmes de soutenabilité... Ces enjeux posent assurément la question d'un plus fort degré de co-construction de l'offre de formation avec les partenaires de l'université, économiques et territoriaux, comme le récent schéma régional d'enseignement supérieur de recherche et d'innovation (SRESRI) semble le préfigurer. Ce besoin de co-construction concerne également d'autres aspects de la vie de l'établissement comme la politique d'innovation et la politique de la vie étudiante.

Forces principales

- **Un positionnement de l'établissement sur certains enjeux spécifiques et majeurs du développement durable, cohérent avec le potentiel de l'établissement, les besoins du territoire et les attentes des partenaires régionaux.** Au cours de la période évaluée, l'université a accru ses efforts pour faire émerger une signature scientifique distinctive, riche d'enjeux de valorisation et de potentialités de développement de ses missions, dans le champ des sciences de la durabilité en contexte tropical et insulaire (sciences atmosphériques, énergies renouvelables, environnement et préservation de la biodiversité, agroécologie, santé globale). En est résulté un certain nombre de succès, facteurs de reconnaissance et de rayonnement, dont la labellisation de l'observatoire de Physique de l'Atmosphère de La Réunion par l'Organisation Mondiale de Météorologie ou la participation à plusieurs programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR), notamment sur les maladies infectieuses, les énergies renouvelables et la gestion durable des ressources marines.
- **Une politique de coopération ancienne et dynamique à l'échelle de l'Océan Indien, qui a franchi de nouvelles étapes importantes au cours de la période évaluée.** Dans la lignée des statuts de l'université qui lui confèrent la mission de participer au rayonnement de la France et de l'Union européenne dans la zone de l'Océan Indien et à la faveur de l'appartenance de la France à la Commission de l'Océan Indien, organisation intergouvernementale qui anime une coopération diversifiée en faveur du développement durable de l'Indianocéanie, l'Université de La Réunion a mené au cours de la période évaluée de nouvelles actions remarquables, porteuses de développement international : création de nouveaux diplômes délocalisés et de doubles diplômes ; réussite à l'appel à projets « Campus franco-indien » de Campus France pour son projet « Innovation

par les plantes et l'intelligence artificielle pour l'Inde et la France» (Iliade) ; obtention de la création d'un programme de mobilité spécifique appelé REUNION (*Regional Exchange UNiversity Indian Ocean*), à cheval sur les programmes européens INTERREG V Océan Indien 2014-2020 et INTERREG VI Océan Indien 2021-2027.

- **Un potentiel de recherche et des résultats scientifiques de qualité grâce à l'apport remarquable des organismes nationaux de recherche.** Le CNRS, le CIRAD, l'IRD, l'INSERM et l'IFREMER représentent près de la moitié de l'effectif des neuf unités mixtes de recherche dont l'université est tutelle, ce qui renforce de manière considérable le potentiel scientifique de l'établissement et lui a permis de soutenir sa dynamique de publication au cours de la période évaluée. À travers sa participation reconnue aux travaux de l'Institut de Physique du Globe, l'université de la Réunion peut notamment se prévaloir d'un rayonnement mondial dans certains champs de recherche en volcanologie et son entrée pour la première fois dans le classement de Shanghai en 2022 pour les sciences de l'atmosphère confirme l'importance de son positionnement scientifique dans ce domaine.
- **Des infrastructures de recherche et d'observation des milieux qui jouent un rôle central dans l'étude des changements globaux mettant à l'épreuve la résilience des sociétés,** certains d'entre eux ayant des missions nationales d'observation, d'alerte et de prévention essentielles. C'est le cas de l'Observatoire de Volcanologie du Piton de la Fournaise (OVPF-IPGP), du pôle de protection des plantes, le Cyroi, cyclotron sous statut de GIP, de la station Seas-OI spécialisée en télédétection et géomatique, ou bien encore du plateau d'infectiologie PLATIN-OI. Ces équipements constituent un atout maître pour le rayonnement et l'attractivité de la recherche insulaire.

Faiblesses appelant vigilance particulière

- **Un climat interne anciennement et durablement dégradé, aggravé au cours de la période récente par des comportements managériaux à l'origine de très nombreux dysfonctionnements.** Si les situations de tension qui existent de manière structurelle au sein de l'université ont pu être aggravées par la forte croissance des effectifs étudiants au fil du temps, ce qui a pu mettre les équipes en tension, les méthodes de gouvernance et de pilotage ont aussi une responsabilité majeure dans la situation constatée : modalités trop verticales de prise de décision ne permettant pas aux conseils statutaires de jouer leur rôle et conduisant à exacerber les affrontements, ainsi que les recours contentieux, lors des scrutins notamment ; confusion entre la sphère politique et la sphère administrative du pilotage conduisant à la marginalisation de la direction générale des services ; développement de comportements clientélistes de la part de certains responsables ; dialogue de gestion tendu entre la direction de l'établissement et certaines composantes empêchant le déploiement d'une stratégie partagée...
- **Une organisation générale de l'administration trop morcelée qui ne permet pas de produire les services attendus et qui conduit au pilotage défaillant de certaines fonctions.** La prolifération de directions et de services aux compétences qui se recouvrent et dont les niveaux de responsabilité, ainsi que les liens hiérarchiques, sont peu compréhensibles, ont conduit à rendre l'administration de l'établissement complexe et inefficace. Plusieurs facteurs sont venus aggraver cette situation, déjà constatée lors de la précédente évaluation : incapacité à mener à bien la réorganisation des services généraux ; fort *turn-over* des personnels ; absence de données fiables, et *a fortiori* exhaustives, notamment sur le plan des ressources humaines, ce qui conduit à de nombreuses erreurs dans le versement des rémunérations, empêche le déploiement d'un système d'information décisionnel, ne permet pas d'apprécier avec rigueur la trajectoire de la masse salariale et bloque la réalisation annuelle du bilan social unique.
- **Des ambitions stratégiques de l'établissement en décalage par rapport aux ressources dont il dispose avec un modèle économique fragile.** L'établissement a connu récemment des périodes de fragilité financière qui indiquent que la soutenabilité du projet d'établissement n'est pas garantie. Plusieurs facteurs étayaient ce constat : une masse salariale qui augmente sans visibilité pluriannuelle sur l'avenir ; un recours fréquent aux contractuels sur missions permanentes, alors que cette catégorie de personnels est déjà très importante ; insuffisante diversification des ressources propres liée à la part très élevée des ressources du Fonds européen de développement régional (FEDER) dans le financement des activités ; fluctuation interannuelle du montant des droits d'inscription, malgré le nombre d'étudiants tendancielle à la hausse...
- **Une trop faible définition stratégique de la politique de la vie étudiante et de la politique sociale à destination des étudiants, ce qui conduit à une mobilisation insuffisante des moyens correspondants.**

Le schéma directeur de la vie étudiante adopté en 2023 apparaît davantage comme une gestion au fil de l'eau qui ne repose pas suffisamment sur des objectifs précis et sur des actions discriminantes calées sur des programmations coordonnées entre les différents services. En l'absence d'un projet global structuré, la mobilisation de la CVEC est loin d'être optimale : absence de véritable concertation politique pour son utilisation ; existence de surplus importants irrégulièrement mobilisés ; modestie de l'action sociale conduite, au regard des enjeux.

- **Malgré la volonté d'accueillir le plus grand nombre, l'offre de formation de l'université ne peut répondre seule à l'accueil de tous les publics étudiants du territoire et ne s'inscrit pas suffisamment dans une démarche d'amélioration continue.** Dans un contexte où il n'existe pas d'offre de formation alternative à la sienne, l'université n'a pas réussi à trouver les moyens qui lui permettraient de lutter efficacement contre le taux d'échec et la fragilité de l'insertion professionnelle des étudiants, en particulier en premier cycle. En outre, les capacités de pilotage de l'offre de formation et des formations elles-mêmes ne sont pas à la hauteur des enjeux à traiter et présentent certains défauts, tels que l'insuffisant déploiement des dispositifs de remédiation (critères d'allocation des moyens internes correspondants trop opaques, faible degré de mise en œuvre des contrats pédagogiques...), le manque de données disponibles pour assurer l'amélioration continue des formations (enquêtes d'insertion professionnelle, évaluation des enseignements et des formations) ou bien encore la défaillance des cadres d'arbitrage, car les dialogues de gestion avec les composantes n'ont pas pu déboucher sur les contrats d'objectifs et de moyens que l'université envisageait de mettre en œuvre.

Recommandations principales

L'université de La Réunion s'est très insuffisamment saisie de deux recommandations importantes de la précédente évaluation qui concernaient le déploiement d'une démarche d'apaisement en réponse aux tensions internes d'une part, la correction des faiblesses constatées dans la gouvernance et dans le pilotage de l'établissement d'autre part. Le comité lui recommande donc à nouveau de :

- **Rétablir le fonctionnement normal de l'université en jouant sur les trois volets suivants, de manière complémentaire :**
 - **Dépasser les clivages existants en promouvant la co-construction d'un projet d'établissement largement partagé et discuté en interne**, qui permette de restaurer un fonctionnement apaisé. Cette orientation implique d'instaurer des modalités de gouvernance moins « verticales », et fédérant le plus grand nombre, selon une logique de recherche de consensus ou de compromis, et de faire de l'éthique managériale un axe majeur ;
 - **Redonner tout leur rôle aux conseils statutaires (CAC, CR, CFVU) afin de mieux préparer les décisions du CA** : il faudrait, pour ce faire, réaffirmer les champs de compétences respectifs de ces conseils, mieux programmer leur activité (anticipation des calendriers et de la diffusion des documents ; diffusion rapide et large des comptes-rendus) et mieux former les élus à l'exercice de leur mandat ;
 - **Renouer le dialogue avec les composantes en relançant dès que possible le processus de contractualisation interne sur des objectifs partagés et sur des moyens associés, dans le cadre de la stratégie fixée par le conseil d'administration.** À cette fin, il serait utile de réunir régulièrement le conseil des directeurs de composante en le restreignant aux directions d'UFR, d'écoles et d'instituts, et en créant un conseil des directeurs d'unités de recherche distinct.
- **Faire de la restauration des fonctions de pilotage et de gestion de l'établissement un chantier prioritaire**, ce qui suppose : une organisation de l'administration générale simplifiée afin d'être plus efficace pour les porter ; une fiabilisation des données et des processus, permettant d'engager la construction d'un système d'information réellement en mesure d'accompagner la prise de décision et la gestion administrative courante, et de minimiser les risques opérationnels ; adosser ce chantier à un accompagnement adapté (appui de l'Inspection générale, recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage de haut niveau sur les sujets les plus importants à traiter, aide à la conduite du changement, communication interne renforcée, recrutement des compétences professionnelles nécessaires...).

Le comité formule également les recommandations suivantes

- **Engager un changement d'échelle de la politique de coopération internationale** en continuant de concentrer les efforts sur la région indocéanienne et en confortant les actions engagées, aujourd'hui fondées sur une approche par projet, par la construction d'un nombre limité de partenariats stratégiques formalisés par des accords-cadres dûment négociés ; hors zone indocéanienne, le volet européen de la politique internationale gagnera lui aussi à se concentrer sur quelques accords solides (en bilatéral ou en multilatéral), en privilégiant la signature de l'établissement dans les sciences de la durabilité en contexte tropical insulaire.
- **Dans le domaine de la recherche, consolider le partenariat avec les organismes nationaux de recherche (ONR) présents sur le territoire, en mettant en place un consortium chargé de définir et d'animer une politique de site.** Dans ce cadre, quelques priorités d'action cohérentes avec la signature de l'établissement pourront être définies et, dans le domaine des SHS, l'architecture des unités propres de l'université, trop éclatée et peu productive, pourrait être revue afin de déboucher sur la création de la Maison des Sciences de l'Homme pour l'Océan Indien (MSH-OI).
- **Repenser la politique de la vie étudiante, en lui donnant une dimension plus stratégique et en redonnant leur juste place aux étudiants dans le fonctionnement de l'université.** Cette orientation pourrait passer par une articulation plus étroite avec les enjeux posés par le SRESRI, s'agissant notamment de la promotion de l'autonomie étudiante, par une meilleure programmation de l'utilisation des fonds de la CVEC, par la création d'une commission FSDIE en charge de l'action sociale et par le renforcement de la place des étudiants dans la gestion de ces fonds ; la resynchronisation du calendrier des élections étudiantes avec celles des autres collèges permettrait également de conforter la place des étudiants dans la démocratie universitaire.
- **Repenser la politique de formation en vue de préparer davantage aux compétences dont l'économie insulaire a besoin, d'atteindre une meilleure soutenabilité de l'offre de formation et d'assurer de meilleurs taux de réussite et d'insertion, grâce à une montée en qualité du pilotage (démarche d'amélioration continue de l'offre de formation).** Ce chantier pourrait être concerté avec la Région, dans le cadre de la mise en œuvre du SRESRI, voire à l'occasion d'assises régionales de l'enseignement supérieur dont l'organisation permettrait d'aborder la question de la diversification de l'offre de formation territoriale grâce à l'intervention d'autres opérateurs que l'université.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : l'université a été créée en tant qu'université de plein exercice (EPSCP) en octobre 1982 (décret n° 82-907 du 15 octobre 1982 portant transformation en université du centre universitaire de la Réunion fondé en 1970).
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec santé¹ et première des universités d'outre-mer en nombre d'étudiants.
 - **5 UFR** : Droit et économie ; Sciences et technologie ; Lettres et sciences humaines ; Sciences de l'homme et de l'environnement ; Santé.
 - **6 Instituts et écoles** : IAE de La Réunion ; Institut Universitaire de Technologie ; Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation ; Institut Indianocéanique du Numérique ; École Supérieure d'Ingénieurs Réunion Océan Indien ; Observatoire des Sciences de l'Univers – Réunion.
 - **5 structures transversales** : Centre de Formation des Apprentis ; Institut Confucius ; Institut de l'Illettrisme ; Maison des langues et Direction de l'entrepreneuriat étudiant de La Réunion.
- **Nombre d'étudiants (2024-2025) et évolution** : 16 782 étudiants (inscriptions principales hors doubles inscriptions) soit +5,4 % depuis 2019-2020.
- **Répartition des effectifs étudiants (2024-2025)²** :

	Université de La Réunion
Premier cycle ³	12 119 (72,2 %)
Deuxième Cycle ⁴	4 476 (26,7 %)
Troisième cycle ⁵	187 (1,1 %)
% d'étudiantes	60,3 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	3,2 %

- **Taux de réussite⁶** : passage de L1 en L2 : 29,1 %⁷ (moyenne nationale : 44 %) ; taux de réussite à la licence en 4 ans : 26,5 % (moyenne nationale 47,1 %)⁸.
- **Ressources humaines⁹** : 1359 personnes dont 797 BIATSS (432 titulaires et 365 contractuels) et 562 enseignants (454 titulaires et 108 contractuels) dont 107 PR, 231 MCF et 106 enseignants du second degré.

¹ Deuxième cycle de santé ouvert en 2022-2023.

² DataESR Les étudiants et les formations (hors doubles inscriptions CPGE).

³ Dont inscrits en Licence : 9 733 (57,9 %).

⁴ Dont inscrits en master 2 512 (15 %).

⁵ Dont 168 étudiants inscrits en Doctorat et 5 étudiants inscrits en HDR.

⁶ Notes flash du SIES, n° 25, novembre 2023, Parcours et réussite en licence : les résultats de la session 2022.

⁷ Devenir en 2022-2023 des néo-bacheliers inscrits en licence dans une discipline donnée à la rentrée 2021, quel que soit l'établissement d'accueil.

⁸ Sur la base des inscrits en licence en 2018 et qui n'ont pas changé de discipline.

- **Budget**¹⁰ : 152,1 M€ dont 116,2 M€ de masse salariale, 23 M€ de fonctionnement, 12,9 M€ d'investissement – **Résultat net** : - 4,7 M€
- **Patrimoine immobilier** : 3 campus (Moufia, Le Tampon, Terre Sainte) et 4 sites (La Technopole, la Victoire, Bellepierre, Maïdo) présents sur l'ensemble du territoire insulaire pour un total de 105 187 m² de surface utile brute (SUB)¹¹.
- **22 unités de recherche évaluées** dont 8 en sciences humaines et sociales, 6 en Sciences et technologie, 8 en sciences et vie de l'environnement. 9 sont des Unités Mixtes de Recherche (UMR). L'université compte trois structures fédératives de recherche (SFR) :
 - L'Observatoire des Sociétés de l'Océan Indien (OSOI)
 - L'observatoire des milieux naturels et des changements globaux (OMNCG)
 - L'initiative BioST (Biosécurité en milieu tropical)
- **2 écoles doctorales** : Sciences, technologies et santé (ED STS) ; Sciences humaines et sociales (ED SHS 541).
- **Domaines de spécialisation de la production scientifique**¹² : 4 domaines concentrent 46,6 % des publications recensées au périmètre scientifique de l'établissement.

	2018-2022*			2016-2017
	Part du total, %	Indice de spécialisation	Indice d'impact	Indice de spécialisation
Immunité, infection et immunothérapie	15,5 %	3,4	0,8	3,6
Biologie environnementale, écologie et évolution	13,2 %	5,3	1,1	7,7
Biotechnologie et ingénierie des biosystèmes	9,8 %	1,8	1,1	1,4
Sciences de la Terre	8,1 %	1,5	1,0	1,9

- **Projets retenus au titre du PIA et de France 2030** :
 - Campus des métiers et des qualifications (CMQ) – Mieux Construire En Environnement Numérique Tropical – 2020.
 - Plan d'innovation outre-mer (PIOM) – Tretzerbaj – 2022 : Biodiversité et innovation réunionnaises au service du traitement des maladies infectieuses.
 - Programme et équipement prioritaire de recherche (PEPR) – BRIDGES – 2022 : Pêche et biodiversité dans l'Océan Indien.
 - Pôle universitaire d'innovation (PUI) – VALIOTECH – 2023.

⁹ Fiche RH 2024 de la direction générale des ressources humaines du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (données 2023).

¹⁰ Comptes 2023 – DataESR, Tableau de bord financier.

¹¹ DataESR, Patrimoine immobilier des opérateurs de l'État, 2024.

¹² OST, Analyse des publications scientifiques de la région et de l'université de La Réunion, 2018-2022. L'indice de spécialisation est le rapport entre le pourcentage de publications dans le domaine disciplinaire considéré au sein du périmètre scientifique de l'institution et ce même pourcentage pour le monde. Le calcul est fait en compte fractionnaire. Le compte fractionnaire donne à la publication un poids égal à la proportion du nombre d'adresses d'affiliation relatives à l'établissement dans l'ensemble des adresses mentionnées. Un indice supérieur à 1 indique une spécialisation dans le domaine considéré. L'indice d'impact est la moyenne des scores de citation normalisés des publications recensées. La méthode consiste à calculer un score normalisé (par catégorie de la base WoS – Web of Science –, type de document et année) pour chaque publication, de façon à obtenir une mesure comparable pour tous les articles. Un indice d'impact supérieur à 1 signifie que les publications de l'établissement sont plus citées en moyenne que les publications du même domaine dans le monde, en considérant un même délai laissé pour les citations après la date de parution.

- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ et du label Bienvenue en France.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 octobre 2019)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

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

En raison de la crise institutionnelle qui a affecté l'université au cours de la période évaluée, et de certaines fragilités intrinsèques de son pilotage stratégique comme opérationnel, les recommandations du précédent rapport d'évaluation n'ont, dans l'ensemble, pas été suivies d'effets. Cela explique que, six ans plus tard, il faille les réitérer pour la plupart d'entre elles. Le comité revient en détail sur chacune de ces recommandations, et sur leur suivi, dans le rapport lui-même

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

En amont de l'évaluation (rencontre stratégique entre l'établissement et le Hcéres en date du 10 novembre 2023), l'établissement a présenté certaines de ses spécificités (ou focus évaluatifs) qu'il a souhaité voir prises en compte par le comité dans le cadre de son expertise. Le premier focus porte sur la jeunesse de l'établissement ainsi que sur le contexte socio-économique de l'Île de la Réunion dans la conduite des missions de formation. Le second relève des conséquences de la situation géographique et de l'éloignement de l'université sur son pilotage stratégique et opérationnel. Le troisième interroge l'enjeu du déploiement d'une université inclusive. Enfin le quatrième focus concerne la spécificité de la politique internationale de l'établissement en lien avec sa position au sein de la zone de l'Océan Indien. À partir des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation et lors de la visite, le comité s'est attaché à adapter ses analyses pour tenir compte de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation a été transmis au Hcéres en juin 2024. Si le document répond à tous les points d'attention qui figurent au référentiel d'évaluation des établissements du Hcéres, il apparaît au comité qu'il manque d'un caractère nettement autoévaluatif : il précise rarement les motivations qui ont conduit l'université à se fixer certains objectifs et il n'analyse pas la pertinence et l'efficacité des processus opérationnels mis en place pour les atteindre. Le « pourquoi » et le « comment » sont le plus souvent absents du rapport, même si celui-ci porte un regard sans complaisance sur les difficultés rencontrées par l'établissement, reconnaissant franchement certains échecs. Mais, de façon plus problématique, les documents fournis étaient pour l'essentiel silencieux ou très allusifs sur certaines manifestations de la crise

institutionnelle que l'université a connue au moment même de la rédaction du rapport¹³, et sur les causes de cette situation. Le comité a ainsi eu des difficultés à objectiver la nature et l'ampleur de cette dernière, à partir de preuves incontestables. C'est donc par le croisement de ces sources avec les informations obtenues lors des entretiens qu'il a pu l'objectiver, en se fondant sur certains faits tangibles, qui sont discutés dans le corps du rapport (notamment 2/et 3/). Le comité a pu également s'appuyer sur les rapports et audits déjà réalisés qui rendent compte également de cette situation de crise.

Quant à la visite de l'établissement, elle s'est tenue du 1^{er} au 3 juillet 2025. 59 entretiens ont été réalisés sur une durée de 2 jours et demi. Celle-ci a été l'occasion de constater le retour à un climat plus apaisé dans les relations internes, même si ses interrogations restent entières sur les capacités de la nouvelle gouvernance à résoudre les problèmes difficiles auxquels l'université est confrontée. La visite a donc été fructueuse, et le comité remercie l'établissement pour son organisation et son parfait accueil. Il ne peut cependant s'empêcher de regretter qu'un nombre très important d'entretiens se sont déroulés à distance (en visioconférence), alors que notre comité était présent dans les locaux de l'université, ce qui a pu limiter le degré d'interlocution, voire altérer la qualité des échanges et des conclusions à en tirer.

¹³ La production du rapport a ainsi commencé à l'automne 2023, avant la nomination de l'administrateur provisoire (mars 2024), et s'est conclue avant l'élection du nouveau président de l'université (février 2025).

Avis développé sur l'établissement

1/ Une université qui s'appuie sur sa position géographique pour affirmer son rôle, mais qui n'en tire pas toutes les conséquences stratégiques.

Dans son rapport d'autoévaluation, l'Université de La Réunion se définit de manière ambivalente. Son premier mouvement est ainsi de se voir comme une université pluridisciplinaire de taille moyenne, semblable à toutes les universités françaises de ce type, assez nombreuses dans l'hexagone. Cette appartenance s'illustre par une offre de formation large, l'existence de filières en tension et une pression forte à l'entrée de l'établissement avec, à la clé, un sous-encadrement de plusieurs secteurs disciplinaires, comme en connaissent bien d'autres universités de la catégorie.

Dans le même temps, l'université se réfère à sa position géographique, mais d'abord pour en signaler les inconvénients majeurs :

- L'ultrapériphéricité et l'insularité qui conduisent à élargir constamment l'offre de formation pour couvrir la demande d'une population très éloignée de la métropole et qui ne peut pas, du fait de l'éloignement géographique, « sauter à la mer », comme le dit très bien le rapport d'autoévaluation ;
- Les caractéristiques socio-démographiques du public de néo-bacheliers qui, dans ce contexte géographique, accentuent les problèmes d'accès à l'enseignement supérieur du fait de difficultés économiques et sociales induites par l'insularité (taux de pauvreté des populations de plus de 40 % ; taux de boursiers supérieur à 50 % ; employabilité limitée du fait des caractéristiques de l'économie locale...).

Les atouts que l'université peut tirer de sa position géographique sont néanmoins bien vus (appartenance au Sud-Ouest de l'Océan Indien – Indianocéanie –, inscription dans des milieux aux caractéristiques particulières, ceux des arcs insulaires volcaniques de la zone tropicale, à la fois porteurs de risques spécifiques liés au contexte géologique et au changement climatique, mais aussi riches de potentialités et d'enjeux de recherche). Ils sont cependant le plus souvent dilués au sein des politiques sectorielles de recherche, de formation et de développement international que mène l'université. Les logiques de construction de ces politiques sont encore trop généralistes, s'appuient assez peu sur les potentialités que l'université pourrait tirer de sa position géographique et ne déclinent pas suffisamment sa signature. Une certaine tension est même à l'œuvre entre une échelle territoriale de construction du positionnement institutionnel (l'île, ses problèmes socio-économiques, son rapport à la métropole) et une échelle régionale au sens géopolitique ou géoéconomique du terme (zone tropicale confrontée à certains enjeux particuliers dans le cadre du réchauffement climatique, inscription dans le Sud de l'Océan Indien, au plus près du continent africain) qui, l'une et l'autre, commandent des décisions stratégiques qui ne sont pas toujours simples à concilier ou à articuler. **Le dépassement de cette tension constitue certainement, du point de vue du comité, une des clés qui pourrait permettre de déverrouiller la stratégie de l'établissement à long terme.** La quatrième partie de ce rapport aborde quelques pistes d'action qui vont dans ce sens.

a/ Une université au rendez-vous des attentes de son territoire grâce à une relation étroite avec l'ensemble des acteurs régionaux.

Isolée par sa situation géographique qui la tient à distance du tissu national et international des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'Université de la Réunion a été pendant longtemps la seule université française et européenne de l'Océan Indien, jusqu'à la transformation récente du centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte en université de plein exercice. Elle assure de ce fait toutes les missions attendues d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche complet, au sein d'un vaste espace géographique (le Sud-Ouest de l'Océan Indien) et plus particulièrement au sein de son territoire d'implantation qui est à la fois département et région d'outre-mer (DROM). Cette inscription territoriale se traduit notamment par la volonté revendiquée d'offrir à tous les néo-bacheliers et étudiants de l'île la possibilité de poursuivre leurs études sur place. Le spectre étendu des activités disciplinaires des entités

de recherche de l'établissement lui permet d'ailleurs assez bien d'être en mesure de proposer aux étudiants du territoire une offre de formation la plus large possible, ce qu'illustre particulièrement bien la consolidation récente de la filière santé, avec l'ouverture, en 2022, du deuxième cycle des études de médecine. Quelques chiffres, que l'université ne cite pas dans son dossier d'autoévaluation, mais que l'on retrouve dans la statistique publique, permettent d'objectiver l'importance et le poids de cette mission assumée. L'université de la Réunion accueille en effet 64,8 % des effectifs étudiants insulaires inscrits dans une formation supérieure, contre 51,7 % pour l'ensemble des universités en France métropolitaine et 60,5 % pour les universités des départements et régions d'outre-mer¹⁴. Elle est donc l'une des universités qui contribuent le plus, parmi les universités ultramarines, à accueillir en son sein les étudiants qui souhaitent suivre, en région, une formation supérieure¹⁵ et elle tente de remédier ainsi localement au manque d'offres alternatives, sans vraiment y parvenir (3/g/)¹⁶.

Ce positionnement est largement aligné sur celui des autorités régionales qui, depuis sa création, ont exprimé le souhait de pouvoir s'appuyer sur l'université pour construire leur politique d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Il s'agit, pour ces collectivités, de permettre, de manière pérenne, la formation des jeunes du territoire aux compétences et aux nouveaux métiers dont l'île a absolument besoin pour asseoir son développement économique et social, tout en leur assurant sur place des perspectives individuelles et professionnelles. Cet alignement stratégique puissant explique la continuité et la force des relations entre les collectivités territoriales et l'université. Les collectivités disposent d'ailleurs de représentants au sein de son conseil d'administration, instance à laquelle les administrateurs du Département et de la Région ont toujours participé avec régularité, comme en attestent les procès-verbaux des séances. Et, à travers leurs administrateurs, la Région et le Département ont joué un rôle important dans l'élection des deux derniers présidents de l'université, compte tenu des divisions internes existant au sein de l'établissement, ce qui leur confère une responsabilité importante dans la manière dont s'est construit la trajectoire de l'université.

Très récemment, la forte prégnance de cet alignement stratégique s'est trouvée confirmée par la préparation, en vue de son adoption prochaine, du futur schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) 2025-2035, intitulé « La réunion des savoirs et des nouveaux horizons », que porte la Région au titre de ses compétences. À la demande expresse du conseil régional, l'université a joué un rôle central dans son élaboration, en étant chargée de coordonner sa préparation qui a mobilisé tous les acteurs de l'île impliqués dans l'enseignement supérieur et la recherche. Préparé en lien avec l'État, ce document affirme une ambition forte pour l'avenir du territoire et au service de sa jeunesse, en s'appuyant sur un diagnostic documenté et sans complaisance. Parmi les difficultés à résoudre et les défis à relever pour être à la hauteur des besoins du territoire, le schéma pointe tout particulièrement, et à juste titre, le taux d'échec élevé en licence¹⁷, ainsi que le niveau d'insertion professionnelle insuffisant de certaines formations. Il affiche plusieurs objectifs opérationnels¹⁸ dont trois font particulièrement écho, du point de vue du comité, aux enjeux d'évolution de la politique de formation que porte l'université pour les années à venir : 1/ compléter l'offre de formation notamment en développant davantage de formations d'excellence (Grand axe 1, action n° 3) ; 2/ préparer les compétences pour accompagner les transitions, ce qui implique de promouvoir davantage l'approche par compétences (Grand axe 2, action n° 4) ; 3/ accompagner les parcours et la réussite dans

¹⁴ Source : Effectifs d'étudiants inscrits dans les établissements et les formations de l'enseignement supérieur, hors double-inscrits en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), données 2023-2024 – ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

¹⁵ Parmi les universités ultramarines effectivement car, en France, la Corse se distingue par un taux supérieur, avec 70 % des étudiants inscrits à l'université.

¹⁶ À cet égard le profil de la Réunion en matière de formations supérieures courtes est assez révélateur : alors que les sections de techniciens supérieurs représentent 26,2 % de l'effectif des étudiants des départements et régions d'outre-mer, ce taux n'est que de 21 % sur l'île de la Réunion.

¹⁷ « L'échec des étudiants à l'université pose problème que ce soit au niveau Licence ou Master. Toutes disciplines confondues, le taux de réussite des néo-bacheliers en 3 ans est faible (26,3 % [en tenant compte des caractéristiques sociales des populations]). L'Université de La Réunion se classe parmi les établissements qui ont le plus faible taux de réussite en France, d'autres universités des DROM ayant des taux supérieurs ». Région Réunion, SRESRI 2025-2035, La réunion des savoirs et des nouveaux horizons, p. 78.

¹⁸ Ce schéma à horizon dix ans repose en effet sur 5 orientations stratégiques, 12 grands axes constituant les objectifs opérationnels signalés ci-dessus et 38 actions.

l'enseignement supérieur, ce qui passe par le développement de l'innovation pédagogique et des contrats de tutorat (Grand axe 5 actions 15 et 16).

Le SRESRI porte également la volonté de créer un observatoire de l'enseignement supérieur et de la recherche sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP). Celui-ci permettra de produire les informations et les données qui sont encore aujourd'hui insuffisantes ou manquantes pour conduire des analyses pertinentes sur l'insertion et l'employabilité des étudiants diplômés par les établissements insulaires. S'agissant plus particulièrement des données relatives aux étudiants de l'université, il ressort que cette dernière n'est pas encore en capacité de les produire correctement pour elle-même, ce qui rend, dans ce contexte, l'initiative régionale particulièrement utile. **Le comité recommande donc à l'université de profiter de la création de cet observatoire régional de l'enseignement supérieur et de la recherche pour améliorer sa connaissance des cohortes d'étudiants, aujourd'hui lacunaire** (cf. 3/c).

Enfin, pour assurer le déploiement de ce SRESRI, la Région souhaite, avec le soutien de l'université, organiser des assises régionales de l'enseignement supérieur et de la recherche qui seront l'occasion d'analyser et de préciser les attentes du territoire en matière de compétences professionnelles à développer et de nouveaux métiers à promouvoir, au service du développement économique et social territorial. Ces assises pourront également être l'occasion de réinterroger l'adéquation de l'offre de formation existante à cet enjeu.

Pour le comité, la tenue de ces assises est une occasion dont l'université devrait se saisir, avec l'appui de ses partenaires territoriaux, pour réinterroger en profondeur le positionnement stratégique de son offre de formation. Cette dernière ayant actuellement vocation à répondre à tous les besoins, quels que soient les publics étudiants visés, force est de constater qu'elle ne peut y parvenir de manière pleinement satisfaisante, et pas seulement par manque de moyens. En effet, la nature et les caractéristiques de la demande ne suffisent pas toujours à justifier la pertinence de l'offre proposée, dès lors que certaines formations ouvertes reposent sur de très faibles effectifs et révèlent des fragilités importantes (faible taux de réussite, faible poursuite d'un cycle à l'autre, faible employabilité locale...), leur nombre étant loin d'être négligeable d'après l'analyse QUADRANT du ministère¹⁹ et d'après les synthèses de l'évaluation des formations par le Hcéres²⁰. L'émergence sur le territoire de quelques opérateurs spécialisés à côté de l'université, selon les publics à former, dans le cadre de partenariats construits dans ce but avec l'université, pourrait être une piste à explorer, ce que les assises devraient contribuer à établir. S'agissant des filières à finalité académique dont certaines pourraient être conduites à fermer du fait de leurs petits effectifs ou de leur performance limitée, ces assises pourraient être aussi l'occasion d'envisager des collaborations renforcées avec d'autres universités en métropole en vue d'accueillir, dans des programmes adaptés, ceux des étudiants du territoire insulaire qui ne trouveraient plus sur place une réponse complète à leur projet de formation.

Le comité salue donc tout particulièrement l'initiative du conseil régional de La Réunion d'organiser des assises de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre du lancement de son SRESRI. Il y voit une chance supplémentaire de renforcer le lien entre l'université et son territoire, déjà très développé.

Le comité recommande donc à l'université de la Réunion de s'appuyer tout particulièrement sur les assises régionales de l'enseignement supérieur et de la recherche et sur les actions du schéma régional d'enseignement de recherche et d'innovation (SRESRI) pour faire évoluer sa politique et son offre de formation actuelles, afin que l'une et l'autre puissent contribuer davantage à la réussite et à l'insertion professionnelle des étudiants, tout en développant les compétences ciblées que les autorités régionales estiment nécessaires à la couverture des besoins de l'économie de l'île.

¹⁹ QUADRANT est le nouvel outil de pilotage de l'offre de formation déployé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour permettre aux établissements de disposer de données d'analyse comparative de leur offre de formation en matière de réussite étudiante et d'insertion professionnelle. Il repose sur 3 indicateurs : le taux de réussite au diplôme ; le taux de poursuite d'étude des diplômés ; le taux d'insertion des diplômés, mesuré en taux d'emploi à 6-12-18 mois après la sortie de formation (InserSup).

²⁰ Hcéres, Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, Université de La Réunion ; Rapport d'évaluation du 1^{er} cycle, Université de La Réunion, campagne d'évaluation 2024-2025.

Le comité estime que cette congruence stratégique entre l'université et la Région pourrait acquérir une dimension opérationnelle plus marquée, au travers de la volonté affichée par le conseil régional d'aller vers une contractualisation partagée de certaines orientations, en formation, en recherche et en matière de vie étudiante, ces trois volets étant précisément couverts par le SRESRI. Il s'agirait de formaliser les modalités concrètes du partenariat au sein d'un Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP). La collectivité a recours à ce type d'instrument pour définir ses priorités et piloter l'action publique régionale au sein du territoire réunionnais. Les contrats permettent à leurs signataires de bénéficier de moyens humains et financiers amplifiés, grâce à l'effet de levier obtenu dans des domaines stratégiques pour l'avenir de la région, notamment en matière de souveraineté alimentaire, sanitaire, énergétique et numérique. Dans ces domaines, l'université et ses partenaires, les organismes nationaux de recherche, disposent de capacités et de moyens importants. Un premier contrat de ce type a déjà été signé par la Région avec le CIRAD, et celle-ci souhaite faire de même avec l'université très prochainement. Dans ce contexte et en cohérence avec la politique du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui souhaite lui-même associer les régions à la négociation des futurs COMP qu'il prépare avec les établissements placés sous sa tutelle, le prochain contrat d'établissement de l'université de la Réunion pourrait être l'occasion d'une contractualisation partagée entre l'université, le ministère et la Région.

Le comité recommande donc à l'université d'étudier attentivement les possibilités qu'elle pourrait avoir d'articuler son contrat d'établissement avec un contrat d'objectifs de moyens et de performance à signer avec la collectivité régionale.

b/Une signature potentiellement pertinente et impactante, à la condition d'en faire un axe de transformation pour l'université

Du fait de son implantation géographique au sud de l'Océan Indien, de son caractère insulaire en milieu tropical, de la grande diversité socioculturelle qui caractérise sa population, l'ambition de l'université est bien d'incarner un modèle singulier d'établissement d'enseignement supérieur. Celui-ci se conçoit autour d'une capacité à produire des connaissances originales et à former aux compétences qui permettront de faire face aux transitions environnementales à venir, non seulement pour le territoire réunionnais, mais aussi pour la France hexagonale et pour l'Europe, en raison de la dimension systémique globale des mécanismes sur lesquelles reposent ces transitions.

Cette ambition se traduit d'ores et déjà dans la politique de la recherche, même si l'effort de structuration est certainement à accentuer. Dans ce domaine, l'action politique de l'établissement a surtout consisté à présenter ses activités en deux grands champs thématiques :

- Cultures, Territoires et Sociétés plurielles dans l'Océan Indien.
- Sciences, Technologies et Santé en environnement tropical.

En s'appuyant en outre sur les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, l'université revendique donc, de manière cohérente avec la contribution de ses partenaires des organismes nationaux de recherche, une signature scientifique particulière dans le champ des sciences au service de la durabilité. Toutefois, si ces deux axes permettent de rendre compte des activités scientifiques menées par les entités de recherche, le rapport d'autoévaluation ne précise pas par quelles voies cette structuration en deux champs a été établie et les entités de recherche n'y font pas référence dans leurs productions, ce qui témoigne malgré tout d'un manque d'appropriation de cette stratégie par les unités de recherche.

Par ailleurs, le comité relève que cette signature dans le champ des sciences de la durabilité (sciences atmosphériques, énergies renouvelables, environnement et préservation de la biodiversité, agroécologie, santé globale) est plutôt visible et a déjà porté ses fruits, ce dont témoignent par exemple quelques résultats comme la labellisation WMO-GAW Global ²¹ de l'observatoire de Physique de l'Atmosphère de La Réunion en

²¹ WMO-GAW Global est un programme de surveillance de l'atmosphère globale mené par l'Organisation mondiale de météorologie. Il vise à établir une compréhension mondiale coordonnée de la composition atmosphérique et de son évolution. Certains éléments du réseau

2022 ou bien encore l'entrée de l'université pour la première fois dans le classement de Shanghai en sciences de l'atmosphère, en 2022 également. En termes plus prospectifs, la participation de l'établissement à certains Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) relève de la même dynamique : ainsi l'université de la Réunion coordonne le projet Cazikano²² au sein du PEPR Maladies infectieuses émergentes et participe à deux autres PEPR, le PEPR Fine4Cast sur les systèmes de prévision de la demande en énergie renouvelable et le PEPR BRIDGES sur la gestion durable des ressources marines. Les termes de ce positionnement ont d'ailleurs pour particularité d'hybrider fortement l'enjeu de la transition environnementale au fort ancrage local des solutions et des réponses que l'université de la Réunion est amenée à mobiliser dans le cadre de ces programmes.

Cette signature scientifique dans le champ des sciences de la durabilité trouve également un écho sur le plan institutionnel grâce au plan PROTECTEUR²³ adopté par l'université en décembre 2022, à la faveur de la diffusion de la circulaire du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche du 24 septembre 2022 relative à la déclinaison du plan de sobriété énergétique des opérateurs de ce ministère. Sorte de schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS), ce plan a été assorti d'un programme d'actions ciblé, nourri par les retours des bilans des émissions de gaz à effet de serre réalisés régulièrement par l'établissement depuis 2019. Si la dimension opérationnelle de ce programme relève surtout des fonctions support – exploitation économe des bâtiments en vue de parvenir à une réduction des consommations énergétiques de 10 % en 2024 par rapport à 2019²⁴ –, certaines de ses modalités font directement écho aux potentialités des milieux géographiques locaux (végétalisation des surfaces, mise en place de jardins partagés...) qui donnent un caractère distinctif à cette programmation. La formation des étudiants aux enjeux de la transition écologique et la recherche ont également leur place dans ce plan, mais on regrettera l'approche à la fois trop générale et trop fonctionnaliste de l'activité scientifique dans ce plan d'action, ce qui ne permet pas de s'appuyer précisément sur les lignes de force thématiques de la recherche développée par l'université de La Réunion. Ainsi, de nombreuses actions relèvent de l'impact énergétique des activités scientifiques conduites (consommation des plateformes, politique des déplacements...). En revanche, sur le fond même de l'activité, PROTECTEUR se contente de donner des objectifs très généraux de développement de la recherche sur les transitions écologiques et environnementales, sans spécifier les sujets ou les domaines disciplinaires qui présentent les potentialités les plus intéressantes. PROTECTEUR relève ainsi que plus de 33 % des unités de recherche de l'établissement travaillent de façon directe ou indirecte sur la transition écologique et environnementale à l'échelle du territoire réunionnais ou de l'Océan Indien et que ce taux pourrait être porté à 50 % en 2030. Mais les pistes concrètes qui permettraient d'engager cette dynamique ne sont pas vraiment explorées.

Le comité recommande donc à l'université de s'appuyer davantage sur son futur schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale qui devrait prendre la suite du programme PROTECTEUR pour conforter sa signature scientifique dans le champ des sciences de la durabilité. Une meilleure articulation entre ce schéma et la politique de la recherche pourrait ainsi être encouragée, d'un point de vue stratégique.

Si l'appartenance au monde tropical et à la sphère indianocéanique confère à la signature scientifique de l'université une originalité dans le champ des sciences de la durabilité, cette originalité n'est pas encore aboutie dans le domaine des sciences humaines, du fait d'un rayonnement limité des unités de recherche impliquées, comme le souligne la synthèse de l'évaluation des unités de recherche réalisée par le Hcéres²⁵. Certes, il existe une structure fédérative importante, l'Observatoire des Sociétés de l'Océan Indien (OSOI), qui regroupe, depuis plus de 20 ans, des unités travaillant sur les dynamiques sociales, culturelles, économiques et

d'observation de ce programme, dont l'observatoire de l'atmosphère, sont reconnus comme réseaux complets et de référence du Système mondial d'observation du climat (SMOC).

²² Le projet concerne le virus Zika à l'origine de graves malformations congénitales. Il vise plus particulièrement à caractériser les facteurs favorisant la transmission du pathogène et la persistance virale chez l'individu. L'objectif est de proposer des stratégies anti-infectieuses innovantes fondées sur l'action antivirale de composés extraits de plantes tropicales.

²³ Programme de Transition Écologique et Environnementale de l'Université de la Réunion.

²⁴ De fait, entre 2019 et 2023, la consommation d'énergie des bâtiments a effectivement diminué de 13 %, et celle d'eau potable de 14 %.

²⁵ Hcéres, Synthèse des évaluations de la recherche de l'université de la Réunion, campagne d'évaluation 2024-2025.

politiques propres à La Réunion, à l'Océan Indien, et à leurs interactions avec le reste du monde. Mais celle-ci n'a pas encore réussi à déboucher sur la création d'une Maison des Sciences de l'Homme de l'Océan Indien (MSH-OI), projet pourtant inscrit au contrat d'établissement 2020-2025 sans grand résultat (cf. 4/b.), et la spécificité des recherches conduites dans ce domaine n'est guère apparente.

Or l'un des diagnostics importants du SRESRI de La Réunion est de montrer que les lettres, sciences humaines et sociales (LSHS) sont les disciplines les moins représentées sur le territoire. Les laboratoires de recherche de LSHS ont le statut d'unités propres de recherche de l'établissement et ne bénéficient pas du label unité mixte (UMR), contrairement aux autres domaines scientifiques, ce qui limite leur rayonnement et les moyens dont ils disposent. Pourtant, la Région de La Réunion souhaite accorder une place importante aux disciplines des LSHS dans sa stratégie de spécialisation S3/S5²⁴ au travers du Domaine d'Intérêt Majeur : «Empouvoirement des populations Indiano-océaniques». Ce domaine vise à analyser des particularités socioculturelles de la population réunionnaise et à identifier les vulnérabilités sociales et sanitaires qui questionnent la durabilité du modèle de développement réunionnais actuel. Au regard de ces objectifs scientifiques, l'implantation de la Maison des Sociétés de l'Océan Indien (MSH-OI) constitue un enjeu important.

Comme dans le domaine de la formation, le comité recommande donc à l'établissement de travailler de concert avec la Région pour enfin faire aboutir son projet de création d'une Maison des Sciences de l'Homme de l'Océan Indien, en prenant notamment appui sur la politique que porte la collectivité régionale à travers sa stratégie de spécialisation intelligente.

En conclusion, le comité salue les efforts en cours de l'université pour construire une signature originale, notamment sur plan scientifique, même si celle-ci n'embarque pas encore suffisamment les sciences humaines et sociales. Ces efforts lui paraissent stratégiquement pertinents car ils s'appuient sur des acquis importants issus de certains projets de recherche et des partenariats sur lesquels ils reposent. Mais il reste préoccupé par la capacité de l'établissement à assumer les conséquences d'un tel positionnement, nécessairement différenciant, et à tirer les conclusions en termes de structuration et d'évolution de ses activités de recherche et de formation en lien avec cette signature.

Le comité ne peut donc que recommander à l'université de poursuivre le processus de spécification dans lequel elle s'est engagée, en faisant davantage de sa signature en sciences de la durabilité en zone tropicale et de sa connaissance des sociétés de l'Océan Indien des déterminants majeurs de sa ligne stratégique future. Ce choix suppose de mobiliser et de renforcer les compétences de l'établissement dans ces domaines, de piloter politiquement et opérationnellement la transformation qu'implique cette orientation et d'établir des priorités dans la conduite des missions de recherche et de formation en accord avec cette signature.

C'est à ce prix que l'université de la Réunion pourra affirmer un modèle d'établissement universitaire véritablement original, pleinement intégré à son milieu géographique car sachant le valoriser et l'exploiter scientifiquement dans sa complexité (problématiques des risques majeurs) et dans sa richesse (diversité culturelle, historique et anthropologique).

c/ Une inscription indianocéanique porteuse d'un statut international à consolider, notamment dans la perspective d'accroître substantiellement les mobilités d'échange

Les statuts de l'établissement indiquent clairement que l'université a pour mission «de participer au rayonnement de la France et de l'Union européenne, ainsi qu'à la promotion de la francophonie dans la zone de l'océan indien», ce qui lui confère une mission particulière et influence son positionnement. Par ailleurs, la France est membre fondateur de la commission de l'Océan Indien (COI), au sein de laquelle elle

²⁴ À la demande de l'Union européenne, chaque Région doit élaborer une stratégie permettant de concentrer ses investissements sur ses atouts en matière de recherche et d'innovation afin de renforcer sa compétitivité. Il s'agit de la «stratégie de spécialisation intelligente» (ou «S3» pour «*smart specialization strategy*»). La Réunion a décliné sa S3 en S5 (Stratégie de Spécialisation intelligente pour un développement Social et Soutenable).

est représentée par la Région de la Réunion. La Commission de l'Océan Indien est une organisation intergouvernementale qui regroupe cinq États membres²⁷. Elle anime une coopération diversifiée en faveur du développement durable de l'Indianocéanie : gestion intégrée des écosystèmes marins et côtiers, pêche durable, éducation à l'environnement, santé, gouvernance, sécurité maritime, agroécologie, culture... Tous les pays qui la composent partagent des caractéristiques liées à leur vulnérabilité économique insulaire, exacerbée par une forte exposition aux chocs climatiques et aux risques naturels, situation qui constitue un socle de coopération solide dans l'intérêt de toutes les parties. Leur situation particulière en fait des territoires d'expérimentation pour tester des modèles de croissance, de diversification économique, de gestion des risques et des ressources naturelles, ou encore de gouvernance locale, dans un contexte où chaque décision a un impact direct et visible sur les populations locales.

Dans ce contexte géopolitique particulier, l'université dispose de nombreux atouts pour jouer un rôle actif dans le déploiement de la stratégie indopacifique française et européenne en matière de recherche et de formation. Son premier atout, le plus visible, est le niveau de développement économique et culturel relativement élevé de l'île par rapport aux autres pays de la région, et le fait qu'elle dispose d'infrastructures de recherche et de formation au meilleur niveau. Elle est donc en mesure de rayonner sur la totalité du bassin indianocéanique, dans le cadre d'une politique de coopération universitaire régionale adaptée. Dans ce domaine, l'université a conduit depuis plusieurs années une politique active dans le domaine de la formation, à l'origine de résultats probants, et elle a conforté sa visibilité institutionnelle à cette échelle.

Ainsi, la lecture du rapport d'autoévaluation confirme que l'université a poursuivi la consolidation de sa position au sein de cet espace géographique en déployant des projets avec ses partenaires naturels et historiques de la Commission de l'Océan Indien. Une offre de formation internationalisée complémentaire de celle des pays voisins a été construite autour de certaines formations, voire de filières complètes, développées en partenariat (diplômes délocalisés, doubles diplômes). Un master en management a notamment été mis en place avec des établissements mauriciens et malgaches, ainsi qu'un diplôme en génie civil et une filière consacrée à la transition énergétique construite avec Madagascar, allant de la licence au doctorat (projet TRANGA en réponse à l'appel à projets de l'ANR et de l'Agence française de développement portant sur des partenariats avec des établissements africains). Au total, ce sont désormais 20 formations internationalisées qui sont ouvertes dans le cadre de cette coopération internationale, dont 10 créées au cours de la période de référence et pensées en complémentarité avec l'offre des pays voisins. Cette politique de co-diplomation se heurte cependant à la faible appétence des étudiants et des enseignants réunionnais pour la mobilité géographique, ce qui constitue un frein au développement international. Si la mobilité sortante encadrée des étudiants, par exemple, a retrouvé en 2024 son niveau d'avant COVID (88 étudiants en 2020, 173 à la fin de la période de référence), elle demeure à un niveau modeste. La mobilité entrante est un peu meilleure : l'université de La Réunion a ainsi franchi le cap des 1000 étudiants internationaux inscrits en 2021-2022, mais avec 3,7 % de ses effectifs d'origine étrangère, elle n'est pas encore très internationalisée. Quant à la mobilité entrante dans le cadre de programmes d'échanges (Erasmus et hors Erasmus), elle s'établit à 194 en 2024 contre 106 en 2020.

Autre résultat saillant, l'université a été lauréate de l'appel à projets « Campus franco-indien » de Campus France pour son projet « Innovation par les plantes et l'intelligence artificielle pour l'Inde et la France » (Iliade), en partenariat avec les universités Lyon-I, Lyon-II, Poitiers et, en Inde, le *Vellore Institute of Technology* (VIT) et le *National Center for Biological Sciences*. Ce projet très intéressant jette les bases de coopérations nouvelles avec le continent indien et permet l'accueil d'étudiants de niveau master ou doctorat, ce qui constitue un apport utile dans une logique de renforcement de l'attractivité internationale de l'établissement ciblé sur sa signature.

Enfin, réussite majeure, l'université a obtenu la création du programme de mobilité REUNION (*Regional Exchange UNiversity Indian Ocean*), à cheval sur les programmes européens INTERREG V Océan Indien 2014-2020 et INTERREG VI Océan Indien 2021-27. Il s'agit du premier programme de mobilité encadrée de grande ampleur au bénéfice des étudiants et des personnels enseignants, enseignants-chercheurs des universités de l'Océan Indien. Il comporte ainsi plusieurs volets dont un appui au renforcement des partenariats inter-

²⁷ Madagascar, Maurice, les Seychelles, la France et les Comores.

universitaires de la région et des aides financières à destination des étudiants leur permettant d'effectuer plus facilement une mobilité d'étude ou de stage. Un important accroissement des mobilités en est attendu. **L'université aura donc intérêt à analyser précisément et régulièrement la contribution particulière de ce programme au développement de la mobilité internationale de ses étudiants.**

En cohérence avec sa signature dans le champ des sciences de la durabilité en milieu tropical et de sa capacité à produire des connaissances originales sur les sociétés de l'Océan Indien, l'université aurait intérêt à mieux exploiter ce que lui apporte son positionnement géographique au cœur de la sphère australe de l'aire indianocéanique. Le comité lui recommande donc de renforcer sa fonction de plateforme de coopération universitaire dans les domaines de la recherche et de la formation au bénéfice des autres pays de la zone qui partagent les mêmes enjeux, en mobilisant les autres acteurs de l'ESR national au travers de partenariats institutionnels plus stratégiques.

2 / Un établissement toujours fortement marqué par des conflits internes de haute intensité, qui mettent ses personnels sous tension et posent la question de sa gouvernabilité

a/Un climat durablement dégradé depuis de nombreuses années

Le précédent rapport du Hcéres en 2019 recommandait « de poursuivre une démarche d'apaisement et de rassemblement d'une communauté qui a connu de fortes tensions internes », tout en constatant combien cette recommandation était difficile à mettre en œuvre (réurrence des situations de conflit au sein des instances délibératives, grande désorganisation fonctionnelle de l'établissement conduisant à l'exacerbation des conflits...). Et ce rapport faisait lui-même écho à l'évaluation de l'AERES en 2014 qui posait exactement les mêmes conclusions au sujet du caractère pénalisant et souvent bloquant des clivages internes existants. Or, force est de constater qu'en 2025, le même diagnostic doit être posé, ce que confirme d'ailleurs le rapport d'autoévaluation²⁸, signe que l'établissement n'est toujours pas parvenu à recréer en son sein un climat de travail serein.

Depuis la précédente évaluation, les situations de forte tension se sont même exacerbées, du fait notamment de la croissance forte des effectifs étudiants au cours des vingt dernières années²⁹ à l'origine d'une pression importante sur les collectifs de travail. Mais, dans un environnement socioprofessionnel déjà dégradé, les difficultés constatées ont aussi été amplifiées par les méthodes de gouvernance de la présidence de l'université, excessivement centralisées et peu concertées à l'origine de conflits permanents jusqu'au sein du conseil d'administration. Dans ce climat sous tension constante, celui-ci n'a pas su ou pu jouer son rôle de définition et de construction, dans le dialogue, de la stratégie de l'établissement.

Autre signe de ce climat de défiance interne, les différents scrutins qui se sont tenus au cours de cette période, ont débouché de manière récurrente sur des recours contre les résultats des élections³⁰ de la part d'une opposition interne active. En a résulté pour le président élu sur fond de contestation en 2016, et réélu dans les mêmes conditions en 2022, une difficulté à faire reconnaître sa légitimité par l'ensemble de la communauté avec, comme autre conséquence, une difficulté permanente à asseoir un mode de fonctionnement apaisé et efficace avec les entités internes de l'établissement. Comme le note le rapport d'autoévaluation, « la qualité de la relation entre [la] gouvernance [de l'université] et certaines de ses

²⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 22 : « l'établissement est resté traversé par l'absence de débats sereins et constructifs révélant des oppositions fortes et des confrontations dures ».

²⁹ Effectifs qui se sont stabilisés et qui ont même diminué au cours de la période évaluée (Cf. 3/d/).

³⁰ Octobre 2020 : annulation de 4 des 30 scrutins renouvelant les conseils de l'université dont celui du collège A du conseil d'administration ; Avril 2021 : annulation de l'élection du président de l'université par le tribunal administratif ; mai 2021 : nouveau scrutin qui confirme la réélection du président sortant.

composantes n'a pas permis une mise en œuvre pleine et entière, partagée et consensuelle, de la stratégie de l'établissement»³¹, ce qui est particulièrement dommageable (cf. 2/e).

Au moment de la visite, ainsi que les entretiens l'ont confirmé, l'établissement apparaît donc toujours comme structurellement divisé en deux clans qui s'affrontent depuis 20 ans. Ce fonctionnement est la cause des relations conflictuelles observables entre les personnes et il explique également l'accusation de comportements clientélistes de la part de certains responsables, le tout dans un contexte de fort endorecrutement du personnel enseignant, en décalage par rapport aux pratiques attendues d'une université³², l'éloignement géographique ne pouvant être considéré comme la seule variable explicative. Le climat de travail dégradé a pu ainsi contribuer au manque d'attractivité des postes mis au concours et au développement de l'endorecrutement.

Ce climat conflictuel s'est même particulièrement aggravé à la fin de la période évaluée, lorsqu'à la suite d'un signalement survenu en mars 2023 et d'une enquête de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) conduite à partir de juillet de la même année, la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a été amenée à suspendre le président de l'université³³, le premier vice-président du conseil d'administration assumant alors, et pour une courte période, la fonction de président par intérim. Les tensions internes ont cependant continué à s'accroître, ce qui a conduit au rejet du budget de l'établissement par le conseil d'administration le 26 février 2024. Le ministère a alors décidé de nommer un administrateur provisoire en vue de pacifier la situation et d'organiser les élections générales prévues en fin d'année civile. Le mandat de l'administrateur provisoire s'est achevé avec l'élection d'un nouveau président, le 17 février 2025. Au moment de la visite, le comité a pu constater que l'installation de la nouvelle équipe présidentielle s'était traduite par le retour d'un climat plus apaisé, même si celui-ci reste très fragile, tous les problèmes auxquels l'université doit faire face n'étant pas résolus.

En conclusion, sur la longue durée, il apparaît que trois facteurs cumulatifs ont été à l'origine des tensions internes récurrentes que l'on peut observer :

- Un contexte interne manifestement propice aux conflits et qui a pu conduire à une importante fragmentation et à l'exacerbation des tensions au sein de l'établissement ;
- Une tendance historique à compenser cette fragmentation interne par un exercice vertical et conflictuel du pouvoir que traduisent bien les différents cycles de présidentialisation que l'institution universitaire a connus au cours de son histoire ;
- Un dépassement du caractère bloquant des clivages internes par un rôle d'arbitre qui échoit alors aux administrateurs issus des institutions extérieures à l'établissement, et notamment les collectivités territoriales, afin de créer les majorités qui font défaut au sein du conseil d'administration.

Sur la base de ce constat, le comité ne peut que recommander à l'université de tenir compte des leçons du passé et de promouvoir un sens de l'intérêt général porteur d'un mode de gouvernance plus horizontal, plus ouvert et recherchant davantage le compromis, de manière à créer les conditions d'une meilleure adhésion de toutes les communautés et de tous les personnels. Cette posture suppose des gestes politiques forts de la part de la gouvernance, qui soient susceptibles de permettre le dépassement des tensions internes par un changement de comportement de tous les acteurs, ce qui,

³¹ Rapport d'autoévaluation, p.22.

³² Au cours de la période de l'évaluation, entre 2019 et 2023, le taux d'endorecrutement pour les postes de professeurs d'université a atteint 75 % sur un total de 12 enseignants-chercheurs recrutés dans ce corps (moyenne nationale de 48 %) ; ce taux s'établit à 34,7 % pour les maîtres de conférences, sur un total de 49 personnels recrutés (moyenne nationale : 18,6 %). Dans le même temps, 36,8 % des postes de professeurs et 15,5 % des postes de maîtres de conférences n'ont pas été pourvus (moyenne nationale : respectivement 7,4 et 5,7 %. Source : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Fiche DGRH Université de La Réunion, données 2023.

³³ Cette suspension, en date du 6 octobre 2023, a fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'État en novembre 2023, ce recours ayant été rejeté à deux reprises dans le cadre d'une procédure en référé. Le jugement sur le fond, intervenu en mai 2024, a confirmé ce rejet. En juillet 2024, le CNESER disciplinaire a prononcé une suspension d'un an à l'encontre du président de l'université.

s'agissant plus particulièrement des dirigeants, suppose également qu'ils veillent à la transparence et à l'éthique des décisions dont ils ont la responsabilité.

b/ Des comportements managériaux particulièrement anxiogènes au cours de la période évaluée, à l'origine de graves dysfonctionnements

La période évaluée est tout à fait révélatrice de la forme de « présidentialisation » centralisatrice et autoritaire qu'a connue la gouvernance de l'établissement, favorisée par ce contexte de fortes tensions internes. Ainsi, en 2016 comme en 2021, le président a dû son élection à l'appui des administrateurs externes du conseil d'administration, sans avoir le soutien majoritaire de la communauté académique en interne, ce qui a conduit au fonctionnement de plus en plus conflictuel de l'établissement et de ses instances. Pour asseoir sa légitimité et pouvoir décider, le président a constitué une équipe présidentielle large comprenant, outre lui-même, une vingtaine de personnes qu'il a réunies toutes les semaines : le directeur de cabinet, le président du conseil académique (CAC), les trois vice-présidents (VP)³⁴ du conseil d'administration, le VP étudiant, les cinq VP délégués³⁵ ainsi que huit chargés de mission³⁶ et la direction de la communication (DIRCOM). Si cette organisation est analogue à celle d'autres établissements, l'équipe présidentielle a occupé une place prépondérante dans le fonctionnement de l'établissement en dépossédant les services de leurs responsabilités opérationnelles. Ainsi, jusqu'en juillet 2023, les sujets afférents aux finances et aux ressources humaines (RH) relevaient directement du président, qui a aussi temporairement exercé la fonction de vice-président en charge des affaires générales. Par ailleurs, les lettres de mission des huit chargés de mission prévoyaient initialement une déclaration sur l'honneur engageant le signataire à être loyal et solidaire du président « en toutes circonstances », ce qui apparaît excessif.

D'autre part, au cours des cinq dernières années, quatre VP ont exercé des responsabilités administratives, ce qui a induit une confusion regrettable sur la ligne de partage des fonctions politiques et des fonctions administratives au sein de l'établissement. Ainsi, le VP chargé de la recherche a assuré dans le même temps la responsabilité de la direction du soutien à la recherche, innovation valorisation et partenariats (DRIVE), la direction d'une fédération de recherche et d'une unité de recherche, tout en assurant la représentation de l'INSERM sur le territoire réunionnais. Il en a été de même pour la VP en charge des relations internationales qui a été au même moment à la tête de la direction chargée de cette mission d'un point de vue administratif. Ces cumuls entre fonctions administratives et fonctions politiques ont rendu encore plus difficile la mission du DGS qui comptait ainsi parmi ses directeurs plusieurs personnes qui relevaient directement du président de l'université. **La nouvelle équipe présidentielle a confirmé son choix de revenir à une stricte séparation des responsabilités entre le politique et l'administratif au sein de l'université, position que soutient le comité et qu'il encourage à tenir scrupuleusement, quelles que puissent être les circonstances.**

Le corollaire de la « présidentialisation » de l'université a donc été d'être à l'origine de la faiblesse politique et fonctionnelle de la direction générale des services. Cette dernière a dû et doit toujours faire face à des problèmes d'organisation et de fonctionnement majeurs qui ne parviennent pas pour l'instant à être résolus (cf. 2/c). C'est là un défi majeur pour l'établissement comme la précédente évaluation du Hcéres l'avait déjà constaté. Ainsi la délégation de signature accordée par le président au DGS, et par ricochet aux DGSA, a été particulièrement réduite au cours de la période évaluée, ce qui a conduit à une déresponsabilisation des équipes et à une perte de confiance dans leur capacité d'action³⁷. L'arrivée de l'administrateur provisoire a

³⁴ L'une des particularités des statuts de l'université est que les vice-présidents de conseil sont tous trois vice-présidents du conseil d'administration, l'un en charge des affaires générales, l'autre de la formation et le troisième de la recherche.

³⁵ Europe & International, coopération régionale ; égalité femmes-hommes et handicap ; usages et développements du numérique ; orientation et insertion professionnelle ; conditions et qualité de vie au travail.

³⁶ Réussite ; promotion et prévention en santé ; université numérique ; dialogue social ; éco-campus ; mobilités internationales ; formation professionnelle continue et apprentissage.

³⁷ La marginalisation de la direction générale des services était particulièrement visible dans la note de service du 7 décembre 2021, qui n'est toutefois plus en vigueur depuis janvier 2023 : « les parapheurs de la Direction des affaires juridiques et institutionnelles (DAJI), de la Direction de la communication (DIRCOM), de la Direction de la formation continue (DFC) et de la Direction des ressources humaines (DRH) doivent

toutefois permis de renforcer la délégation de signature au premier vice-président du CA ainsi qu'au DGS, ce qui a contribué à un début de rééquilibrage au sein de la direction exécutive de l'établissement.

Mais l'université de La Réunion a aussi été fragilisée, au cours de la période de référence, par l'absence de DGS de plein exercice : après le départ, dans un contexte conflictuel, de la précédente directrice générale en septembre 2019 pour accident du travail, la fonction est restée vacante jusqu'en juin 2021. À cette date, un DGS par intérim a été nommé, situation d'intérim qui perdurait encore au moment de la visite du comité. Dans un tel contexte de fragilisation du pilotage administratif de l'établissement, les services et leurs responsables ont souvent été malmenés, les départs succédant aux nominations avec, à la clé, la création de fonctions à responsabilité dont le périmètre d'intervention et la cohérence étaient loin de s'accorder avec l'organisation générale préexistante des services, ce que ne manque pas de souligner la Cour des comptes dans son rapport de novembre 2024 (3/a/).

La marginalisation de l'administration, les tensions survenues et la centralisation excessive des décisions ont débouché sur un dysfonctionnement des différentes instances de l'établissement. Comme le fait apparaître la lecture des procès-verbaux de séances, le conseil d'administration a été le lieu d'un affrontement permanent qui l'a empêché de remplir sa fonction stratégique. Les ordres du jour pléthoriques et l'incapacité des instances consultatives (conseil académique, commission de la recherche, commission de la formation et de la vie universitaire, commission des directeurs de composantes) à remplir leur rôle de discussion et d'instruction des dossiers en amont de la prise de décision n'ont pas non plus facilité les choses (infra. d/). Plutôt que d'assurer les instances statutaires de l'établissement dans leur rôle, la présidence a préféré privilégier la formation et la réunion d'instances informelles, à la composition trop large et au mandat trop flou pour permettre un travail d'instruction sérieux des dossiers, la communication les concernant s'effectuant d'ailleurs de manière essentiellement descendante. Du fait de cette structuration informelle de la gouvernance et des circuits de décision, les problèmes et les désaccords sur le fond et sur la méthode n'ont pas manqué de surgir au fil du temps. Ils ont alors conduit, par effet de compensation, à la mise en place d'un management discrétionnaire parfois brutal, de la part des personnes en charge des dossiers instruits dans ce cadre.

Une autre spécificité de la gouvernance de l'établissement a posé certains problèmes au cours de la période évaluée, à savoir la « dyarchie » introduite dans les statuts en 2016 au moment de la création d'une fonction de président du conseil académique. L'instauration de ce que l'on peut en quelque sorte appeler une « double présidence » a été conçue et présentée comme un moyen « d'équilibrer » la gouvernance de l'établissement entre un président d'université en charge de l'élaboration de la stratégie et de sa mise en œuvre à travers le conseil d'administration et l'équipe présidentielle, et un président de conseil académique chargé d'impulser, à la tête de cette instance, les grandes orientations de la politique de recherche et de formation, avec de surcroît certaines attributions en matière de ressources humaines prévues par le code de l'éducation (consultation du conseil sur la politique de l'emploi scientifique, gestion locale des carrières dans le cadre de la formation restreinte du conseil, intervention dans les campagnes de recrutement à travers la régulation de l'activité des comités de sélection...). Si l'instauration de cette dyarchie a permis au président élu en 2016 de remporter les élections en lui donnant la possibilité de réunir une majorité de voix, elle a rapidement montré ses limites pratiques au fil des années. Force est en effet de constater que ce partage de responsabilité n'a pas débouché sur l'invention d'une méthode de gouvernance plus partagée, le président du CAC ne parvenant pas à trouver sa place dans le système de plus en plus centralisé qui s'est installé au fil des années autour de la présidence de l'établissement. **Alors que la distinction dans ses statuts entre la fonction de président de l'université et celle de président du conseil académique n'a pas jusqu'à présent porté ses fruits, le comité recommande à l'établissement, et plus particulièrement à l'équipe nouvellement élue, de mettre à profit ce début de mandat pour redéfinir la place et le rôle du CAC dans la gouvernance de l'université. Dans un établissement si clivé et marqué par des pratiques perçues en interne comme clientélistes, une meilleure répartition des rôles entre les deux conseils centraux de l'université pourrait être l'occasion de construire un cadre de travail plus apaisé.**

être orientés directement au cabinet pour visa avant signature du président. Ils seront redirigés à la DGS après signature pour enregistrement ».

Plus globalement, le comité recommande à l'établissement et aux personnes en responsabilité politique comme administrative d'être particulièrement attentives au respect des prérogatives de chacun au sein de sa sphère d'appartenance, que celle-ci soit politique ou administrative. Cette attention à l'esprit et à la lettre des règles et conventions qui régissent un établissement universitaire est tout à fait indispensable au retour d'une situation de gouvernance normale.

c/ L'impérieuse nécessité d'un retour à un fonctionnement interne fondé sur le respect, la confiance et la restauration du commun.

Pour le comité, sur la base de ce constat sans ambiguïté d'une crise institutionnelle au long cours, faite de tensions internes importantes et dont les causes remontent à loin, un « ressaisissement collectif » de toutes les communautés, en premier lieu de la communauté des enseignants et des enseignants-chercheurs, est indispensable pour amener l'université à sortir du piège dans lequel elle s'est enfermée depuis de nombreuses années. Le retour à un fonctionnement normal et apaisé, dans le cadre d'un dialogue constructif et respectueux des personnes au sein des instances statutaires, est la condition nécessaire à la mise en œuvre des solutions destinées à résoudre les problèmes de l'institution.

L'examen des programmes des différentes listes ayant candidaté aux dernières élections générales de l'université révèle un important décalage entre les comportements d'affrontement, perceptibles dans les procès-verbaux des instances élues, et l'absence d'opposition apparente sur les principaux sujets qui conditionnent l'avenir de l'université, tels que la signature et le positionnement stratégique de l'université. La définition d'un projet collectif capable de fédérer toutes les communautés autour de l'intérêt général, du bien commun et d'une vision pour l'avenir de l'établissement, ne paraît donc pas hors de portée. Mais la concrétisation de cette perspective demande que chacun décide de s'inscrire dans une approche constructive d'un programme partagé, fait de lignes directrices fortes mais aussi de compromis, et renonce aux conflits interpersonnels qui empêchent de traiter les sujets complexes et de préparer les décisions difficiles que l'université aura à prendre, comme sur la réorganisation générale des services ou l'évolution du modèle économique. Au-delà de ce nécessaire changement de comportement, il importe également que les difficultés que l'établissement peut connaître, notamment en termes de moyens humains et financiers, soient reconnues par tous et que cette juste reconnaissance permette de s'éloigner des postures qui consistent, dans une forme de déni collectif de la réalité, à exiger que toutes les demandes ou revendications soient considérées comme acceptables par principe. **Le comité recommande donc à toutes les parties prenantes internes de l'établissement un retour au réalisme politique : il y voit une condition indispensable à la détermination d'objectifs communs adaptés aux moyens dont l'établissement dispose réellement, ce qui implique de savoir fixer des priorités sous contraintes, même si l'on doit concéder qu'une telle acceptation est par nature douloureuse et difficile.** Pour rendre possible cette « double révolution » consistant à viser à la fois le compromis et le réalisme politique, la présidence a un rôle essentiel à jouer, à travers la définition d'une méthode de construction et de déploiement du projet d'établissement. **Le comité recommande de voir dans celui-ci un outil de restauration de la confiance et de dépassement des clivages et des peurs, encore bloquants pour certains.**

Or la nouvelle équipe présidentielle dispose de plusieurs atouts de ce point de vue et au fil de ses entretiens pendant la visite, le comité a pu constater qu'elle disposait d'un crédit suffisant en interne, tout le monde lui reconnaissant le mérite d'avoir commencé à restaurer un climat plus apaisé, tout en devant gérer dans le même temps la multitude des problèmes urgents à traiter. En adoptant un comportement exemplaire, avec une méthode de travail rigoureuse et innovante, l'équipe présidentielle a dans les mains les clés pour débloquer la situation. Cette orientation générale devrait permettre dans un premier temps de réinstaller les pratiques de fonctionnement normal que l'établissement avait perdues. Puis il s'agira de faire émerger et d'incarner des valeurs communes afin de définir un projet fort de reconstruction de l'établissement. Pour être compris et accepté par tous, ce changement de méthode et de comportement de la part de l'équipe présidentielle doit intervenir rapidement, de manière à asseoir l'efficacité et la crédibilité de sa gestion de l'établissement, alors que les personnels restent marqués par les tensions récentes, qui ont tout particulièrement jalonné la période récente. C'est la condition pour parvenir à entraîner l'ensemble des communautés dans une dynamique de changement, au service de l'intérêt général et du bien commun.

En complément d'une approche fondée sur la consultation régulière des instances statutaires de l'université, le comité recommande d'engager une démarche participative d'élaboration d'un nouveau projet

d'établissement, en s'appuyant sur un évènement fondateur du type « assises de la reconstruction de l'Université de La Réunion ». À partir d'une proposition de l'équipe présidentielle ciblant de manière réaliste les problèmes à traiter en priorité, cette démarche permettrait d'asseoir le projet d'établissement sur une recherche de consensus tout en associant, au-delà des parties prenantes internes, les principaux partenaires institutionnels et territoriaux de l'université, à l'instar de ce qui a déjà été fait pour l'élaboration du SRESRI. Les assises régionales de l'enseignement supérieur, suggérées précédemment dans ce rapport, et celles de la reconstruction de l'université pourraient relever d'une démarche commune et convergente.

À la condition de se donner un horizon suffisamment lointain, de l'ordre d'une dizaine d'années, ce type de projets pourra être décliné dans le contrat d'objectifs de moyens et de performance (COMP) puis, dans un second temps, dans le contrat quinquennal qui seront l'un et l'autre discutés avec la tutelle.

d / Une nécessaire restauration du rôle des conseils et des instances de l'université, qu'elles soient délibératives ou consultatives.

Le retour à un mode de pilotage politique apaisé passe aussi par la restauration du rôle des conseils, en premier lieu du conseil d'administration, et par le bon fonctionnement des instances consultatives (commission de la recherche, commission de la formation et de la vie universitaire, comité social d'administration, commission des directeurs de composantes...) qui doivent devenir un lieu d'instruction des dossiers, de préparation des décisions et un cadre d'échange constructif avec toutes les parties prenantes internes. La restauration de ce rôle pose aussi la question de la place à laisser aux divers comités et groupes de travail dont le nombre s'est accru au cours de la période évaluée et qui n'ont pourtant pas permis une bonne instruction sur le fond de certains dossiers, comme des campagnes d'emploi par exemple. Fort de ce constat, **le comité recommande à l'établissement de réguler « l'inflation » que l'université a connue sur le plan de sa comitologie, ce qui nécessite de conduire une analyse de l'utilité des différentes commissions ou comités existants, hors cadre statutaire. Quel que puisse être le résultat de cette analyse, il recommande de limiter le nombre de ces instances informelles, de mobiliser davantage les instances de droit commun, afin de retrouver une meilleure efficacité opérationnelle dans la mise en œuvre des circuits de décision et de redonner sa place à la démocratie représentative.**

S'agissant des commissions rattachées aux différents conseils de l'établissement, le comité a pu relever à la lecture des comptes-rendus de réunion et lors des entretiens, certaines fragilités qui ne leur permettent pas de jouer leur rôle d'instruction sereine des dossiers et de préparation des décisions. En premier lieu, ces commissions ne sont pas toujours réunies dans des délais compatibles avec le travail d'instruction et la documentation nécessaire à la tenue des débats n'est pas davantage diffusée dans les temps. Le calendrier des grandes échéances délibératives n'est pas stabilisé à l'avance et ne fait pas l'objet d'un affichage annuel qui rendrait le travail plus fluide et plus transparent. De ce fait, les compétences des commissions ne sont pas pleinement respectées, ce qui peut conduire le conseil d'administration, notamment, à empiéter sur leurs prérogatives ou à se placer en concurrence avec elles. Cette situation est source de confusion et de dysfonctionnement. Les relevés de conclusions ne sont pas non plus réalisés et diffusés dans des délais suffisamment brefs pour assurer la traçabilité du bon fonctionnement des instances, et surtout pour les porter à la connaissance de toutes les institutions de l'établissement concernées de l'université, ainsi qu'aux services attributaires de leur suivi au long cours.

En second lieu, le périmètre de réunion des instances n'est pas pleinement adapté à la bonne organisation d'un travail délibératif apaisé des élus, ce qui ne favorise pas les discussions, ni le retour de la confiance. Le nombre d'invités aux séances des différentes instances est trop important, alors qu'il conviendrait de limiter la participation aux élus. Comme l'avait déjà noté le précédent rapport d'évaluation, cette mesure devrait concerner en premier lieu le conseil d'administration qui siège en présence d'un nombre élevé « d'observateurs », ce qui pèse sur la sérénité de ses débats. Par ailleurs, comme le fait apparaître la lecture des procès-verbaux des séances, produits dans des délais trop longs, les ordres du jour sont beaucoup trop chargés. Cette situation empêche le conseil de remplir sa fonction stratégique car lui sont soumis des points qui devraient être préalablement instruits et même tranchés ailleurs. Le risque constant de cette organisation est de faire fonctionner le conseil d'administration comme une chambre d'enregistrement et d'indurer de ce fait les affrontements systématiques entre « clans », sans rendre possible une instruction méthodique que le travail en commission est censé permettre. Si la situation s'est améliorée sous l'administration provisoire, grâce à la distinction, dans l'ordre du jour du conseil d'administration, entre des points soumis à délibération et des

points d'information, cela a permis de dégager du temps de discussion pour les décisions les plus importantes et de limiter la durée des séances. Des marges d'amélioration sont encore toutefois envisageables. Enfin, il ressort de l'examen du fonctionnement des conseils et commissions que la participation des étudiants n'est ni régulière, ni suffisante. Le déport, au sein de la vie institutionnelle de l'établissement, du moment consacré à l'élection des représentants des étudiants ne facilite pas leur intégration au processus démocratique³⁸.

S'agissant du travail des instances, le comité recommande donc tout particulièrement de veiller à l'élaboration d'un calendrier annuel des réunions articulant précisément l'instruction des dossiers en commission et l'adoption des décisions en conseil. Pour renforcer l'efficacité de cette première disposition, le comité suggère également de recentrer la convocation des instances sur les seuls membres élus, de veiller au bon calibrage des ordres du jour, ainsi qu'à la diffusion diligente des documents préparatoires comme des relevés de décisions ou des comptes-rendus. En conseil d'administration, une meilleure articulation entre points d'information, points soumis à discussion et points soumis au vote mais non soumis à discussion – car instruits en commission –, serait également à privilégier. Enfin le comité recommande instamment de resynchroniser les élections étudiantes avec celles des autres collèges électoraux et de mettre en place un programme de formation continue des élus, levier certain de débats plus sereins et plus réalistes.

e/Reconstruire les relations entre la gouvernance de l'université et ses composantes

La relation entre centre et composantes paraît aujourd'hui très fortement dégradée du fait d'une perte de confiance et d'une défiance mutuelle, mais aussi de décisions arbitraires prises unilatéralement dans le cadre d'un dialogue mal documenté et mal instruit, certaines composantes ayant dénoncé au cours de l'évaluation une absence de prise en compte de leurs propositions et de leurs besoins. La dégradation de la relation a été accentuée par des pratiques clientélistes et des choix arbitraires, que certaines d'entre elles ont dénoncés, dans un contexte de dysfonctionnement des services centraux qui n'a pas contribué à apaiser la relation. En particulier, s'agissant des ressources humaines (suivi des contractuels et des chargés d'enseignement vacataires par exemple), certaines composantes ont pointé à plusieurs reprises l'incapacité des services concernés de les gérer dans des conditions donnant satisfaction, sans qu'il ait été possible pour le comité de qualifier précisément la véracité des faits et l'étendue du problème.

Par ailleurs, alors que le contrat quinquennal 2020/2025 affichait l'ambition «de renforcer le dialogue de gestion entre les composantes, les services centraux et la présidence, dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens (COM) élargis aux unités de recherche et aux missions transversales de l'université»³⁹, le rapport d'autoévaluation reconnaît sans ambiguïté que cet objectif n'a pas été atteint⁴⁰. Il ajoute que «pour différentes raisons, dont les différents degrés de subsidiarité, des délégations de compétences et des mécanismes de suivi d'activité mis en place dans l'établissement, la qualité de la relation entre sa gouvernance et certaines de ses composantes n'a pas permis une mise en œuvre pleine et entière, partagée et consensuelle de la stratégie de l'établissement»⁴¹. En pratique, certaines composantes ont refusé de signer leur projet de COM considérant que la méthode de construction du document et les objectifs retenus ne tenaient pas compte de leurs attentes. Les entretiens ont permis de confirmer que les dialogues de gestion préparatoires à la contractualisation ne s'étaient pas déroulés dans des conditions satisfaisantes. Ainsi les données produites en central n'ont généralement pas été partagées avec les composantes avant la discussion et ont souvent donné lieu à contestation de leur part. Par ailleurs, certaines composantes ayant

³⁸ Comme dans toutes les universités, les élections étudiantes ont lieu tous les deux ans. Toutefois, à l'Université de La Réunion, à la désynchronisation liée au mandat de deux ans – celui des autres élus est de quatre ans – se rajoute un décalage hérité de l'histoire institutionnelle de l'établissement et qui conduit à ce que le renouvellement des conseils centraux, pour les étudiants, soit différé de plusieurs mois par rapport aux élections générales. De l'avis du comité, cette pratique singulière n'a pas d'équivalent dans d'autres universités.

³⁹ Il s'agit de l'axe stratégique n° 4 qui visait, plus globalement, l'orientation suivante : «renforcer les fonctions de pilotage mises au service de la stratégie de l'université et amorcer un nouveau cycle d'extension».

⁴⁰ « L'axe stratégique n° 4 n'a pas abouti ». Rapport d'autoévaluation p. 9.

⁴¹ Rapport d'autoévaluation p. 22.

accepté de signer les projets de contrat semblent l'avoir fait sous la contrainte, la direction de l'établissement faisant de cette signature la condition pour accéder à de nouveaux moyens.

À l'évidence, deux chantiers doivent être au cœur des priorités de cette refondation : la mise en place d'un cadre de définition concertée de la campagne annuelle d'emplois et l'élaboration d'une méthode incontestable de construction des contrats d'objectifs et de moyens à établir avec chaque composante, en réponse à l'échec constaté à ce sujet sous le précédent mandat. Du point de vue du comité, il s'agirait d'abord de réaliser un état des lieux partagé de la situation de l'université qui permettrait d'explicitier les défis à relever et les contraintes à prendre en compte, dans un souci de réalisme politique déjà préconisé par ce rapport, tout n'étant pas possible, ce qui suppose d'établir collectivement des priorités et d'accepter que le redressement de la situation prenne du temps. Dans un second temps, il convient de redéfinir précisément les procédures de construction de la campagne d'emplois et d'élaboration de la contractualisation interne afin de restaurer la confiance et d'asseoir une qualité du dialogue qui rende possibles, compréhensibles et compris des arbitrages difficiles. Pour cette raison, le conseil des directeurs de composantes (CDC) doit être le lieu privilégié de discussion de cette refondation du dialogue interne, à la condition de le recentrer sur l'équipe présidentielle et les directeurs d'UFR, d'écoles ou d'instituts, ce qui suppose d'abandonner la configuration « élargie » aux directeurs d'unités car les sujets et les enjeux du dialogue ne sont pas de même nature pour chacun de ces deux ensembles. Avec les directeurs d'unités de recherche, un conseil spécifique est à envisager, en complément du renforcement du dialogue stratégique avec les ONR, dans le cadre d'une politique de site à construire dans ce domaine (cf. 4/b.). Cette refondation pourrait aussi se traduire par la restructuration des composantes, aujourd'hui marquées par une grande hétérogénéité de taille et de missions, afin d'en limiter leur nombre et de renforcer leur efficacité collective, tout en intégrant les plus petites d'entre elles, au positionnement de niche, dans des composantes plus classiques exerçant sur un périmètre plus large qui correspond à leur domaine d'activité. Pourrait rentrer dans le champ de cette réflexion, l'institut de l'illettrisme (ILLET), l'institut indianocéanique du numérique (IIN) et l'institut Confucius de la Réunion (ICR).

À la reconstruction du projet à long terme de l'université et à la restauration du rôle des instances statutaires, le comité recommande d'ajouter un volet majeur de refonte ou refondation du dialogue entre le centre et les composantes. Cette refondation passe par une réforme du conseil des directeurs de composantes, ce qui conduirait à créer un conseil des directeurs d'UFR, écoles et instituts et un conseil des directeurs d'unités, aux périmètres distincts. En outre, le comité recommande de remettre en chantier les contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes et de concevoir une nouvelle méthode de construction concertée des campagnes d'emploi. Le comité est conscient que ces chantiers prendront du temps et qu'il faudra savoir les mettre en œuvre de manière progressive et négociée.

f/ La communication interne et externe : un instrument essentiel pour restaurer un climat de confiance

La politique de communication de l'université, que le rapport d'autoévaluation définit à juste titre comme multidimensionnelle, a été construite selon une logique essentiellement fonctionnaliste, propre à une approche métier pleinement justifiée, mais sans tenir compte du contexte de tensions internes qui traverse l'établissement. Elle répond ainsi à divers enjeux (mise en ligne de l'ensemble des informations relatives à la vie institutionnelle de l'établissement, accompagnement des événements organisés par les structures internes, communication digitale et présence sur les réseaux sociaux, organisation d'événements importants, relations avec la presse, identité visuelle et marque, relations partenariales...), mais sans que transparisse de ligne stratégique forte, notamment autour du positionnement de l'établissement et de sa signature scientifique.

L'université de La Réunion gagnerait donc à mieux prendre en compte à la fois ce besoin stratégique et l'enjeu du retour à un climat plus apaisé. L'université vient ainsi de recruter une nouvelle directrice de la communication et un nouveau directeur de l'audiovisuel, du multimédia et de l'accessibilité numérique (DAMAN) : ils sont l'un et l'autre en charge de produire pour l'année prochaine un plan de communication qui doit s'appuyer sur une refonte profonde des sites internet et intranet de l'université, avec de surcroît la volonté tout à fait louable de favoriser l'accessibilité numérique au bénéfice des étudiants. Pour le comité, l'élaboration de ce plan et la refonte du site intranet sont une occasion à saisir pour mobiliser toutes les communautés dans une approche participative, autour d'une plateforme collaborative par exemple, afin de mieux connaître leurs attentes et de construire avec elles l'architecture et le contenu d'un récit institutionnel

qui nourrisse le sentiment d'appartenance, contribue à la construction d'une fierté, sur la base des valeurs communes et des compétences propres à l'université de la Réunion.

Le comité recommande donc de faire de l'élaboration du plan de communication de l'établissement et de la refonte de son site intranet, les leviers d'une reconstruction d'un sentiment positif d'appartenance à l'université, en redonnant du sens collectif aux métiers et missions exercées au sein de chacune de ses communautés.

3/ Doter l'université des moyens de pilotage opérationnel de ses activités : un chantier prioritaire avant de déployer une nouvelle stratégie

Outre le sujet de l'apaisement des tensions et du rétablissement d'un fonctionnement normal de la gouvernance, l'organisation de l'administration et la qualité du pilotage et de la gestion constituent l'autre grand chantier de l'université. Le précédent rapport identifiait déjà des points faibles dans ce domaine, pointant la «gouvernance affaiblie par le manque de personnels d'encadrement et de distinction entre les fonctions politiques et opérationnelles, une absence de système d'information et une démarche qualité inexistante»⁴². Or, force est de constater que très peu a été fait au cours de la période évaluée : cinq ans après la dernière évaluation, le comité constate le même état de fragilité de l'organisation administrative et les mêmes lacunes en matière de fonctionnement des services – diagnostic que le rapport de la Cour des comptes⁴³ confirme largement. Si le climat de tension qui a encore prévalu ces dernières années a sa part de responsabilité, le comité considère que l'université doit désormais parvenir à le dépasser et mettre à profit l'apaisement relatif consécutif à la période d'administration provisoire et à l'élection d'une nouvelle présidence afin de s'attaquer à ce problème.

Au-delà de l'analyse détaillée de certains axes de travail prioritaires, qu'il formulera dans la suite de ce rapport et qui sera assortie de recommandations particulières, **le comité peut d'ores et déjà faire une préconisation d'ordre général, celle de revoir intégralement l'organisation des services généraux et le pilotage de l'université. Il s'agit là en effet, à ses yeux, d'une condition nécessaire au déploiement d'une nouvelle stratégie d'établissement (cf. 4/). Il recommande ainsi fortement à la gouvernance de définir et de porter un plan global de transformation qui concernerait tous les aspects nécessaires au rétablissement du fonctionnement courant de l'université** : d'abord l'élaboration d'une nouvelle organisation des services généraux, puis la construction d'un système d'information décisionnel, et enfin le renforcement du pilotage global des fonctions support (démarche qualité ; gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ; gestion financière et immobilière) ainsi que de ses missions (recherche et formation).

Au regard de l'ampleur de la tâche, il apparaît nécessaire que l'université puisse se faire accompagner pour construire et conduire ce plan de transformations. Elle y est prête et a fait état de son souhait que cet accompagnement puisse être mis en place avec le soutien du ministère (notamment de l'inspection générale) et du rectorat. L'établissement pourrait également recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour certains des sujets les plus importants à traiter. Mais, quoi qu'il en soit de cet appui, le comité estime que l'établissement doit s'atteler rapidement à cette transformation, sans pour autant se précipiter, ni mettre l'organisation sous pression. **Le portage politique d'un tel sujet doit être clairement affirmé, et les lignes directrices de l'action à mener doivent faire l'objet d'une discussion adaptée en interne, notamment au sein des instances, ainsi que de communications régulières, qu'il s'agisse du calendrier de mise en œuvre du plan de transformation ou du degré d'avancement des travaux. Les personnels doivent être consultés, voire pour certains participer aux groupes de travail.** Enfin, l'université gagnera à ne pas se contenter de déclarations d'intention en s'assurant de décliner son plan de manière opérationnelle, en se fixant des objectifs concrets et en suivant son avancée à l'aide des indicateurs qu'elle jugera pertinents.

⁴² Hcéres, Rapport d'évaluation de l'université de La Réunion, p. 35. Rapport publié le 09/10/2019.

⁴³ Rapport de la Cour des Comptes : L'enseignement supérieur et la recherche en outre-mer — La Réunion (exercice 2018-2024).

a/Une organisation administrative inefficace et qui manque de clarté

L'axe de travail le plus prioritaire, sur le fondement duquel les autres chantiers pourront ensuite être sereinement envisagés, concerne l'organisation des services généraux. Celle-ci est en effet apparue particulièrement confuse au comité. Et cette confusion résulte, à ses yeux, des tentatives multiples, engagées depuis une dizaine d'années, pour réorganiser les services de l'université, sans qu'aucune n'ait pu aboutir. Le rapport d'autoévaluation, pour sa part, n'analyse pas les raisons de ces échecs répétés, et décrit des évolutions ponctuelles qui ont permis de réagir à des circonstances particulières, plutôt que de décliner un plan d'ensemble défini en amont et mis en œuvre de manière cohérente. De ce point de vue, l'organigramme des services généraux illustre parfaitement la situation : si un tel type de document est supposé refléter la cohérence et l'efficacité d'une organisation administrative, l'organigramme de l'université témoigne au contraire de la prolifération de directions et de services aux compétences pouvant se recouvrir ; il indique en outre des liens hiérarchiques qui ne sont pas explicités et des niveaux de responsabilité peu compréhensibles. Plusieurs points de fragilité importants peuvent ici être soulignés.

Premièrement, la direction générale des services s'organise autour de directeurs de services adjoints et d'adjoints à la direction générale des services (ou « chefs de pôle »⁴⁴), appellations distinctes tout en nuances qui obscurcissent, plus qu'elles ne clarifient, le rôle de ces différentes fonctions et le lien qu'elles entretiennent entre elles.

Deuxièmement, le manque de clarté de cette organisation constitue un facteur de confusion supplémentaire dès lors que l'on considère les relations des directeurs et chefs de pôle avec les services eux-mêmes. En effet, en 2019, lorsque l'intitulé de cette fonction apparaît pour la première fois dans l'organigramme des services généraux⁴⁵, les chefs de pôle étaient placés sous l'autorité du directeur général des services et n'avaient aucune autorité hiérarchique sur les services. La situation change en 2023, avec l'apparition de ce lien hiérarchique, sans que les motivations de cette évolution importante aient fait l'objet d'une formalisation et d'une explicitation particulières, et sans que l'établissement ait, semble-t-il, vu à quel point ce changement pouvait être source de confusion en matière d'exercice de l'autorité hiérarchique. Car non seulement la dénomination de chef de pôle n'indique pas de manière claire l'existence d'une autorité hiérarchique sur les services, contrairement à celle de directeur que portent en particulier les adjoints de la direction générale, mais, de surcroît, on trouve à la tête de ces mêmes services des directeurs de plein exercice qui peuvent d'ailleurs percevoir des primes importantes associées à ce type de responsabilité. Or, les services en question assument des fonctions stratégiques dites « cœur de métier » (scolarité, vie étudiante, recherche, documentation, international, valorisation), essentielles à la bonne mise en œuvre des missions de l'établissement, ce qui rend l'organisation stratifiée choisie particulièrement inopérante. Les relations hiérarchiques induites par une telle organisation sont entièrement brouillées par la superposition anarchique des niveaux de responsabilité avec, à la clé, de nombreux dysfonctionnements dont rend bien compte la vacance régulière de certaines des fonctions de chef de pôle.

Troisièmement, si l'on regarde à présent la configuration entière de ce schéma de direction administrative – quatre directeurs adjoints, quatre chefs de pôle et une cascade d'autres directeurs de services qui disposent de champs d'action souvent très restreints et dont les compétences respectives entrent parfois en conflit –, on ne peut que faire le constat d'une prise en charge très morcelée des grands périmètres de gestion de l'établissement. Une telle complexité empêche l'université d'avoir une vision exhaustive et cohérente de son pilotage et elle rend impossible la mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle intégrée, coordonnant les différents domaines d'action. Ainsi, par exemple, une mission primordiale telle que la direction du contrôle, de l'aide au pilotage et de la prospective (DCAPP), est noyée dans un pôle qualité, qui couvre autant la

⁴⁴ L'organigramme de juin 2025, fourni par l'université, dénombre quatre directions générales des services adjoints, dont le périmètre couvre les ressources humaines, les affaires juridiques et institutionnelles, la direction des affaires financières et l'agent comptable, et la direction des services en composantes. L'autre série est constituée de « chef de pôles » : excellence et rayonnement ; éco-campus et infrastructures ; réussite et vie universitaire ; qualité, inclusion et performance.

⁴⁵ Cette fonction ne figurait pas dans l'organisation adoptée par le conseil d'administration en 2018.

démarche qualité que la qualité de vie au travail, alors qu'elle devrait être placée auprès de la direction générale des services, voire auprès de la présidence.

Enfin, la situation qui vient d'être décrite a été aggravée à la fois par l'important *turn-over* des personnels et par l'absence d'une véritable politique de recrutement et d'affectation au sein de l'université. Au cours de la période évaluée, cette politique a principalement résulté des circonstances, de la nécessité de régler certains conflits qui minaient l'organisation, voire de pratiques clientélistes. De telles modalités de recrutement et d'affectation ont débouché sur un problème structurel d'inadéquation de certains personnels nommés aux compétences requises. Le bon fonctionnement des services s'en est trouvé entravé, avec comme autre conséquence dommageable dans certains services, le développement d'un climat d'inquiétude collective, face aux difficultés de gestion inhérente à un mode de pilotage aussi hasardeux, mais aussi un climat de suspicion et, pour certains personnels, une posture de renoncement tout à fait dommageable à l'organisation. Aussi, dans un tel contexte, le **comité tient-il à saluer les premières actions mises en œuvre par l'université pour commencer à résoudre ce problème**. Des fiches de postes ont ainsi été publiées, notamment pour les fonctions les plus critiques (direction des ressources humaines et direction générale des services)⁴⁶, et la réflexion est en cours sur les évolutions souhaitables en matière d'organisation administrative générale. Aux yeux du comité, il apparaît en effet impératif que l'université puisse s'appuyer sur des personnels dont la compétence, parfois acquise sur de précédentes fonctions dans d'autres universités, contribue à améliorer l'efficacité de l'établissement.

Le comité s'interroge donc fortement sur la pertinence de l'organisation actuelle de l'administration et sur la cascade de dénominations et de directions qu'elle implique. Il recommande à l'établissement, comme le fait d'ailleurs la Cour des Comptes⁴⁷, de simplifier et de clarifier l'organigramme afin de s'assurer que les liens hiérarchiques entre toutes les strates fonctionnelles de l'administration soient clairs pour tous et sources d'efficience.

Cette orientation supposerait, du point de vue du comité, de traiter les points les plus sensibles de l'organisation actuelle de la manière suivante :

- Envisager un même schéma organisationnel pour les fonctions de support – dévolues à des directions – et pour les fonctions de soutien – qui reviennent actuellement aux chefs de pôles ;
- Réserver la dénomination de directeur aux fonctions d'encadrement les plus substantielles⁴⁸ et réduire le nombre de directions en structurant les grandes fonctions de support et de soutien sur une base assez large, déclinée en services cohérents dirigés par des chefs de service ;
- Déduire de cette réorganisation une redistribution des responsabilités en fonction des compétences, revoir l'architecture des primes en fonction de cette redistribution et repenser le plan de formation des personnels pour assurer une montée générale en connaissances et compétences administratives et managériales ;
- Parachever cette transformation en formalisant une démarche qualité aujourd'hui quasi inexistante malgré les recommandations du précédent rapport d'évaluation et la nomination d'une vice-présidence en charge de ce dossier⁴⁹, ce qui implique d'aborder ce chantier transversal en mode projet avec un chef de projet dûment mandaté et situé au meilleur niveau de l'organigramme politique, afin de lui assurer une assise et une légitimité solides.

Une fois que ce plan de transformation de l'administration générale aura pu aboutir, et avec lui la refonte des principaux processus de gestion et la mise en place d'une démarche globale de qualité, le comité considère

⁴⁶ Ces fonctions sont actuellement exercées par intérim, par des personnels désormais très engagés et très motivés pour faire évoluer les procédures et les rendre transparentes. Mais le positionnement d'intérim est susceptible de fragiliser leurs décisions.

⁴⁷ Rapport de la Cour des Comptes : L'enseignement supérieur et la recherche en outre-mer — La Réunion (exercice 2018-2024) chapitre III, pages 37 à 62.

⁴⁸ Par exemple, en définissant le nombre minimum d'emplois encadrés.

⁴⁹ Même si figure dans les annexes du rapport d'autoévaluation une présentation intéressante des modalités de mise en place de cette démarche. Voir annexe - domaine 1 pilotage, page 441 à 465.

que l'université aura posé les fondements d'une reconstruction de l'ensemble des grands domaines de son pilotage, domaines que le comité aborde dans la suite de ce rapport.

b/ Un système d'information décisionnel à construire

En matière de système d'information, le rapport d'évaluation de 2019 signalait « une absence de système d'information, qui prive l'établissement de données de pilotage stables »⁵⁰. Or, **si au cours de la période évaluée des efforts ont été faits dans ce domaine, le comité considère que la situation demeure encore particulièrement préoccupante.**

Ainsi, les tentatives de l'université pour déployer un système d'information décisionnel, en s'inspirant de l'outil conçu par l'université de Rennes, n'ont pas abouti, notamment du fait de l'absence ou de la mauvaise qualité des données saisies. De ce point de vue, le comité a constaté lors de la visite que seules quelques actions, relevant par ailleurs du domaine réglementaire, étaient mises en œuvre (contrôle interne comptable et suivi de la formation continue). L'université manque même à certaines de ses obligations faute de maîtrise satisfaisante des données nécessaires : par exemple, elle n'a dressé aucun bilan social unique⁵¹ depuis 2019 – bilans qui apparaissent en effet difficiles à réaliser au regard de la qualité médiocre et du manque de complétude des données RH dont l'université dispose. Les entretiens ont toutefois permis d'entrevoir qu'il existait un système informatique appuyant l'aide à la décision, mais les explications recueillies n'ont pas permis au comité de percevoir clairement la manière dont il peut être utilisé.

Le comité recommande donc à l'établissement de mettre en place rapidement ce système d'information et de concentrer ses efforts sur la collecte d'une donnée fiable : il s'agit là en effet de la condition nécessaire à un pilotage pertinent et efficace, que ce pilotage concerne les activités transversales – ressources humaines, gestion financière et immobilière – ou les missions de recherche et de formation (cf. *infra*).

c / Des dysfonctionnements majeurs en matière de gestion des ressources humaines

La précédente évaluation recommandait à l'université de « renforcer les compétences internes en s'appuyant sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) »⁵². Malgré la décision de l'université de faire appel à un cabinet de conseil pour l'aider à la construire et la mettre en œuvre, le comité constate que le projet n'a guère avancé et que des dysfonctionnements majeurs affectent toujours la gestion des personnels. Du point de vue du comité, l'établissement ne dispose toujours pas des éléments essentiels à la mise en œuvre d'une telle démarche. Les entretiens ont notamment révélé que les services concernés n'ont pas une connaissance fondée et précise des effectifs de l'établissement. Ce dernier ne dispose pas de données fiables, et *a fortiori* exhaustives, concernant les personnels, titulaires et contractuels, BIATSS ou enseignants et enseignants-chercheurs. Toute opération de gestion les concernant est donc entachée de doutes, parfois même sur l'existence du poste occupé. De ce fait, les erreurs commises au moment du paiement des salaires des personnels contractuels sont fréquentes, comme pour l'attribution de primes.

Ces dysfonctionnements se sont d'ailleurs aggravés au cours de la période évaluée avec le changement récent de logiciel de gestion des ressources humaines, en raison notamment d'un manque de robustesse de certaines procédures de gestion. En particulier, la saisie et le contrôle des heures complémentaires en composantes sur le logiciel OSE ne permettent pas encore de garantir une gestion fiable et engendrent des retards importants de paiement des rémunérations associées.

⁵⁰ Hcéres, Rapport d'évaluation de l'université de La Réunion, p. 35. Rapport publié le 09/10/2019.

⁵¹ Doivent évidemment y être associés la direction des affaires financières-DAF (exécution de la masse salariale), les services informatiques, la direction du contrôle, de l'aide au pilotage et de la prospective-DCAPP).

⁵² Hcéres, Rapport d'évaluation de l'université de La Réunion, p. 35. Rapport publié le 09/10/2019.

Quelques avancées positives sont néanmoins à signaler dont l'université doit désormais se saisir. L'accompagnement du cabinet de conseil cité précédemment a par exemple permis de mettre en place un plan de formation et un dispositif de conduite des entretiens professionnels, même si ces derniers sont encore peu répandus et méconnus des personnels, en raison d'une communication insuffisante⁵³. De même, l'université met en œuvre des actions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à l'accompagnement du handicap, ou bien encore à la prévention des risques professionnels. Ces thématiques sont d'ailleurs pilotées par des vice-présidences, discutées dans des groupes de travail, et les actions de l'établissement sont relayées par des référents présents dans les unités de formation et de recherche et dans les services administratifs. Les annexes du rapport d'autoévaluation contiennent des documents très élaborés et riches de perspectives sur ces différents sujets, même si l'on manque encore de résultats tangibles. **Il s'agit là, aux yeux du comité, de prémices intéressantes qu'il recommande à l'université d'approfondir et de concrétiser par étapes, afin de passer d'une gestion des personnels à un véritable pilotage des ressources humaines.**

d / Une situation comptable saine, mais des fragilités en matière de suivi de la masse salariale et de soutenabilité financière

Les résultats comptables de l'université ont connu une dégradation entre 2022 et 2023, qu'il s'agisse de la trésorerie (solde de 6,6 M€ en 2023, soit 17 jours de fonctionnement, contre 10,1 M€ et 27 jours en 2022⁵⁴) ou du fonds de roulement (nette diminution de 6,2 M€ en 2023 par rapport à 2022, soit 14 M€ à cette date et 37 jours de dépenses courantes disponibles contre 55 un an plus tôt⁵⁵). Cependant, l'université présente une situation financière saine en 2024, signe d'un réel rétablissement : en particulier, le niveau de la trésorerie s'est nettement amélioré grâce au recouvrement de financements importants du Fonds européen de développement régional (FEDER) dont l'obtention nécessite, préalablement à l'octroi de la subvention, un préfinancement total des actions à mener, et donc une forte ponction sur la trésorerie de l'établissement. Cette amélioration résulte notamment de la création d'une direction du suivi des fonds européens (DSFE) qui a permis la mise en place d'une procédure de gestion de ces projets financés par le FEDER garantissant la qualité et la complétude des justificatifs fournis. Cet effort de fiabilité était jusqu'ici insuffisant pour permettre la validation des dépenses par le service instructeur de la Région, et donc le recouvrement des recettes correspondantes.

La situation demeure cependant fragile du point de vue du comité, bien que le dialogue avec le conseil régional, l'accompagnement efficace des services du rectorat et du contrôleur budgétaire en Région (CBR) laissent penser que l'université devrait réussir à garder la maîtrise de ses opérations comptables et budgétaires. Une telle maîtrise constitue d'ailleurs un sujet essentiel pour l'avenir de l'établissement, compte tenu de l'importance des financements en provenance du FEDER dans le budget de la recherche de l'université (f/). De ce point de vue, le comité estime que le cumul, par l'une des directions adjointes des services, des attributions qui relèvent à la fois de la direction des affaires financières et de l'agence comptable pose question, car il conduit à faire reposer sur une seule personne l'exercice des missions d'ordonnateur et de comptable, normalement distinctes au sein des opérateurs de l'état, cette séparation étant une condition de saine gestion. **Le comité recommande donc à l'université de s'appuyer sur des avis experts (Cour des comptes, contrôleur budgétaire en région, IGESR...) afin d'examiner les possibilités d'un retour à la séparation ordinaire des fonctions d'ordonnateur et de comptable et de décider des modalités de sa mise en œuvre.**

Deux autres sources de fragilité financière méritent également d'être signalées. La première relève du suivi de la masse salariale, réalisé par la direction des ressources humaines. Celui-ci repose sur un simple tableur Excel, ce qui présente deux types de risques. L'utilisation d'un tel tableau suppose en premier lieu la ressaisie de

⁵³ Il existe notamment une formation au management, domaine qui a été jugé particulièrement sensible dans le contexte d'affectation arbitraire des encadrants. Le comité juge ces choix pertinents, même si les effets ne s'en ressentent pas encore.

⁵⁴ Chiffre bien inférieur aux 30 jours requis par l'arrêté du 5 décembre 2024 relatif aux seuils de soutenabilité budgétaire des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel du ministère de l'Enseignement supérieur.

⁵⁵ Chiffre cette fois bien supérieur aux 15 jours requis par le même arrêté.

données collectées par ailleurs, données qui sont en outre souvent incomplètes, voire fausses (c/). Le processus mis en œuvre ne permet donc pas de s'assurer de la fiabilité de la donnée. En second lieu, la visite a montré que seule une personne savait utiliser cet outil, ce qui rend le processus particulièrement fragile et pose la question de la continuité de service en cas de vacance du poste. Certes, l'université a bien relevé cette faiblesse notoire et elle s'en est alarmée, mais elle n'a pris jusqu'à maintenant aucune disposition pour y remédier. **Le comité recommande donc à l'université de revoir ses modalités de suivi de la masse salariale : en s'appuyant sur son service informatique « métier », elle gagnerait à se fixer comme objectif une formalisation de ce processus de suivi et une utilisation exclusive, à cette fin, du logiciel de gestion SIHAM et de ses briques RH (Paie et GPEEC), ce qui suppose de former progressivement l'ensemble des personnels concernés à ce nouvel outil.** Le suivi renforcé de la masse salariale apparaît d'ailleurs d'autant plus nécessaire que, au cours de la période évaluée, les dépenses de personnels ont fortement augmenté (de 100,5 M€ en 2020 à 116,5 M€ en 2023). Dans le même temps, la subvention pour charge de service public (105 M€ en 2020 ; 116,7 M€ en 2023) a sensiblement moins progressé, dans un contexte inflationniste de surcroît qui ne permettait pas de consacrer l'ensemble des moyens supplémentaires obtenus de l'État au financement exclusif des nouvelles dépenses de personnel. L'université a ainsi connu un solde budgétaire négatif en 2020, un autre en 2021, et jusqu'à 4 M€ en 2023, à l'exception de 2022 où le résultat de l'exercice a été très faiblement positif (+ 34 692 k€)⁵⁶. De ce point de vue, les dispositions que l'université envisage de prendre concernant les contrats parcours emploi compétence (PEC)⁵⁷ venant à échéance mériteront d'être expertisées par la direction des affaires financières et des ressources humaines, au regard des marges de manœuvre financières dont dispose concrètement l'établissement, car cette prise en charge risque de peser lourdement sur les dépenses de masse salariale. **Le comité recommande donc à l'université de porter une attention particulière à ce sujet qui combine gestion financière et gestion des ressources humaines, avec toutes les conséquences que peut avoir sur le climat social de l'établissement un sujet aussi sensible. Les décisions à prendre gagneront à être préparées et validées au plus haut niveau du pilotage de l'établissement.**

La seconde source de fragilité concerne le modèle économique de l'université : le comité partage l'appréciation de l'établissement qui considère que ce modèle et la soutenabilité financière des activités dans leur ensemble, constituent des menaces sérieuses à l'équilibre budgétaire⁵⁸. Plusieurs facteurs doivent ici être pris en compte, qui permettent de dresser un diagnostic complet : une masse salariale qui augmente sans visibilité pluriannuelle sur l'avenir⁵⁹ ; un recrutement de contractuels qui vient s'ajouter à une population de contractuels BIATSS déjà importante, dont le pourcentage dans l'effectif est atypique⁶⁰ et qui s'explique notamment par un temps de travail insuffisant des personnels de l'université⁶¹, au regard de la réglementation, ce qui conduit à recruter un assez grand nombre de contractuels sur missions permanentes ; des ressources propres insuffisamment diversifiées, du fait notamment du poids prépondérant des financements FEDER ; des recettes de droits d'inscription qui diminuent (1,97 M€ en 2020, 1,77 M€ en 2022, 1,69 M€ en 2023) en fonction du nombre lui-même fluctuant des étudiants (18 694 en 2020-2021, 17 514 en 2022-2023, 16 894 en 2023-2024), alors que ce nombre était pourtant attendu à la hausse au cours de la période évaluée. Or, ces différents facteurs, parfaitement connus de l'université, ne sont pas toujours pris en compte dans les analyses qu'elle

⁵⁶ Source : comptes financiers 2020, 2021, 2022 et 2023, communiqués par l'Université. La remise à plat du recouvrement des fonds FEDER a toutefois permis d'enregistrer un solde favorable de 22 millions d'€ en 2024 (Source : DataESR).

⁵⁷ Essentiellement affectés à la direction de la logistique et de la reprographie. Sur les 150 personnels, ils sont environ 40 avec le statut PEC.

⁵⁸ Voir SWOT de la partie gouvernance et pilotage du rapport d'autoévaluation, page 35.

⁵⁹ Une piste qui permettrait d'anticiper est de travailler sur les comportements culturels de départs en retraite, dans le cadre d'une GPEEC qui étudiera notamment les besoins de compétences.

⁶⁰ Source : Fiche DGRH, page 1 : le pourcentage de personnels BIATSS, titulaires et contractuels, est de 61 % quand dans les universités de même typologie, il est de 45 %. Mais il ressort de l'analyse de la DGRH que le pourcentage de personnels contractuels BIATSS sur mission permanente se situe dans la moyenne des universités de même typologie. Cette analyse est cependant sujette à caution parce qu'elle se fonde sur une extraction opérée directement par le ministère des bases de données de l'université, bases de données dont le comité a pu constater le manque de fiabilité. Dans le même document, à la même page, il est d'ailleurs indiqué de façon paradoxale que l'université a un moins bon taux d'encadrement des étudiants.

⁶¹ La Cour des Comptes, dans son rapport de novembre 2024 sur l'enseignement supérieur et la recherche en outre-mer-La Réunion, page 39, a estimé à 55 emplois l'écart avec le temps de travail légal (au regard des 1607 heures dues, l'université n'impose à ses agents que 1499 heures annuelles).

conduit sur les pistes d'amélioration de sa situation financière. **Le comité recommande donc à l'établissement de se fixer des objectifs réalistes de conduite des missions pour corriger chacun de ces facteurs de risque financier, ce qui suppose d'assurer en amont la qualité de saisie des données tant dans les services centraux que dans les composantes, de fiabiliser les bases de données de gestion et de s'engager dans une vraie démarche de prospective financière, articulée à la définition de la stratégie de l'établissement.**

e/Un emprunt immobilier envisagé, mais risqué

À la mesure de la forte inscription territoriale de l'université, elle-même conforme à son engagement reconnu en matière d'accès à l'enseignement supérieur sur l'île, le parc immobilier de l'établissement s'étend sur toutes les façades de La Réunion à travers sept sites, totalisant 105 541 m² de SHON. Ce patrimoine a fait l'objet, comme le rappelle le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (2018-2022), d'une attention particulière dans la décennie qui a précédé la période évaluée : le plan de développement construit et validé en 2010 par le cabinet Ernst & Young pour définir de grandes orientations d'action à l'horizon 2020 intégrait en effet les questions immobilières dans la stratégie globale de l'établissement à travers deux enjeux globaux : affirmer l'identité, le positionnement de l'université et polariser les sites ; faire de la vie des campus un atout. Enjeux que le schéma directeur immobilier et d'aménagement, piloté par le Groupe SCET, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, et validé par le CA du 9 juin 2011, déclinait en quatre objectifs opérationnels : faire évoluer le parc immobilier vers des implantations plus adaptées et moins onéreuses ; optimiser l'occupation des immeubles à usage de bureaux ; moderniser l'entretien ; rattraper les retards structurels de croissance – équilibrage Nord/Sud. De ce point de vue, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2018-2022 prolonge ces deux documents : l'immobilier y est présenté comme un levier pour mettre en œuvre les grandes orientations de l'université⁶², et plusieurs objectifs opérationnels sont dans la continuité des orientations précédentes, ce qui est tout à fait appréciable : spécialiser les campus et affirmer leur identité ; rénover et rationaliser les infrastructures existantes ; finaliser les projets de constructions neuves pour accompagner le développement de l'UFR Santé ; assurer la soutenabilité financière des opérations immobilières⁶³.

Ce document expose également certains besoins de réhabilitation, de gros entretien, de mise aux normes techniques et d'amélioration des performances énergétiques, mais le comité n'a pas été en mesure d'identifier exactement l'urgence des travaux à réaliser. Le rapport d'autoévaluation et l'administrateur provisoire ont certes pointé un risque majeur en la matière, soulignant l'état de vétusté des bâtiments et l'aggravation rapide de la situation, principalement en raison du climat tropical insulaire. Mais en affichant un point de vue différent, le schéma pluriannuel, s'il souligne quelques urgences⁶⁴, n'estime pas que la situation est catastrophique. Quant à la Cour des comptes, elle juge l'état du parc immobilier satisfaisant dans l'ensemble. Or, il est d'autant plus urgent pour l'université d'évaluer précisément ses besoins en matière de maintenance lourde de son patrimoine, qu'elle connaît désormais un fléchissement de sa capacité d'autofinancement, régulier depuis 2020 et qu'elle envisage, pour financer ses futurs projets immobiliers, un emprunt de 25 millions d'euros auprès de la Banque des Territoires, qui nécessitera de dégager une épargne suffisante pour le rembourser.

Du fait de ces incertitudes affectant sa stratégie immobilière, le comité recommande donc à l'établissement de faire réaliser un audit indépendant qui lui permettra d'évaluer objectivement sa situation immobilière et de décider de la pertinence de l'emprunt. Si ce dernier devait être souscrit, l'université aura intérêt à améliorer substantiellement les points suivants :

⁶² Moyen au service d'une formation et une recherche performantes ; vecteur d'image et d'attractivité pour un rayonnement international ; facteur de performance environnementale.

⁶³ Les opérations prévues dans le SPSI 2018-2022 étaient estimées à 17 millions d'euros, dont 3 millions pris en charge par l'université (les autres contributeurs étant l'État pour 5 millions d'euros, l'UE pour 8,5 millions et le conseil régional pour 1,3 millions).

⁶⁴ « Bien que la majeure partie des bâtiments soit classée en « satisfaisant », l'université tient à mettre en avant que nombre de ceux-ci ont été construits il y a plus de 20 ans et, si le gros œuvre qui représente plus de 40 % du coût de la construction est en bon état, les équipements techniques (climatisation, ventilation, réseaux informatique et électrique) sont ou entrent en fin de vie. Leur remise en état va revêtir, voire revêt déjà pour certains, un caractère urgent », schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2018-2022, p. 15.

- Assurer la montée en compétence des services financiers de l'établissement en vue d'assortir le SPSI 2018-2022, qu'il conviendra de réviser sur la base de cet audit, d'un véritable schéma pluriannuel d'autofinancement des besoins d'investissement, afin de sécuriser le futur service de la dette ;
- Réorganiser la fonction immobilière de l'université aujourd'hui trop dispersée ;
- Obtenir l'accompagnement des services du rectorat, tant sur le plan technique que sur celui du suivi financier de cette programmation immobilière particulière, peu commune dans une université non éligible au Plan Campus.

f/Un portage trop modeste des activités de recherche, qui relève davantage de l'accompagnement des politiques de chaque entité que d'une stratégie d'établissement

L'université de la Réunion pilote sa politique de la recherche à plusieurs niveaux : à travers une démarche stratégique, sur le plan financier et des ressources humaines et par le suivi des données issues de sa production scientifique. Or, à chacun de ces niveaux, le portage assuré par l'établissement est insuffisant, du point de vue du comité.

Le périmètre scientifique de la recherche comprend 22 unités (8 en SHS, 6 en ST et 8 en SVE) – dont 9 (1 en SHS, 2 en ST et 6 en SVE) sont partagées avec un organisme de recherche ou un autre établissement d'enseignement supérieur et de recherche –, ainsi qu'un observatoire des sciences de l'univers. S'y ajoutent trois structures fédératives, qui ont pour but de promouvoir une recherche transdisciplinaire cohérente avec le positionnement global de l'établissement : l'Observatoire des Sociétés de l'Océan Indien ⁶⁵ (OSOI), l'Observatoire des milieux naturels et des changements globaux⁶⁶ et L'Initiative BioST (Biosécurité en milieu tropical)⁶⁷. Or, le comité constate que le rapport d'autoévaluation ne fournit aucune analyse de l'activité de ces structures fédératives, alors même qu'elles sont assez nettement révélatrices de la signature scientifique de l'établissement.

Compte tenu du potentiel dont l'université dispose en matière de recherche transdisciplinaire, le comité recommande à l'établissement d'exploiter davantage les possibilités de collaboration interne qu'il recèle, ce qui suppose de suivre attentivement les avancées et les résultats des dispositifs et des projets qui permettent de le structurer.

En matière financière, le modèle d'allocation des ressources aux entités de recherche repose sur deux critères : le nombre de doctorants encadrés (pour un montant total de 100 k€) et l'activité du laboratoire (pour un montant total de 500 k€), appréciés en fonction de la taille, du statut, du nombre de publiants et de doctorants, ainsi que du domaine scientifique. Bien que le budget global ait été augmenté (de 500 k€ à 600 k€), il reste cependant très limité (environ 1500 € par an et par enseignant-chercheur⁶⁸). L'université alloue également un budget modeste de 230 k€ aux trois structures fédératives de recherche pour qu'elles puissent assurer l'animation de leur communauté, par des appels à projets internes, et organiser des manifestations. En outre, cette allocation de moyens est décidée sans que l'établissement ne connaisse précisément la contribution des partenaires aux unités de recherche partagées, ce qui est particulièrement problématique, s'agissant du pilotage global de l'activité de scientifique à laquelle l'établissement concourt. Par ailleurs, la

⁶⁵ Structure fédérative de recherche dont l'activité relève de l'animation scientifique ; elle implique 6 unités de recherche en sciences humaines et sociales et s'intéresse à l'étude des dynamiques sociales, culturelles, économiques et politiques propres à La Réunion, à l'océan Indien, et aux interactions de ces derniers avec le reste du monde. Elle constitue le socle sur lequel devrait émerger la Maison des sciences de l'Homme de l'Océan Indien (MSH-OI) (4/).

⁶⁶ Cette structure vise à renforcer les capacités d'observation et de compréhension des dynamiques environnementales, et à concevoir des outils technologiques, informatiques et mathématiques consacrés aux études environnementales). Elle regroupe plusieurs stations d'observation.

⁶⁷ BioST regroupe 6 unités de recherche en sciences de la vie et de l'environnement et une unité en sciences humaines et sociales autour des enjeux liés à la biosécurité appliquée à la santé, à la protection de la biodiversité en milieu insulaire tropical et aux filières agroalimentaires durables.

⁶⁸ Ces 1500 euros comportent la part de financement allouée aux unités de recherche pour les missions des doctorants.

recherche menée dépend de façon importante des fonds structurels européens qui sont une grande source de fragilité pour son modèle de financement, compte tenu de la difficulté de gestion de ces fonds. Certes, cette fragilité est bien identifiée par l'établissement, mais il est regrettable que l'université n'ait pas cherché à l'atténuer en explorant d'autres pistes de financement. De fait, l'accompagnement par l'université des dynamiques induites par la réponse aux appels à projets se limite aux avances de crédits qu'elle est amenée à consentir pour que les bénéficiaires des fonds européens puissent démarrer leurs activités. Or les projets en question relèvent quasi exclusivement du Feder pour un montant de 32 M€ entre 2021 et 2024. Leur mise en œuvre nécessite d'ailleurs que l'université mobilise ses propres ressources à hauteur de 15 % des projets, le FEDER ne couvrant que 85 % des dépenses totales. Ce montant très élevé est à mettre en regard des recettes très modestes acquises auprès de l'ANR (hors PIA), 1,88 M€ entre 2021 et 2024, et des recettes des contrats et prestations de recherches gérées par l'université, 40 k€ entre 2021 et 2024.

Sur la base de ce constat, le comité invite l'université à intégrer dans son futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance une orientation prioritaire en matière de diversification de ses ressources propres issues de la recherche, afin que celles-ci reposent moins exclusivement sur le FEDER. Il conviendrait, dans cette perspective, de s'appuyer sur l'ingénierie de projets présente au sein de l'établissement pour sensibiliser davantage aux autres pistes de financements, nationales et internationales, et de s'appuyer sur la force de frappe des partenaires de l'établissement, notamment les organismes de recherche, pour déposer davantage de projets compétitifs relevant d'autres cadres que le FEDER (cf 4/).

S'agissant à présent des ressources humaines, l'université affecte 459 agents titulaires dans les différentes entités de recherche de son périmètre (411 enseignants-chercheurs, 48 personnels d'appui à la recherche) : 38,6 % sont dans des laboratoires de sciences humaines et sociales, 42,7 % exercent dans le domaine des sciences et techniques et 18,7 % relèvent des unités de sciences de la vie et de l'environnement. Or les critères qui président à la politique de recrutement de l'université ne sont pas clairement énoncés. Si la matrice SWOT du rapport d'autoévaluation souligne la tension qui apparaît souvent entre le choix d'un profil « formation », répondant à la large palette de diplômes existant au niveau licence, et celui d'un profil « recherche », le rapport d'autoévaluation n'expose ni la façon dont cette tension est résolue, ni comment sont possibles des redéploiements entre entités de recherche ou entre composantes, ni même le processus ayant conduit de l'expression des besoins à l'ouverture du poste (construction des fiches de postes).

Le comité recommande à l'université de mieux formaliser ses processus de recrutement et de mettre en place un véritable dialogue de gestion stratégique, impliquant l'ensemble des acteurs, composantes comme unités de recherche, ce qui permettrait de faire des arbitrages en toute connaissance de cause sur la base des priorités retenues en recherche comme en formation.

Le comité a également relevé que le soutien de l'établissement aux entités de recherche par l'affectation de personnels d'appui est très limité. L'université ne contribue qu'à hauteur de 10 % de l'effectif total des personnels d'appui à la recherche (toutes disciplines et toutes tutelles confondues) des unités dont elle est tutelle, ce qui très peu. Ce chiffre interroge d'autant plus que le ratio personnel d'appui/personnel scientifique (chercheur ou enseignant-chercheur) est de 0,15⁶⁹ pour l'université, contre 0,53 globalement, à l'échelle des 22 unités considérées. Pourtant, au niveau de l'établissement, toutes missions confondues, le rapport entre personnels administratifs et personnels d'enseignement et de recherche est de 1,33, ce qui témoigne d'un encadrement administratif inverse. Outre la contribution remarquable des organismes à la qualité de la recherche émanant de certains laboratoires, l'investissement de ces derniers en matière de ressources humaines est tout à fait considérable : sur les 1 343 agents que comptent les unités, 34,2 % seulement relèvent de l'université (26 % seulement dans le seul périmètre des unités mixtes de recherche⁷⁰). Dans ces conditions, la portée stratégique de la politique partenariale de l'université en matière de recherche apparaît trop bornée et ne concerne aujourd'hui que quelques projets structurants (PUI VALIOTECH, PEPR Bridges, projet TrétZerbaj...), ce qui est bien peu au regard de ce que peuvent apporter les organismes.

⁶⁹ Autrement dit, 0,15 personnel d'appui pour 1 personnel enseignant-chercheur ou chercheur.

⁷⁰ Ce pourcentage ne tient pas compte de la localisation des entités hébergeantes et intègre donc des chercheurs des UMR hors Réunion.

Enfin, l'université de la Réunion a fait état de sa production scientifique dans son rapport d'autoévaluation à travers une analyse bibliométrique qui s'appuie sur le programme IPERU de l'OST. Si cet effort est louable, cette seule analyse ne permet pas de tirer des conclusions suffisantes pour le pilotage de la politique de la recherche car elle ne traite que du nombre total des publications annuelles et du facteur d'impact global. Ainsi, si ce nombre augmente de 430 à 623 entre 2016 et 2022, tandis que le facteur d'impact global mesuré en 2024 est voisin de 0,86 (1 pour la moyenne mondiale), cette simple constatation ne prend pas en compte les usages disciplinaires très divers en matière de publication. Par ailleurs, la normalisation par la taille de l'établissement ou la mesure de la production en compte fractionnaire n'ont pas été considérées, ce qui aurait permis d'aborder certaines nuances. Le comité n'a pas eu non plus connaissance d'une charte de signature des publications établie avec les partenaires académiques, au sein des unités mixtes, charte qui permettrait de mesurer plus finement la production exacte de l'université et sa nature. L'approche bibliométrique gagnerait donc à être complétée par une approche plus qualitative : de ce point de vue, la synthèse de l'évaluation des unités de recherche produite par le Hcéres met en lumière les points suivants que l'université aura intérêt à exploiter pour conforter le portage de sa politique de la recherche. D'une part, l'université rayonne au plan mondial⁷¹ et international⁷², grâce à certaines activités menées dans des unités mixtes de recherche, ce qui souligne à nouveau l'apport substantiel des organismes à la qualité de la recherche menée à l'université de la Réunion. Par effet de contraste, la situation des unités propres de l'université apparaît particulièrement inquiétante, les évaluations soulignant notamment un pilotage administratif insuffisamment consolidé ou encore une taille critique non atteinte, ainsi qu'une dispersion thématique dommageable. Le faible rayonnement scientifique international en sciences humaines et sociales interroge également sur le portage politique de cette question, alors même que l'université dispose de certains atouts en la matière (cf. 1/).

Le comité considère que cette longue analyse illustre bien la difficulté que rencontre l'université en matière de pilotage stratégique et opérationnel de sa recherche, et la double tension qui la traverse (unités propres/unités mixtes ; sciences humaines et sociales/sciences de la vie et de l'environnement et sciences et techniques). Il en tire deux recommandations importantes : la première d'avancer rapidement sur le projet de Maison des Sciences de l'Homme car ce type d'outil a montré tout son intérêt pour structurer la recherche en sciences humaines et sociales ; la seconde d'approfondir et de renforcer ses relations avec les organismes de recherche, qui constituent des partenaires majeurs de l'université en lui permettant de rayonner sur le plan scientifique, ce qui suppose de suivre attentivement les projets structurants récemment engagés en commun, mais aussi d'envisager une véritable politique scientifique de site, aujourd'hui embryonnaire (cf. 4/b.).

g/Un pilotage perfectible des activités de formation

La première partie de ce rapport a montré la tension qui traverse la politique de formation de l'université de La Réunion. D'un côté, l'université assume pleinement sa mission sociale d'accès à l'enseignement supérieur, ce qui la conduit à offrir à tous les néo-bacheliers de l'île – dont les profils sont par ailleurs très différents, et reflètent la réalité socio-économique de la Réunion⁷³ – la possibilité de poursuivre leurs études sur place. Ce premier volet de la politique de formation explique pourquoi l'université propose une offre de formation aussi diversifiée⁷⁴, couvrant l'ensemble des domaines, et qui s'est d'ailleurs étoffée au cours de la période évaluée

⁷¹ Les activités de l'unité mixte de recherche IPGP ont un impact mondial, en particulier pour les sujets de la transformation de l'océan magmatique, de la création des champs magnétiques, de l'évolution des éléments volatils, de l'atmosphère terrestre, de la formation de la lithosphère océanique, des phénomènes permettant de prévenir des aléas telluriques

⁷² Des recherches en sciences et techniques et en sciences de la vie et de l'environnement rayonnent internationalement. On notera ici en particulier celles consacrées aux thématiques des sciences de l'atmosphère, à la ressource solaire et à l'optimisation topologique, à la biodiversité marine tropicale de la zone indopacifique, à la caractérisation des transitions agronomiques et écologiques dans des écosystèmes terrestres tropicaux insulaires, à l'étude des maladies infectieuses émergentes et endémiques, aux productions alimentaires du Sud et à la biologie des globules rouges.

⁷³ 20 % des étudiants sont issus d'un bac technologique et 10 % d'un bac professionnel, proportion bien supérieure à la moyenne nationale pour des universités du même type

⁷⁴ L'offre de formation de l'université comprend, au 1^{er} cycle, 24 mentions de licence, 13 licences professionnelles, deux formations en santé (diplôme de formation générale en Sciences maïeutiques, diplôme de formation générale en Sciences médicales), et un diplôme du cycle

(réforme des bachelors universitaires de technologie, réforme des études de santé accompagnée de l'intégration, en 2023, d'un 2^e cycle d'études en santé). Mais ce positionnement large explique également la coexistence, en 1^e et en 2^e cycle, de filières en tensions (administration économique et sociale, sciences de la Vie, STAPS, santé, sciences sociales) et de nombreuses filières à petits effectifs. D'un autre côté, l'offre de formation proposée par l'université se distingue d'une offre simplement généraliste par la prise en compte du caractère insulaire et tropical de l'île. Cette spécificité insulaire et tropicale est d'ailleurs reconnue et s'exprime à travers l'attractivité de certaines formations ciblées, comme le master Biologie, écologie, environnement, ou le projet « Mieux construire dans un environnement numérique et tropical », déployé dans le cadre de l'appel à projets Territoires d'innovation pédagogique du Programme d'investissements d'avenir, qui profite notamment aux masters Génie civil et Ville et environnements urbains.

La difficulté principale pour l'établissement réside, du point de vue du comité, dans la difficulté à faire coexister de manière concrète et pragmatique les deux volets de ce positionnement à la fois généraliste et spécifique et à tirer les conséquences de ce qu'il implique en termes d'organisation, de moyens humains et financiers, et de pilotage par la donnée.

D'abord, l'ambition sociale de l'université apparaît aujourd'hui contradictoire avec le besoin de soutenabilité globale de l'offre de formation et avec la capacité de l'établissement à se doter des moyens humains et financiers en la matière – besoin et capacité qui ne sont pas assurés en pratique (cf. c/). À cet égard, il est regrettable que l'établissement ne soit pas en mesure d'analyser le coût complet de ses formations.

Le comité recommande donc à l'université, en parallèle de l'organisation des assises régionales de l'enseignement supérieur (cf. 1/a/), qui lui permettront de réinterroger le positionnement de son offre de formation, d'intégrer dans son futur contrat un objectif précis en matière de connaissance du coût de ses formations. Il s'agit là, en effet, d'un indicateur essentiel pour éclairer la prise de décision et pour faire des choix en toute connaissance de cause.

Ensuite, la question des moyens n'est pas la seule : ce qui pose également problème, c'est la construction politique de la relation entre le centre et les composantes au sujet de l'offre de formation elle-même. En effet, si chaque composante formule bien des propositions sur le contenu de cette offre, l'établissement n'est aujourd'hui pas en capacité de synthétiser ces demandes, de rendre les arbitrages nécessaires tout en s'assurant qu'ils soient partagés avec les responsables des composantes, et de le faire en fonction d'objectifs collectifs qui tiennent compte des moyens réellement disponibles.

Le comité recommande donc à l'université, non seulement de rétablir une relation saine avec ses composantes, mais de construire avec ces derniers un dialogue de gestion rigoureux sur le pilotage de l'offre de formation, qui lui permette de répondre efficacement aux enjeux et aux choix difficiles qui sont devant elle.

Par ailleurs, il apparaît au comité que la promesse contenue dans le positionnement social de l'université n'est pas tenue, du fait notamment de taux de réussite particulièrement faibles en licence générale, au regard des standards nationaux. L'analyse QUADRANT révèle en effet un écart important entre les médianes nationales (46,3 %) et les résultats de l'université (27,7 %) concernant la réussite en licence générale en trois ou quatre ans pour la cohorte inscrite en 2018-2019. C'est en première année que les taux sont les plus bas, en lien avec la forte proportion des néo-bacheliers issus des filières professionnelles et technologiques. De ce point de vue, les données du rapport d'autoévaluation indiquent certes une progression encourageante des taux de réussite en licence au cours de la période évaluée. Ces progrès sont le résultat de la stratégie de l'Université de la Réunion, qui a fait de la réussite étudiante un axe prioritaire de sa politique de formation, et qui s'est

pluridisciplinaire d'études supérieures, économie et sciences de l'ingénieur. La poursuite d'études des diplômés de licence dans le territoire réunionnais est pour sa part garantie par une offre de 2^e cycle riche, avec 33 formations de master, auxquelles s'ajoutent les formations de master dispensées par l'INSPE. Cette offre est complétée par deux diplômes d'accès aux études supérieures ainsi que des diplômes d'université.

concrétisée par plusieurs actions pertinentes⁷⁵. Mais le comité estime que cet engagement demeure largement perfectible. Ainsi, les parcours individualisés ne sont pas déployés dans toutes les formations de licence générale, alors qu'ils portent globalement leurs fruits dans les formations qui en bénéficient. Les entretiens ont révélé une relative opacité dans l'attribution (ou l'arrêt) des financements du plan orientation et réussite des étudiants, créant une incompréhension de la part des composantes concernées. Enfin, les contrats pédagogiques de réussite n'ont pas été déployés dans l'ensemble des formations du 1er cycle.

Le comité attire donc l'attention de l'université sur la nécessité de piloter rigoureusement les dispositifs qu'il met en place pour renforcer la réussite de ses étudiants. Il s'agit là, à ses yeux, du corrélat de la mission d'accès à l'enseignement supérieur qu'elle souhaite assumer pleinement. L'établissement doit suivre les dispositifs qu'il met en place pour en évaluer la pertinence et l'efficacité, les généraliser lorsque cela est possible ou, le cas échéant, proposer des mesures correctives en toute connaissance de cause.

Ce qui vaut pour la réussite vaut également pour le suivi de la qualité et de la pertinence de l'offre de formation. En effet, l'université ne dispose pas des informations susceptibles d'offrir une visibilité satisfaisante sur l'insertion professionnelle de ses diplômés, ainsi que sur l'évaluation des enseignements et des formations par les étudiants. En ce qui concerne l'insertion professionnelle, c'est à la direction de l'orientation, de l'insertion et de l'entrepreneuriat (DORIE) qu'incombe la réalisation des enquêtes. Or dans de trop nombreux cas, la faiblesse des taux de réponse et les petits échantillons traités ne permettent pas d'aboutir à des résultats suffisamment fiables et pertinents. Ce problème se pose avec une acuité particulière dans le cas des licences professionnelles pour lesquelles il est essentiel d'apprécier la pertinence des formations au regard du marché de l'emploi local. Dans son rapport d'autoévaluation, l'établissement reconnaît la nécessité d'un suivi des diplômés aux échelles locale, nationale et internationale. Pour autant, la DORIE n'a pas été en mesure d'assurer efficacement toutes ses missions, après avoir perdu beaucoup de forces vives au cours de ces dernières années. S'agissant à présent du processus d'amélioration continue des formations, celui-ci pâtit à son tour des faibles taux de réponse aux évaluations des formations et des enseignements par les étudiants. Des données plus représentatives seraient pourtant très utiles, notamment pour permettre aux conseils de perfectionnement, qui sont en place dans l'ensemble des formations, de proposer des analyses et des suggestions éclairées par une donnée de qualité. **Le comité recommande donc à l'université de renforcer ses dispositifs afin de s'assurer de collecter des données fiables sur la qualité de ses formations et l'insertion de ses étudiants. Outre une stratégie de communication plus active à destination des étudiants, l'université aurait tout intérêt, pour l'évaluation des enseignements, de présenter ces enquêtes aux étudiants aux moments les plus propices (lors des sessions d'examens, par exemple). Le comité suggère également à l'établissement de constituer un réseau d'alumni, qui lui servira d'outil complémentaire pour améliorer l'insertion professionnelle de ses étudiants et suivre l'évolution de ses diplômés.**

Enfin, le pilotage s'avère également perfectible dans le champ de la formation continue. Si l'établissement l'identifie comme un axe stratégique majeur, notamment pour dégager des ressources propres, force est de constater qu'il ne dispose pas d'une bonne visibilité sur ce type de formations, dont la responsabilité de gestion est éparpillée entre l'IUT, l'IAE et la direction de la formation tout au long de la vie. En outre, il apparaît que les dispositifs de formation continue, tels que la validation des acquis de l'expérience, sont trop modestement déployés. **Le comité recommande donc à l'établissement, comme il l'indique d'ailleurs dans son rapport d'autoévaluation, de réaliser un audit afin d'évaluer l'offre de formation continue existante et, le cas échéant, de procéder aux restructurations nécessaires. Il lui suggère également de développer davantage son dispositif de certifications professionnelles, dont le potentiel est certain, et que les premiers déploiements de l'approche par compétences dans les formations pourraient faciliter.**

⁷⁵ L'université a ouvert un cycle préparatoire aux études supérieures et à l'insertion professionnelle intitulé « Parcours pour réussir et s'orienter » (PAREO) et elle offre, dans le cadre de l'admission sous condition « oui si » en première année de licence générale, deux parcours individualisés : l'un propose des renforcements complémentaires, l'autre permet aux étudiants d'effectuer leur première année de licence en deux années.

4/ Des inflexions stratégiques importantes de la politique d'établissement à envisager

Du point de vue du comité d'évaluation, tant la restauration de modalités apaisées de gouvernance que la correction de certains points majeurs du pilotage de l'université, telles qu'elles ont été évoquées précédemment, constituent les prérequis indispensables à tout nouveau développement stratégique. À ce sujet, cette dernière partie du rapport évoquera trois domaines dans lesquels des inflexions seraient d'une grande utilité pour l'université de La Réunion : elles concernent la politique de la vie étudiante, la politique de la recherche et la politique d'innovation. Les enjeux stratégiques de la politique de la formation ne seront pas repris ici : ils ont déjà été abordés dans la première partie du rapport (performance de l'offre de formation, adaptation aux besoins en compétences de l'économie insulaire, ajustement aux moyens disponibles, adossement à la signature scientifique de l'établissement...). Leur prise en compte fait naturellement partie des orientations nouvelles qu'il serait utile de donner à la stratégie future de l'établissement.

a/Mettre en place une politique de la vie étudiante fondée sur une stratégie, afin de donner un cadre plus structuré à l'utilisation efficiente de la CVEC

L'université de La Réunion n'a pas encore fait le choix de se doter d'une stratégie propre en matière de politique de la vie étudiante, comme le montre le rapport d'autoévaluation, qui liste pour l'essentiel les actions menées au cours de la période évaluée, et comme l'ont confirmé les entretiens que le comité a pu avoir sur site. Certes, la vie étudiante réunionnaise est riche et bénéficie tant des services proposés par l'université et par le CROUS, que de l'organisation régulière de nombreux événements (soirées d'intégration, festival culturel O'chapo en partenariat avec le Crous, manifestations nationales ponctuelles comme les récentes rencontres universitaires de danse, par exemple). Mais, d'un point de vue global, la politique de l'établissement dans ce domaine s'inscrit surtout dans des orientations qui se définissent ailleurs : notamment le schéma territorial de la vie étudiante de l'académie de La Réunion, très fortement articulé au Plan Logement Outre-Mer (PLOM) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et le plan national de la vie étudiante de 2015 dont l'établissement a mis en œuvre une déclinaison rigoureuse, adossée à un suivi précis⁷⁶.

Pour cette raison, le schéma directeur de la vie étudiante dont l'université s'est dotée en 2023, à l'instar des autres universités françaises, repose surtout sur la continuation des planifications et programmations antérieures. Le premier bilan présenté en conseil d'administration et en commission de la formation et de la vie universitaire est d'ailleurs trop récent pour constater les retombées propres à ce nouveau document d'orientation et pour évaluer ses apports les plus structurants, ce schéma servant pour l'essentiel à alimenter la feuille de route des services de la direction de la vie universitaire et de la vie étudiante (DVUVE). Un autre facteur de dilution de la stratégie réside également dans le fait, pointé à juste titre par le rapport d'autoévaluation, que certaines composantes ont mis en place de manière indépendante des actions qui ne sont pas intégrées à la politique globale de l'établissement.

Enfin, l'élaboration récente du SRESRI n'a pas encore eu de répercussions sur la politique de la vie étudiante de l'université, mais sa structuration autour d'un axe différenciant important, compte tenu du contexte géographique et social insulaire (« Accroître l'autonomie des étudiants et apprenants du supérieur »), pourrait constituer une ligne directrice porteuse pour la stratégie de l'établissement dans ce domaine.

Le comité recommande donc à l'université de revoir le schéma directeur de la vie étudiante récemment adopté afin d'en faire un véritable outil stratégique, au-delà de la continuation des actions engagées à l'occasion de programmations antérieures, en dépassant la seule juxtaposition des projets de services qui commandent la prise d'initiatives sur ce plan. À cette fin, le comité suggère de s'inspirer des orientations du schéma directeur régional sur l'enjeu de développer l'autonomie des étudiants, en vue de repenser sa stratégie, en construisant cette démarche de manière collective, avec l'ensemble des directions concernées,

⁷⁶ Cf. à ce sujet le bilan de mise en œuvre du plan national de vie étudiante réalisé par l'université et présenté en CFVU.

des composantes et des représentants étudiants élus ou associatifs. Le schéma ainsi mis à jour aurait pour rôle de définir les grandes priorités, autour d'un axe fort, et de servir de guide à la mobilisation des moyens financiers disponibles, ce qui n'est pas encore le cas.

Effectivement, en l'absence d'une stratégie politique de la vie étudiante claire et formalisée, les actions en faveur des étudiants sont peu discriminantes et ne répondent à aucune programmation réellement concertée. Le financement repose principalement sur la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) et secondairement sur le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), l'université de La Réunion ne mobilisant pas d'autres ressources significatives.

Or, il est apparu au cours des entretiens que la gestion de la CVEC souffrait de plusieurs défauts : absence de concertation politique sur son utilisation, manque de coordination au sein des différents services impliqués et définition insuffisante des objectifs poursuivis. De fait, la gestion de la contribution est déconnectée d'un projet global d'établissement et souffre également d'un déficit de transparence : notamment, il n'existe pas d'instance formalisée assurant un suivi régulier. Bien que la programmation annuelle de la CVEC soit élaborée par les services en charge de la vie étudiante et soumise pour validation au conseil de la formation et de la vie universitaire, le déficit constaté dans le pilotage de cette source essentielle de financement a renforcé le caractère opportuniste et dispersif de la programmation budgétaire.

Depuis 2018, les montants perçus au titre de la CVEC varient fortement d'une année sur l'autre, passant de 150 000 € en 2018 à plus d'un million d'euros entre 2019 et 2021, avant de redescendre à environ 818 000 € en 2022. Si de telles fluctuations existent dans les autres universités, elles sont ici particulièrement importantes et ne semblent pas maîtrisées par l'établissement, même s'il subit des variations indépendantes de sa volonté, liées aux modalités de collecte et de répartition de la contribution,

Parallèlement, la gestion budgétaire révèle des reliquats importants chaque année : 80 000 € non dépensés en 2018, dépassant 600 000 € entre 2019 et 2021, avant une baisse de ce même reliquat à hauteur de 158 000 € en 2022. Les surplus ne sont pas systématiquement réaffectés d'une année sur l'autre, ce qui engendre une accumulation régulière de crédits non utilisés et contribue à une sous-exécution budgétaire chronique. En conséquence, les étudiants ne perçoivent pas directement les retombées de leur contribution. Le mode de répartition des crédits, s'il présente une certaine lisibilité initiale, ne permet ni une adaptation aux besoins réels, ni une évaluation de l'impact des actions financées.

Le comité recommande donc une réforme profonde de la gouvernance de la politique au service de la vie étudiante associée à la gestion de la CVEC, afin de faire de cette dernière un levier stratégique au service des étudiants. Il recommande la mise en place d'un outil de suivi pluriannuel des reliquats et de leur utilisation, pour éviter leur accumulation et garantir un emploi stratégique et optimal des ressources disponibles. Une telle adaptation permettrait par exemple de mettre en œuvre des projets d'amélioration des infrastructures d'accueil (tiers-lieux, espaces conviviaux, mobiliers extérieurs, aménagements paysagers, fresques...) et de soutenir de manière accrue le tissu associatif en concertation avec les associations et organisations étudiantes.

Un autre système de financement, le Fonds de Solidarité et de Développement des Initiatives Étudiantes (FSDIE), alimenté d'ailleurs par la CVEC, est censé jouer, lui aussi, d'après l'université, « un rôle crucial dans la dynamique de la vie étudiante et de campus, les projets financés par le FSDIE [couvrant] diverses thématiques, telles que le soutien aux initiatives culturelles, sportives et sociales⁷⁷ ». Or, le comité a constaté que si une commission FSDIE existe bien, l'établissement ne s'est pas doté d'un FSDIE « aide sociale » distinct, comme l'impose pourtant la réglementation depuis 2018. **Le comité recommande à l'université de se mettre en conformité avec la réglementation nationale en créant formellement un FSDIE « aide sociale » distinct du FSDIE « projets » qui, de surcroît, pourrait jouer un grand rôle dans le développement de l'autonomie étudiante.**

⁷⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 57.

b/Des inflexions majeures à apporter à la politique de la recherche

L'activité de recherche de l'université de la Réunion bénéficie de l'apport notable des partenaires académiques de l'établissement, tant en termes d'orientations scientifiques que de moyens humains et financiers dévolus aux neuf unités mixtes de recherche⁷⁸ et à l'Observatoire des Sciences de l'Univers de la Réunion (OSU-R). Ces partenariats concernent, en premier lieu, les cinq organismes nationaux de recherche (ONR) présents sur le territoire (CNRS, IRD, CIRAD, INSERM, IFREMER). Les apports de ces derniers en personnels, y compris d'appui, sont particulièrement importants : ainsi, sur un potentiel de 1022 emplois toutes catégories d'emplois confondues au sein des unités mixtes de recherche (1343 emplois recensés à l'échelle des 22 laboratoires), ils représentent 48 % de cet effectif – dont 234 chercheurs, soit la moitié de cet apport –, ce qui est tout à fait considérable. Il faut toutefois noter que l'Institut de Physique du Globe représente à lui seul la moitié de l'effectif des UMR sous tutelle de l'université de La Réunion.

Par conséquent, malgré l'absence d'accord-cadre formalisé entre l'université et ces ONR, et le manque de coordination tant stratégique qu'opérationnel entre tous les établissements impliqués dans l'exercice de ces multiples tutelles⁷⁹, situation que l'université elle-même déplore s'agissant de l'ajustement des politiques de recrutement, l'écosystème de recherche de l'île de la Réunion constitue, aux yeux du comité, une excellente base pour structurer une politique de site qui embarquerait plus franchement les organismes de recherche.

Dans cette perspective, le comité invite l'université à s'inspirer de l'exemple du CRESICA en Nouvelle-Calédonie⁸⁰ car un tel dispositif illustre bien le type de coordination de la recherche qui pourrait être engagée avec profit dans le cadre insulaire. En effet, ce consortium coordonne avec efficacité les activités de recherche, de formation et d'innovation des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche locaux et nationaux présents sur le territoire de Nouvelle-Calédonie, ce qui en fait un modèle de structuration. En l'état actuel des choses, le comité regrette que la concertation entre l'université et les organismes se limite à quelques réunions de dialogue « objectifs-ressources » (ou à leurs équivalents), ces rencontres étant dans les faits impulsées par les ONR au grain des entités de recherche, échelle qui ne saurait se substituer à celle du site. L'absence de coordination est aussi constatée s'agissant des autres co-tutelles des entités de recherche, particulièrement nombreuses, parmi lesquelles sept universités, l'Institut Agro, l'IGN et Météo France⁸¹.

Un leadership plus affirmé de l'université en matière de coordination de la recherche insulaire, que le comité recommande, serait donc particulièrement utile, et pourrait conduire rapidement à la définition et à l'animation d'une politique de site construite autour de quelques priorités thématiques entrant dans le champ de la signature de l'université. Celle-ci devrait alors les porter en lien avec ses principaux partenaires des UMR, grâce à la mise en place, à l'échelle du territoire, d'une structure de coordination légère s'inspirant, par exemple, du modèle néo-calédonien.

Autre niveau potentiel de déploiement stratégique de la recherche, le réseau que pourraient former, le cas échéant, les universités ultramarines françaises localisées en zone intertropicale⁸². Les sujets concernés relèvent d'une grande variété de thèmes, particulièrement pertinents pour ces territoires (francophonie et créolistique en milieu insulaire, études des sociétés coloniales et postcoloniales, volcanisme, aléas météorologiques, ressources énergétiques des territoires îliens, écosystèmes terrestres et marins tropicaux, agronomie et agroécologie tropicales, maladies émergentes et vectorisées)⁸³.

⁷⁸ Sur les 22 unités que compte l'université.

⁷⁹ Notamment en matière de recrutement RH que l'université elle-même déplore.

⁸⁰ CRESICA : consortium de coopération pour la recherche, l'Enseignement supérieur et l'Innovation en Nouvelle-Calédonie. <https://www.cresica.nc/>

⁸¹ Pour plus de détails, Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de La Réunion, Campagne d'évaluation 2024-2025.

⁸² Les universités des Antilles, de Guyane et de Nouvelle-Calédonie, auxquelles on peut ajouter l'université de Polynésie française.

⁸³ Source : Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de La Réunion, Campagne d'évaluation 2024-2025.

Comme le note la synthèse de l'évaluation de la recherche réalisée par le Hcéres et comme le confirme le comité, cet horizon que représente la recherche ultramarine française n'est pas envisagé par l'établissement. Pourtant, entre informations à croiser et coordination structurée à envisager, il existe une multitude de scénarios possibles que le comité recommande à l'université d'explorer avec ses partenaires potentiels pour en mesurer les éventuels bénéfices.

Enfin, une dernière échelle de structuration de la recherche reste à approfondir : celle qui relève de la politique internationale que mène l'établissement. Or l'évaluation a montré que celle-ci ne se structurerait pas encore autour d'un nombre restreint de partenaires stratégiques. L'université met plutôt en œuvre une démarche sur projets, plus opportuniste par conséquent, et qui s'appuie sur les succès rencontrés par ses unités de recherche aux appels à projets européens (Feder, Interreg, H 2020 et Horizon Europe). Ces projets sont pour beaucoup conçus à l'échelle de la zone Indo-Pacifique ou Indocéanienne, échelle pour laquelle la visibilité de l'activité des entités de recherche de l'université est tout à fait avérée. Cette approche et la méthode sur laquelle elle repose tirent leur force du rayonnement constaté de certaines unités de recherche, en nombre limité toutefois.

La démarche par projets de la politique internationale de la recherche pourrait donc, aux yeux du comité, être utilement combinée à la formalisation de quelques partenariats académiques internationaux structurants, qui assureraient un changement d'échelle de cette politique, en lien avec la signature scientifique distinctive réaffirmée de l'université.

S'agissant des moyens essentiels dévolus à la recherche, l'évaluation a permis de confirmer que la plupart des partenaires académiques de l'université contribuent au développement et au fonctionnement des infrastructures de recherche. Celles-ci constituent un des axes majeurs de la contribution de l'université à l'étude et à l'analyse des changements globaux qui impactent la résilience des sociétés évoluant dans un contexte tropical et insulaire. C'est le cas, par exemple en biologie, du pôle de protection des plantes, le Cyroi, cyclotron sous statut de groupement d'intérêt public, ou bien en sciences de l'environnement des stations de l'OSU-Réunion, du CNRS, de l'IRD et de Météo France, ou bien encore en santé du plateau d'infectiologie PLATIN-OI. Ces dispositifs d'appui à la recherche forment un atout maître en matière de rayonnement et d'attractivité. Il est d'ailleurs confié à certains d'entre eux des missions nationales d'observation, d'alerte et de prévention, ce qui confirme leur rôle stratégique.

Le comité recommande donc à l'établissement d'être particulièrement vigilant à l'enjeu du maintien de ces équipements car ce sont des déterminants essentiels de la qualité et de la visibilité des activités de recherche de l'université et de ses partenaires. De ce fait, ce sujet mériterait d'être traité lui aussi dans le cadre de la coordination des acteurs de la recherche du site réunionnais, évoquée précédemment. Enfin, alors que les SHS sont aujourd'hui peu concernées par cette politique des infrastructures de recherche, le comité recommande de s'engager de manière prioritaire dans la mise en œuvre effective du projet de MSH-OI (Maison des Sciences de l'Homme de l'Océan Indien) qui représente la dernière plateforme collaborative encore manquante à l'échelle du territoire, ce qui permettrait de concrétiser l'axe stratégique n° 2 du contrat d'établissement, aujourd'hui à l'arrêt.

c / Des dispositifs d'innovation encore modestes, mais des perspectives de développement stratégique intéressantes, liées au déploiement du Pôle Universitaire d'Innovation

L'université de la Réunion souligne dans son rapport d'autoévaluation une faiblesse particulière, que le comité relève également, au sujet de l'articulation entre les activités de formation, de recherche, de transfert, de valorisation d'une part, et les attentes du monde économique d'autre part. Certes, l'établissement siège déjà depuis longtemps dans les structures de gouvernance de la technopole de la Réunion, de l'incubateur régional d'entreprises innovantes et du pôle de compétitivité « Qualitropic » consacré à la bioéconomie tropicale. Il est également impliqué, en tant que membre fondateur, dans l'agence régionale d'innovation de La Réunion, ce qui lui permet d'être partie prenante de ce nouveau levier de développement de l'économie

régionale, doté de moyens importants⁸⁴. Par ailleurs, l'université enregistre quelques résultats notables en matière de valorisation et de transfert, même si ces derniers sont encore modestes au regard du potentiel de l'établissement : 537 k€ de contrats de recherche industrielle et 2,3 M€ de revenus d'expertise ou de prestation entre 2020 et 2023 ; une vingtaine de brevets déposés sur la même période ; quelques projets de maturation engagés⁸⁵. **Toutefois, il apparaît au comité que le potentiel de l'université en la matière n'est pas encore suffisamment exploité, comme la suite de ce rapport le montrera, et que son activité bénéficierait d'une véritable inflexion stratégique, fondée sur une ambition forte et portée par des partenariats davantage structurants.**

Un des enjeux d'une telle inflexion stratégique est, pour l'université de la Réunion, de développer ses ressources propres grâce au transfert technologique. Pour servir cet objectif, l'université s'est liée depuis 2019 par une convention de partenariat à la SATT AxLR⁸⁶, localisée à Montpellier. Le rapport d'autoévaluation indique qu'au cours de la période, seuls huit projets de l'université ont bénéficié d'un processus de maturation de la part de la SATT⁸⁷. Selon l'université, l'absence d'une structure de transfert au niveau local pénaliserait la valorisation des résultats de la recherche. Si l'argument de l'éloignement géographique paraît valable, le comité considère qu'il ne peut pas être la seule explication de ce faible nombre de projets, d'autant que l'activité d'incubation de la technopole réunionnaise est assez soutenue. Le comité regrette toutefois de ne pas avoir pu recueillir les éléments qui lui auraient permis d'identifier les autres facteurs à l'origine des difficultés rencontrées dans les relations avec la SATT AxLR.

Les résultats de la valorisation sont moins préoccupants en ce qui concerne les unités mixtes de recherche (UMR) ou les laboratoires sous tutelle d'organismes nationaux de recherche (ONR), signe qu'il existe bien un potentiel. Cette meilleure performance s'explique, entre autres, par l'adossement de ces unités à des structures de valorisation très performantes au sein des organismes, ces dernières ayant qualité de mandataires uniques. Ainsi, sur les vingt brevets déposés pour le compte de l'université de la Réunion au cours de la période 2020-2023, les trois quarts concernent des UMR et des laboratoires partenaires d'ONR.

Concernant le nombre de licences concédées aux entreprises, le comité considère qu'il est trop faible (une seule en plus de 15 ans) au regard du nombre de brevets dont l'université de la Réunion est détentrice (cf. *supra*). La seule licence signée l'a été en 2020 pour des travaux du laboratoire DSIMB (Dynamique des structures et interactions des macromolécules biologiques), unité mixte de recherche de l'INSERM, ces travaux concernant le traitement de la drépanocytose. La mise en œuvre opérationnelle de ce modèle de valorisation par dépôt de brevet et concession de licence paraît en tout état de cause très limitée au sein de l'établissement. La voie de la recherche partenariale, avec cession de la propriété intellectuelle des résultats au partenaire privé devrait être, selon le comité, une autre option que l'université pourrait envisager de mettre en place.

Le comité ne peut donc qu'encourager l'université de la Réunion à se donner de véritables ambitions dans le champ de la valorisation par transfert technologique, en tenant compte bien sûr du contexte économique local, ce qui lui permettra de mieux calibrer les moyens dont elle a besoin. À cette fin, l'université aura intérêt à renforcer le service « partenariat et valorisation » de la DRIVE (direction de soutien à la recherche, innovation, valorisation et partenariats), aujourd'hui sous-doté. Au-delà des deux freins déjà identifiés dans le rapport d'autoévaluation que sont la stagnation des effectifs et le budget de fonctionnement du service trop limité, la professionnalisation des personnels par le biais d'une formation aux métiers de la valorisation constitue aussi un enjeu important. Dans cette perspective, l'université de la Réunion pourrait, selon le comité, s'appuyer sur les compétences métiers du Réseau Curie dont l'établissement est membre.

⁸⁴ L'ARI a été créé par la Région Réunion en 2023. Elle sollicitera notamment des subventions européennes du FEDER pour mener ses actions et accompagner les projets. L'initiative a reçu le soutien du Département et des intercommunalités, mais aussi des principales organisations socio-professionnelles de l'île (CPME et MEDEF, ADIR) et des chambres consulaires.

⁸⁵ Parmi les projets de maturation, on peut citer MOZEAR, NANOMALINF, NANOPEPTCOVID19, entre autres.

⁸⁶ La SATT AxLR est spécialisée dans la maturation et le transfert de projets innovants issus de la recherche académique.

⁸⁷ Parmi ses huit projets : MOZEAR, NANOMALINF, NANOPEPTCOVID19, déjà cités.

Pour donner un véritable élan à cet effort de structuration, le comité a la conviction que le PUI VALIOTECH (Pôle Universitaire d'Innovation - VALorisation de l'Innovation dans l'Océan Indien pour la deep TECH) financé par France 2030 et dont l'Université de la Réunion est le chef de file, constitue le vecteur le plus pertinent. Identifié comme une force par l'établissement dans son rapport d'autoévaluation, il bénéficie de la « reconnaissance régionale des partenaires de l'ESR (CIRAD, IRD, Technopole de La Réunion, université de Mayotte) pour porter l'ambition de consolidation de l'écosystème de l'innovation à l'échelle de la Zone Océan Indien⁸⁸ ». Pour le comité, il convient d'aller au bout de la démarche en gagnant la confiance de l'ensemble de ce biotope académique et industriel, au-delà des partenaires qui en sont à l'initiative. Une contribution utile à ce projet sera, aux yeux du comité, la mise en œuvre de l'axe du PUI relatif à la science de l'innovation, qui vise particulièrement à promouvoir les thèses CIFRE – dont le nombre est aujourd'hui trop limité –, pour faire émerger de nouveaux projets d'innovation recherche-entreprise. La collaboration étroite avec le programme PEPITE sera également un atout pour sensibiliser les étudiants à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

Le comité recommande donc à l'université de faire du PUI VALIOTECH l'instrument privilégié de sa nouvelle stratégie de valorisation, à construire. Bien que le succès du dispositif repose essentiellement sur les partenariats développés avec deux ONR, le CIRAD et l'IRD, le comité recommande de faire de ces derniers la locomotive qui permettra d'entraîner l'ensemble des unités de recherche de l'université, y compris dans le domaine des sciences humaines et sociales, qui ne doivent pas rester à l'écart de ce projet d'envergure.

⁸⁸ SWOT, rapport d'autoévaluation, p. 35.

Table des matières

Avis du comité	3
Forces principales.....	3
Faiblesses appelant vigilance particulière.....	4
Recommandations principales	5
Présentation de l'établissement.....	7
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	7
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié le 9 octobre 2019) .	9
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Avis développé sur l'établissement.....	11
1/ Une université qui s'appuie sur sa position géographique pour affirmer son rôle, mais qui n'en tire pas toutes les conséquences stratégiques.....	11
2 / Un établissement toujours fortement marqué par des conflits internes de haute intensité, qui mettent ses personnels sous tension et posent la question de sa gouvernabilité	18
3/ Doter l'université des moyens de pilotage opérationnel de ses activités : un chantier prioritaire avant de déployer une nouvelle stratégie	26
4/ Des inflexions stratégiques importantes de la politique d'établissement à envisager..	38
Table des matières	44
Observations du Président de l'Université de la Réunion	45
Organisation de l'évaluation.....	47

Observations du Président de l'Université de la Réunion

UR UNIVERSITÉ
DE LA RÉUNION

Cabinet de la Présidence

Référence : JFH/IT/CP 2025-2026-N°68
Affaire suivie par : Cabinet
Courriel : cabinet@univ-reunion.fr
Téléphone : 0262 93 80 18

Adresse postale :
15 avenue René Cassin CS 92003
97744 Saint-Denis Cedex 9

Saint Denis, le 16 février 2026

Monsieur le Président
de l'Université de La Réunion
M. Jean-François HOARAU

A

Monsieur le Directeur du département
établissements
M. Pierre GLAUDES

Objet : Rapport d'évaluation définitif du Hcéres - Perspectives et trajectoire de l'Université de La Réunion

Monsieur le Directeur du département établissements,

Au nom de l'Université de La Réunion, je souhaite remercier chaleureusement le comité d'expert-es pour la qualité des échanges conduits lors de sa visite, ainsi que pour le travail approfondi d'analyse et les recommandations constructives formulées dans le rapport d'évaluation définitif.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux équipes du Hcéres mobilisées tout au long de cette procédure, dont le professionnalisme et l'écoute ont permis un dialogue exigeant et respectueux du caractère contradictoire de l'évaluation.

Cette évaluation intervient à un moment charnière pour notre établissement. L'élection d'une nouvelle présidence en février 2025 est venue clore une période de plus d'un an d'administration provisoire, dans un contexte institutionnel complexe. Cette phase de transition a profondément marqué la communauté universitaire. Elle a également mis en lumière la nécessité de consolider notre gouvernance, de clarifier nos priorités stratégiques et de renforcer la cohérence de notre organisation interne.

Dans ce contexte, le rapport du comité constitue un appui précieux. Il offre un regard extérieur, rigoureux et argumenté sur la situation actuelle de l'université. Les observations formulées, qu'elles portent sur la structuration du pilotage stratégique, la lisibilité de l'offre de formation, le développement et la valorisation de la recherche, le renforcement des fonctions support ou encore la qualité du dialogue interne, alimentent utilement la réflexion engagée par la nouvelle équipe présidentielle.

Les échanges avec le comité d'expert-es ont permis aux équipes de l'université de conduire une première analyse partagée du chemin parcouru, des réalisations récentes, mais aussi des fragilités persistantes. Ils ont contribué à objectiver les défis auxquels l'établissement est confronté, en particulier dans un environnement insulaire caractérisé par des contraintes spécifiques mais également par un fort potentiel de rayonnement régional dans l'océan Indien.

L'Université de La Réunion est aujourd'hui dans une phase de construction et de refondation. L'élaboration et la mise en œuvre d'un contrat d'objectifs, de moyens et de performance, articulé à des schémas directeurs structurants (immobilier, numérique, ressources humaines, vie étudiante, recherche et innovation), constitueront des leviers essentiels pour répondre aux problématiques identifiées dans le rapport. Ces outils permettront de préciser notre trajectoire, de prioriser nos actions et de renforcer notre capacité de pilotage.

La nouvelle gouvernance s'attache d'ores et déjà à :

- renforcer la collégialité et la transparence dans les processus décisionnels ;
- consolider le pilotage stratégique par des indicateurs partagés et un dialogue de gestion renouvelé ;
- soutenir la structuration des unités de recherche et leur insertion dans des réseaux nationaux et internationaux ;
- améliorer la réussite et l'accompagnement des étudiants, en tenant compte des spécificités sociales et territoriales de notre public ;
- moderniser l'organisation administrative afin de gagner en efficacité et en lisibilité.

Nous prenons pleinement acte des analyses maintenues par le comité lorsque celles-ci lui ont semblé suffisamment étayées. Elles nourriront notre plan d'action et feront l'objet d'un suivi attentif dans le cadre de notre projet d'établissement. L'évaluation externe constitue, pour notre université, non pas une finalité mais un point d'appui pour progresser collectivement.

Consciente des responsabilités particulières qui sont les siennes en tant qu'unique université de son territoire, l'Université de La Réunion entend s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue au service de ses étudiants, de ses personnels et plus largement du développement scientifique, économique, social et culturel de La Réunion et de la zone océan Indien.

En vous renouvelant mes remerciements pour la qualité du travail accompli, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur du département établissements, l'assurance de ma sincère considération.



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de la Réunion a eu lieu du 1^{er} juillet au 3 juillet 2025. Le comité était présidé par **Monsieur Michel Eddi**, haut fonctionnaire au développement durable pour l'enseignement supérieur et la recherche (MESR) et ancien PDG du CIRAD.

Ont participé à cette évaluation, en ordre alphabétique :

- **Monsieur Olivier Ballesta**, maître de conférence en géographie et ancien VP CEVU - Université Bordeaux Montaigne
- **Madame Célia Barrau**, cheffe du département Valorisation – Ministère des Armées, Agence de l'Innovation de Défense (DGA), Paris
- **Madame Françoise Monti**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire
- **Monsieur Loris Philippon**, étudiant en master à l'université de Lille ; président chez Gallilée (groupement des associations lilloises étudiantes)
- **Monsieur Eric Saint-Aman**, professeur de chimie, université Grenoble-Alpes, ancien Vice-Président en charge de la recherche.

Monsieur Philippe Thiard, conseiller scientifique, **Madame Zoé Adam** et **Monsieur Aurélien Djian**, chargés de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

