

Cour des comptes



RÉPONSES DES ADMINISTRATIONS,  
ORGANISMES ET PERSONNES CONCERNÉS

# L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE DANS LES OUTRE-MER

Rapport public thématique

Novembre 2024



# Réponses des administrations, organismes et personnes concernés

## Réponses reçues à la date de la publication (12/11/2024)

Réponse du président de la collectivité territoriale de Martinique.....	5
Réponse du président du conseil régional de la Guadeloupe .....	7
Réponse du président de l'Université des Antilles .....	12
Réponse du président de l'Université de la Guyane .....	20
Réponse de la présidente du conseil régional de La Réunion .....	26
Réponse du président du conseil départemental de La Réunion .....	34
Réponse de l'administrateur de l'Université de La Réunion .....	35
Réponse de l'ancien ordonnateur de l'Université de La Réunion.....	46
Réponse du président de l'Université de Mayotte .....	53
Réponse de la présidente de l'Université de la Nouvelle-Calédonie .....	60
Réponse du président de la Polynésie française.....	62
Réponse du président de l'Université de Polynésie française.....	64

## Réponse reçue après la date de publication

Réponse du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	72
--	----

**Destinataires n'ayant pas d'observation**

Monsieur le ministre de l'intérieur
-------------------------------------

**Destinataires n'ayant pas répondu**

Madame la ministre de l'éducation nationale
---

Monsieur le ministre auprès du Premier ministre, chargé des outre-mer
---

Monsieur le président du conseil départemental de la Guadeloupe
---

Monsieur le président de la collectivité territoriale de Guyane
---

Monsieur le président du conseil départemental de Mayotte
---

Monsieur le président du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie
--

## **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE MARTINIQUE**

### **Introduction**

*La collectivité territoriale de Martinique (CTM) et l'Université des Antilles (UA) ont développé une collaboration stratégique visant à renforcer les capacités académiques et scientifiques en Martinique et Guadeloupe. Cette relation est matérialisée par des initiatives conjointes, telles que le soutien financier de la CTM à l'UA à travers la signature d'une convention d'objectifs et de moyens 2023-2026 et la création du Centre territorial d'exploration de la biodiversité de la Martinique (CTEBioM). Ce partenariat s'inscrit dans une volonté commune de répondre aux défis académiques et socioéconomiques propres aux Antilles, tout en consolidant l'ancrage régional et la compétitivité de l'UA dans la recherche, notamment sur des thématiques locales d'envergure internationale.*

#### *I. Contexte et enjeux pour l'Université des Antilles*

*Depuis 2017, l'Université des Antilles s'efforce de surmonter les défis hérités d'une crise de gestion et de gouvernance, tout en adaptant son offre de formation aux réalités socioéconomiques locales. Cependant, des efforts restent nécessaires pour améliorer le taux de réussite des étudiants.*

*L'Université des Antilles est aujourd'hui dans une phase de redressement et de renforcement, visant à :*

- améliorer la réussite académique des étudiants ;*
- optimiser son offre de formation en fonction des besoins locaux ;*
- renforcer sa visibilité régionale et internationale ;*
- mettre la recherche au service des filières en Martinique et dans la Caraïbe ;*
- planifier les investissements en vue de sécuriser et moderniser les infrastructures ;*
- mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des effectifs, de l'emploi et des compétences (GPEEC) territoriale.*

#### *II. CTEBioM : Un appui stratégique à la recherche*

*La CTM a inauguré le CTEBioM, un centre de recherche innovant et stratégique pour pallier l'absence d'infrastructures dédiées à la recherche fondamentale en biosciences en Martinique. Ce centre a pour vocation de renforcer les capacités scientifiques locales et de valoriser la biodiversité unique de la Martinique. Avec des laboratoires équipés de*

*matériel de pointe, le CTEBioM se positionne comme un acteur essentiel pour répondre aux défis environnementaux, sanitaires et économiques de la région, et constitue un levier majeur de développement pour l'Université des Antilles.*

#### *Synergies et complémentarité avec l'Université des Antilles*

*Le CTEBioM et l'Université des Antilles poursuivent des objectifs communs, notamment le développement des compétences locales, l'intégration de jeunes talents, et la promotion de nouvelles filières économiques liées à la biodiversité et à la santé. En appui indirect à l'UA, le CTEBioM permet l'acquisition de connaissances en biosciences et favorise l'essor de nouvelles formations, soutenant ainsi le développement de l'Université des Antilles comme un acteur central de la recherche dans la région Caraïbe. En consolidant les capacités de recherche, le CTEBioM encourage également l'élargissement des collaborations avec les voisins caribéens, notamment dans les domaines de la santé et de l'environnement, s'inscrivant dans une dynamique de diplomatie territoriale.*

#### *III. La Convention d'objectifs et de moyens 2023-2026 : Un engagement renforcé de la CTM*

*La Convention d'Objectifs et de Moyens signée le 17 octobre 2023 entre la CTM et l'Université des Antilles témoigne de cet engagement à soutenir le développement de l'université. Prévues pour la période 2023-2026, cette convention inclut une dotation de 5 M€, visant à :*

- consolider l'offre de formation de l'Université des Antilles en l'alignant davantage sur les besoins du pays Martinique ;*
- soutenir les projets de recherche en lien avec la biodiversité, la santé, l'environnement, les sciences humaines, ainsi que les nouveaux instituts prévus l'Institut d'Écologie et de Biodiversité et l'Institut d'Urbanisme, d'Architecture et d'Aménagement, tous deux créés en décembre 2023, avec des laboratoires adossés qui devraient être installés courant premier trimestre 2025 ; l'institut du numérique prévu dans la convention devrait, pour sa part, être créé en 2025 ;*
- renforcer les compétences en gestion de projet et en ingénierie de recherche à travers des programmes de soutien et de formation.*

*En outre, la création imminente de l'Institut caribéen de management en santé souligne la volonté conjointe de la CTM et de l'Université des Antilles d'élargir l'offre de formation, en réponse aux besoins spécifiques de la région en matière de santé et de management. Cet institut bénéficiera de collaborations avec l'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP) et d'autres grandes universités de la Caraïbe,*

*afin de proposer des formations de haut niveau et de promouvoir la recherche dans le domaine de la santé publique, en intégrant les enjeux locaux et régionaux.*

*La dotation octroyée par la CTM permet à l'Université des Antilles de structurer et de professionnaliser sa gouvernance, favorisant la mise en œuvre de projets ambitieux pour la Martinique et la région Caraïbe. Elle constitue une étape clé dans l'amélioration des performances de l'Université, tant sur le plan académique que sur celui de la recherche.*

### **Conclusion**

*Ce partenariat avec la CTM, conjugué à l'intégration du CTEBioM dans l'écosystème académique et à la création de nouveaux instituts, représente une opportunité majeure pour l'UA de se positionner comme un acteur de référence dans le développement scientifique et académique de la région. Afin de maximiser l'impact de cette collaboration, il serait pertinent que la Cour des comptes encourage la constitution d'une Fondation de coopération scientifique (FCS) entre le CTEBioM et l'Université, avec comme objectif d'ériger celle-ci comme un pilier de la recherche et de l'innovation pour le Pays Martinique et bénéficiant à toute la zone Caraïbe.*

*Ainsi, la collaboration entre la collectivité territoriale de Martinique et l'Université des Antilles se dessine comme un levier essentiel pour le développement des compétences et de l'innovation au service des enjeux locaux et régionaux.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA GUADELOUPE**

*Depuis 2015, forte de sa compétence en matière de développement économique, et de son choix de soutenir le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en Guadeloupe, la collectivité régionale accompagne l'Université des Antilles dans l'atteinte de ses objectifs majeurs de renforcement de la qualité et de la pertinence de l'offre de formations supérieures et professionnelles proposée au regard des besoins socio-économiques du territoire ; de la montée en puissance de la recherche et du transfert de compétences hautement qualifiées vers les entreprises innovantes locales ; et de l'amélioration des conditions d'études offertes aux jeunes, guadeloupéens, caribéens et internationaux, désireux de se former sur l'un des deux campus du pôle universitaire régional (PUR) de Guadeloupe.*

*Les éléments présentés ci-après ont vocation à étayer certains volets de l'information globale, retranscrite dans le projet de cahier territorial du rapport public thématique de la Cour régionale des Comptes « L'enseignement supérieur et la recherche aux Antilles – période 2017/2024 », concernant l'action publique mise en œuvre par la région Guadeloupe, en appui stratégique, technique et financier de l'Université des Antilles, en faveur de la pleine réussite du parcours universitaire des étudiants.*

## **Chapitre I : Une offre de formation et de recherche importante mais dont les résultats sont encore à consolider**

### *Partie I.B – Une offre de formation généraliste*

*La région Guadeloupe s'est engagée en faveur du déploiement, au sein de l'Université des Antilles, de formations à forte valeur ajoutée pour le territoire.*

*L'enjeu de cet engagement réside dans la volonté de mettre en adéquation les besoins en compétences manifestés par les entreprises guadeloupéennes, la demande prégnante de la jeunesse de pouvoir disposer d'une offre locale de formations, et les perspectives de résultats efficaces à obtenir au regard des différents défis structurels à relever par le territoire.*

*La collectivité régionale a apporté son concours technique et financier (194 000 € sur deux ans) à la création, en 2015, d'une école d'ingénieurs à l'Université des Antilles, offrant la possibilité aux étudiants de se former sur le génie de l'environnement ou sur le génie des systèmes énergétiques.*

*Habilitée par la Commission des titres d'ingénieurs et disposant du label européen EURACE, cette formation pluridisciplinaire de trois ans a obtenu sa 4<sup>ème</sup> accréditation en 2023, renouvelée pour une durée de 5 ans.*

*Au cours des 11 promotions d'étudiants s'étant succédées jusqu'à la rentrée universitaire 2024, plus d'une centaine d'étudiants ont été formés. 97 % d'entre eux ont été recrutés, notamment par des entreprises du territoire, dont 72 % dès la fin de leur stage d'études.*

*La région Guadeloupe a également fait le choix de soutenir la création, à la rentrée universitaire 2023, d'une licence professionnelle dédiée à la formation aux métiers de la mer.*

*L'objectif de ce soutien technique et financier est de contribuer aux réponses à apporter aux besoins socio-économiques du territoire et aux besoins en formation des jeunes guadeloupéens dans ce domaine.*

*Il s'agit notamment pour la collectivité d'assurer un continuum entre l'offre de formations secondaires maritimes dispensées au sein du lycée de Blanchet (CAP maritime ; Bac Pro aéronautique, conduite et gestion d'entretien maritime, maintenance aéronautique) et l'offre de formations professionnalisantes proposées à l'Université des Antilles.*

*Ainsi, dans le cadre de ses compétences, la région Guadeloupe agit en faveur du renforcement de l'attractivité de l'offre de formations de l'Université des Antilles.*

*Partie I.E La réforme des études de santé : une mise en œuvre nécessitant la coopération de tous*

*La région Guadeloupe souhaite soutenir les projets professionnels universitaires hospitaliers afin, d'une part, de valoriser le modèle d'enseignement supérieur et de recherche porté par l'Université des Antilles et, d'autre part, de contribuer à répondre aux besoins du territoire en matière de démographie médicale, spécifiquement à l'installation durable de jeunes médecins.*

*En 2022, elle a décidé de financer à hauteur de 125 000 € la part universitaire du salaire pouvant être versée, pendant deux années, à deux chefs de cliniques assistants des hôpitaux recrutables par l'Université des Antilles, et pouvant être affectés au centre universitaire hospitalier (CHU) de Guadeloupe.*

*Cette possibilité d'intervention régionale n'a cependant pas connu de suite probante, en l'absence de retour de la convention de signée par l'Université des Antilles au titre de la période 2022-2024.*

*Par ailleurs, la région Guadeloupe soutient la mise en place du cursus complet des études de médecine sur le territoire afin d'encourager l'installation de nouveaux médecins dès la fin de leur formation universitaire. À cet effet, la collectivité régionale porte le projet d'un campus universitaire de santé qui sera adossé au futur centre hospitalier universitaire (CHU) et qui regroupera sur un même espace la faculté de médecine et des écoles paramédicales. Par l'unité de lieu, il s'agit de favoriser la confluence des savoirs et d'encourager les synergies au sein du campus, mais aussi avec les professionnels du futur CHU. Il s'agit aussi de jouer sur la mutualisation des moyens dans l'intérêt de la communauté ainsi créée. À terme, le campus devrait aussi accueillir un bâtiment dédié à la recherche.*

*Partie II.D – Une politique doctorale à consolider*

*Depuis 2011, la région Guadeloupe met en œuvre le dispositif d'« Allocations régionales aux doctorants » destiné, d'une part, à*

*encourager le développement de travaux de recherche menés par des doctorants de l'Université des Antilles sur des sujets à portée régionale, et d'autre part, à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes docteurs au sein des entreprises du territoire.*

*L'« Allocation régionale aux doctorants » permet aux laboratoires locaux, notamment ceux de l'Université des Antilles, de bénéficier d'un cofinancement à hauteur de 85 % des salaires à verser dans le cadre de contrats doctoraux de trois ans conclus avec des étudiants, après une sélection partenariale.*

*Les doctorants accompagnés par la région Guadeloupe, à travers les allocations versées à leurs laboratoires d'accueil, sont soumis à l'obligation de n'exercer aucune autre activité professionnelle, attestée par une déclaration sur l'honneur signée et renouvelée chaque année.*

*Entre 2015 et 2024, au titre de ce dispositif, la collectivité régionale a engagé 1,75 M€ au profit d'un nombre total de 23 doctorants dont la majorité a été formée au sein de près d'une dizaine de laboratoires de recherche de l'Université des Antilles.*

*La gestion budgétaire et comptable de ce dispositif a connu des contraintes de mise en œuvre, notamment sur la période 2014 à 2021 marquée par d'importants retards de versement d'acomptes ou de soldes d'allocations doctorales par les services régionaux, compte-tenu de difficultés chroniques rencontrées par l'Université des Antilles dans la transmission des justificatifs annuels de réalisation des dépenses.*

*Une démarche corrective, mise en œuvre depuis 2021 à l'initiative des services de la région Guadeloupe, et renforcée à partir de juin 2023 avec l'École doctorale n° 636 qui assure, avec les moyens dont elle dispose, le lien avec les services juridiques et financiers de l'Université, a permis de redresser cette situation de manière significative, aboutissant, en septembre 2024, à un taux de 82 % de versement des subventions dues au titre de la période 2014 à 2020.*

*La poursuite du règlement d'allocations doctorales par la région Guadeloupe, au titre de la période 2021 à 2023, est conditionnée à la réception des justificatifs de dépenses attendus de l'Université des Antilles.*

## **Chapitre II : Une gestion de l'université qui présente de nombreuses faiblesses et qui doit être renforcée**

### *Partie V.A – Un patrimoine vétuste soumis aux conditions climatiques et aux risques naturels*

*En 2015, la région Guadeloupe a décidé d'intervenir aux côtés de l'Université des Antilles, dans le cadre de son plan d'actions stratégiques (PAS), afin de contribuer au développement structurel du pôle universitaire régional de Guadeloupe organisé.*

*Le contrat d'objectifs, conclu avec l'Université des Antilles pour la période 2015-2018, a engagé la collectivité régionale à hauteur de 2,5 M€ en faveur de la modernisation des équipements mis à disposition des étudiants, des enseignants et du personnel administratif du site de Fouillole à Pointe-à-Pitre, et de la viabilisation du nouveau Campus de Camp-Jacob à Saint-Claude.*

*Cet investissement a notamment permis la réalisation de la sécurisation des accès aux sites de Fouillole et de Saint-Claude, de l'aménagement de bâtiments de l'Institut universitaire et de technologie (IUT) de Saint-Claude, de la rénovation des locaux de la direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle (DOSIP), de la réhabilitation des salles de cours des UFR sciences exactes naturelles (SEN) et sciences des activités techniques et sportives (STAPS), de la modernisation de l'amphithéâtre BENJAMIN à l'UFR Médecine, et de la rénovation du parking de l'UFR de sciences juridiques et économiques (SJE).*

*Ces travaux ont été effectués à hauteur de 83 % du montant prévisionnel engagé.*

*Depuis 2020, la région Guadeloupe privilégie la possibilité d'apporter un soutien financier individualisé aux projets structurants de l'Université des Antilles, compte-tenu des difficultés de gestion et de suivi des dépenses rencontrées par l'institution dans un cadre de contrat pluriannuel d'objectifs.*

### *Partie VI.B – Un suivi de l'activité et une gestion de projet défailants, dans un contexte d'infrastructures vieillissantes et de systèmes non interopérables*

*Dans le contexte de crise sanitaire liée au covid 19, et face à la nécessité de soutenir les étudiants dans la poursuite de leurs études, la région Guadeloupe a contribué, à hauteur de 104 139 €, à la modernisation de l'infrastructure technique et informatique de l'Université*

*des Antilles pour la mise en place de cours hybrides à partir de la rentrée universitaire 2020-2021.*

*L'intervention régionale a permis à la direction des systèmes d'information et du numérique de l'Université des Antilles de renforcer la capacité de stockage et de traitement de la plateforme pédagogique E- cursus, et d'hébergement des classes virtuelles ; de faciliter la location d'infrastructures externes pour la tenue complète de ces classes ; d'optimiser la couverture en Wifi des deux campus ; de constituer un pool de micro-ordinateurs portables mis à disposition des étudiants en difficulté d'accès numérique ; et d'équiper 4 amphithéâtres répartis sur les deux Campus (LEPOINTE, MERYL, MERAULT et ARCHIMEDE) en matériel de visioconférence et en mur d'images.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DES ANTILLES**

*L'Université des Antilles (UA) accueille avec intérêt le rapport de la Cour des comptes qui présente une analyse juste et fournit des éléments contextualisés, précis et lucides.*

*Tout en tenant compte des années de crise traversées par l'UA<sup>1</sup>, désormais révolues, mais également des progrès effectués depuis 2022<sup>2</sup> la Cour relève l'ensemble des fragilités encore présentes ainsi que les points de vigilance à observer et formule sept recommandations nécessaires au renforcement du pilotage de la jeune université des Antilles dans ses principaux domaines de gestion (ressources humaines, systèmes d'information, gestion financière et comptable, etc.).*

*Après neuf années de crise interne sans précédent de 2013 à 2021 ayant trouvé leur paroxysme entre 2014 et 2016, au moment de la scission de l'université, l'Université des Antilles se reconstruit désormais et s'inscrit dans une dynamique de progrès visible en ayant pris depuis 2022 un nouveau départ guidé par une nécessité de résultats.*

*Malgré un contexte économique et social antillais fragile observé par la Cour et des dispositions législatives parfois ambiguës qui viennent complexifier un fonctionnement dérogatoire par rapport aux universités*

---

<sup>1</sup> La période sous revue succède à une période marquée par une crise de gestion, par la scission en 2015 avec l'université de Guyane et par de graves désordres de gestion concernant un laboratoire.

<sup>2</sup> La réussite des étudiants, la performance de la recherche et, in fine, le rayonnement de l'université sur le plan régional imposent un tel effort, auquel il revient à l'UA de procéder en poursuivant le rétablissement entamé en vue de la doter d'une administration robuste et efficace.

*hexagonales, l'Université des Antilles est déterminée à poursuivre, voire à intensifier, sa trajectoire de progrès.*

*La formation et la recherche constituent nos fondamentaux et il importe d'observer que des marges de progression, clairement identifiées par la Cour, nous offrent l'occasion d'étendre nos coopérations scientifiques et de nous rapprocher lucidement des besoins de formation des deux territoires d'implantation de l'UA.*

*En s'appuyant sur une direction des études et de la vie étudiante dynamique (créée en 2023) et sur les travaux de son nouveau contrôleur de gestion examinant le coût complet des formations déployées, l'UA va s'atteler à restructurer sensiblement son offre de formation et à en renforcer le pilotage dès le début de l'année 2025. Cette restructuration viendra nourrir les échanges avec le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur qui débiteront en 2026 dans le cadre de la prochaine accréditation de l'offre de formation de l'UA.*

*La création d'une direction de la recherche et de la valorisation (DiReV) en 2023 est un élément majeur dans la nouvelle dynamique de recherche de l'UA. Elle est en effet à l'origine d'un changement total de paradigme dans les réponses aux appels à projets de recherche et leur gestion, elle est également au cœur du développement récent des actions communes avec les organismes de recherche du territoire antillais.*

*Une directrice générale des services et une directrice des ressources humaines, toutes deux ayant déjà exercé ces fonctions dans des universités hexagonales, ont été recrutées en septembre 2022 dans le but de consolider le pilotage de l'université des Antilles notamment à travers la mise en place de procédures dans les principaux domaines de gestion de l'établissement. Un directeur général des services adjoint en charge du pilotage financier de l'établissement, recruté au 1<sup>er</sup> novembre 2024 et issu de l'enseignement supérieur français, permettra de résoudre les derniers points de fragilité dans les domaines de la gestion financière et comptable. L'université entend poursuivre ses efforts en matière de renforcement administratif à travers le recrutement de cadres de haut niveau.*

*Considérant l'acuité avec laquelle les observations ont été relevées et considérant ce rapport comme une utile feuille de route, l'UA souhaite apporter quelques éléments de réponses factuels à la Cour incluant les dernières actions mises en œuvre par l'établissement et qui n'ont pas pu être prises en compte dans le présent rapport. Par souci de clarté, l'université répond à la Cour des comptes en respectant l'ordre que cette dernière a établi dans son rapport.*

*Sur l'offre de formation et de recherche de l'UA*

*La Cour qualifie l'offre de formation de l'UA de complète et constate la stabilité de ses effectifs durant les dernières années tout en soulignant le contexte démographique défavorable (populations antillaises vieillissantes et décroissantes).*

*L'université tient à préciser que cette stabilité de ses effectifs, contraire à la dynamique démographique, est due, d'une part, à l'engagement croissant de ses équipes pédagogiques notamment auprès des lycéens et d'autre part à la restaura/on constante et reconnue de l'image de l'établissement depuis 2022 soit le retour d'une dynamique positive.*

*L'UA connaît un taux d'étudiants boursiers sensiblement supérieur à la moyenne nationale. Cette présence d'un public socialement plus défavorisé que la moyenne incite l'université à des actions sociales plus nombreuses que celles qu'on pourrait retrouver dans d'autres universités, et ce, afin de réduire la fragilité économique d'une grande partie de ses étudiants et de leur permettre de mieux se concentrer sur leurs études. Le contexte économique et social antillais, souvent contraint, affecte notablement le fonctionnement de l'université et a un impact sur les conditions d'études au sein des différents campus de l'UA. C'est donc bien sous ce prisme, qui n'a pas échappé à la Cour<sup>3</sup>, qu'il convient d'apprécier les différents taux de réussite qui, pour la plupart, nécessitent d'être améliorés. La perception de la Cour selon laquelle la proportion d'enfants d'employés serait supérieure aux enfants de cadres est un élément qui devrait être pris en compte au regard de la situation globale des territoires antillais.*

*Concernant l'indication selon laquelle l'analyse des coûts complets des formations n'aurait pas été renouvelée, il convient d'indiquer que celle-ci est actuellement disponible à l'échelle des pôles universitaires et des composantes. Elle se déploie désormais au niveau de chaque forma/on avec un degré de précision augmenté.*

*Dès cette fin d'année 2024, sur la base de l'analyse fine de ces coûts de formation, une réflexion et des actions seront menées afin de réduire le nombre de formations à faibles effectifs. Des échanges auront lieu avec les composantes et au sein de celles-ci afin de permettre aux équipes pédagogiques de réorganiser l'offre de formation de sorte qu'elle soit plus attractive et mieux adaptée aux besoins des territoires antillais. Une plus*

---

<sup>3</sup> Les Antilles ont un contexte démographique, économique et social spécifique et qui n'est pas sans conséquences sur le développement de l'université.

*grande intégration des organismes de recherche au sein des formations sera également encouragée. L'exemple de l'appel à manifesta/on d'intérêt « compétences et métiers d'avenir » remporté par l'université en 2024, pour plus de 2,9 M€, et axé sur la cybersécurité indique clairement la nouvelle trajectoire prise par l'université dans le domaine de la formation.*

*L'appel à projets « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » remporté en 2023 par l'UA a permis d'obtenir les moyens nécessaires à la création de la direction de la recherche et de la valorisation (DiReV), soit 1,2 M€. Depuis, une directrice de la recherche et de la valorisation issue d'un organisme de recherche a été recrutée ainsi qu'un pilote et deux ingénieurs projets. Cette montée en puissance de la DiReV se poursuit et très récemment l'UA a été lauréate de l'appel à projets « Sciences avec et pour la société » portée par la DiReV lui permettant notamment de recruter un personnel supplémentaire et lui octroyant un financement de plus de 700 000 €.*

*Le redémarrage et l'animation du consortium « Politique Antilles recherche et innova/on (PARI) » font partie des missions de la DiReV. Le consortium PARI a repris ses activités sous une forme plus efficiente en mars 2024 et s'est déjà saisi du Plan prioritaire de recherche outre-mer ; il se réunit sous forme d'ateliers regroupant l'UA, plusieurs organismes de recherche (CIRAD, CNRS, IFREMER, INRAE, IPGP) ainsi que les DRARI des Antilles et les pôles d'innovation Synergîles et I-Nova. Enfin, les nombreuses réunions tenues ces deux dernières années avec les présidences ou les directions de l'IPGP, de l'INSERM, de l'INRAE, du MNHN et du CNRS attestent de l'accroissement des liens structurants entre l'Université des Antilles et les organismes de recherche.*

*Concernant l'activité scientifique pure, la Cour note la présence d'unités de recherche performantes au sein desquelles 80 % des chercheurs publient régulièrement. Ce constat est tempéré par une trop faible valorisation des travaux de recherche et un manque de visibilité des unités de recherche dû notamment à leur petite taille.*

*L'intégration de l'UA au classement thématique de Shanghai dans le domaine de l'écologie en 2023, pour la toute première fois de son histoire, témoigne du changement de paradigme en cours dans le domaine de la recherche à l'UA ; cela concerne également l'activité de l'université en ma/ère de réponses aux appels à projets<sup>4</sup>.*

---

<sup>4</sup> Même si la capacité de l'université à répondre aux appels à projets est encore limitée, de nombreux progrès ont été accomplis au cours des dernières années.

*En termes de relations internationales, l'ambition affichée de l'université des Antilles d'accroître sa visibilité internationale d'une part et de rayonner dans sa zone géographique d'autre part est sous-tendue par une stratégie affirmée, claire et cohérente.*

*La première étape pour atteindre les objectifs fixés a été la recherche de financements. L'université des Antilles a présenté avec succès en 2024, aux côtés de 12 autres universités insulaires ou côtières européennes, le projet d'alliance européenne EUNICOAST pour un montant global de plus de 13 M€ dont 1,6 million a été alloué à l'UA et dédié à des projets de mobilité internationale, de formation et de recherche.*

*Concernant la mobilité dans la Caraïbe et plus largement sur le continent américain, l'université a signé trois conventions, la première avec la collectivité territoriale de Martinique (5 millions d'euros) et les deux autres avec le conseil départemental de Guadeloupe (1,5 M€).*

*Le programme Erasmus étant prioritairement tourné vers l'union européenne, ces conventions permettent de financer les mobilités étudiantes dans les Amériques à l'instar de celles envisagées à travers la convention signée avec la prestigieuse Howard university (Washington, DC).*

*Enfin, la politique de droits différenciés adoptée par le conseil d'administration de l'UA et appliquée depuis septembre 2023 est cohérente avec les choix stratégiques de l'UA lorsqu'elle aligne les droits d'inscription des étudiants de la Grande Caraïbe sur les tarifs acquittés par les étudiants français.*

*Sur le cadre juridique et la gestion financière et comptable de l'UA*

*Le cadre juridique.*

*Avec raison, la Cour met en exergue l'ambiguïté des textes nationaux qui régissent le fonctionnement de l'UA compliquant la gestion de l'établissement et créant des risques extrêmes de conflits et de désordres. Si le nouveau mode d'élection des vice-présidents de pôle a été un facteur de stabilité notable il reste encore bien des points à clarifier.*

*Les compétences des vice-présidents de pôle en matière de sécurité des personnels, d'autorité sur les personnels du pôle mais également leur qualité d'ordonnateur des recettes et des dépenses du pôle constituent autant de sources potentielles de litiges, voire de tensions. La répétition des compétences entre la présidence de l'UA et les vice-présidences de pôle telle qu'établie par le législateur mérite a minima des clarifications.*

*En termes de répartition des moyens entre les pôles universitaires, la loi cite trois critères et autorise l'université à en inscrire d'autres. Cette disposition de répartition des moyens est créatrice de tensions et la possibilité de rajouter des critères objectifs de répartition (donc basés sur l'activité des pôles) ne peut que raviver celles-ci et creuser l'écart entre les deux pôles. Certains élus souhaitaient par exemple que les surfaces bâties, source de coûts de fonctionnement importants, soient intégrées dans les critères de répartition. Si cette proposition avait été mise en œuvre l'écart de dota/on entre les pôles aurait augmenté sensiblement.*

*Le dédoublement des instances (CFVU et CR de pôle), disposition inédite à l'UA depuis plus de 40 ans, crée une complexité inutile dans le fonctionnement de l'UA et entraîne, en plus d'une surcharge de travail des élus et des personnels administratifs, des difficultés en termes de cohérence pédagogique et scientifique au sein de l'établissement. Tant que des précisions, voire des modifications, substantielles ne seront pas apportées aux textes qui régissent le fonctionnement dérogatoire de l'UA, sa gouvernance restera un art des plus périlleux.*

*La gestion financière et comptable.*

*À la lumière des réponses formulées par l'UA à la Cour des comptes durant la phase contradictoire de la procédure, la Cour constate des progrès<sup>5</sup> en matière de gestion financière et comptable mais juge la procédure budgétaire perfectible et notamment l'analyse budgétaire.*

*Les crises majeures ayant secoué l'établissement depuis sa création en 2015 n'ont pas permis à l'UA de porter toutes les corrections nécessaires à son fonctionnement. Aujourd'hui, grâce à une situa/on apaisée, l'université des Antilles est en ordre de marche pour mettre en œuvre l'ensemble des recommandations émises par la Cour.*

*Depuis plus de deux ans le recours aux admissions en non-valeur a sensiblement diminué tandis que les mandatements d'office et plus généralement le recouvrement des recettes ont significativement augmenté dépassant 1,7 M€ pour cette seule année 2024. Le vote du conseil d'administration de l'UA datant de 2017 et prévoyant une part de 2 % du budget aux dépenses liées à la présidence (adhésion à France universités, remplacement de mobilier, missions, etc.) a été abrogé en 2023 par le nouveau conseil d'administration.*

*Si la Cour indique que « l'exécution budgétaire de 2017 à 2022 apparaît erratique » elle note que « l'UA a amélioré, dans les documents*

---

<sup>5</sup> Même si des progrès ont été accomplis au cours des dernières années, ils doivent se poursuivre, notamment en ce qui concerne la gestion financière et comptable.

*du compte financier 2022, sa présentation des documents budgétaires, effort qui doit être poursuivi. » L'arrivée, depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2024, d'un directeur général des services expérimenté en charge du pilotage financier nous permet d'intensifier sans attendre les efforts entamés en termes de gestion budgétaire et d'analyse financière.*

*Dans le but de normaliser la gestion des contrats de recherche, l'UA mobilise les directions des affaires juridiques, des affaires financières, de la recherche et de la valorisation. Tous les contrats élaborés dans le passé et encore actifs sont scrupuleusement examinés et les actions correctrices sont entamées en lien avec les porteurs de projet et des collectivités. Concomitamment, l'UA met en place des procédures sécurisées concernant l'ensemble des nouveaux contrats, notamment grâce à la création d'un outil informatique interne de gestion des contrats de recherche baptisé UA-recherche. Dans l'attente d'un retour à une situa/on totalement assainie, le conseil d'administra/on de l'UA a voté un plafond d'un million et demi de financements FEDER et INTERREG dédiés aux unités de recherche. La politique scientifique actuelle de l'UA encourage les unités de recherche à se tourner vers des appels à projets plus concurrentiels et porteurs de plus de visibilité (projets européens, ANR, etc.).*

*Après avoir diminué sensiblement son nombre de régies entre 2022 et 2023, l'UA fait désormais preuve de la plus grande vigilance afin que le fonctionnement des quelques régies restantes s'inscrive pleinement dans le cadre réglementaire.*

#### *La commande publique.*

*L'université poursuit son renforcement du service achat malgré de précédents recrutements restés infructueux. La cartographie des achats de l'UA est avancée, les commissions d'appel d'offre dont la Cour salue la pertinence seront maintenues et élargies tandis que les anciennes difficultés d'archivage des pièces de marchés sont en cours de résolution. La dynamique de mutualisation des achats avec d'autres acheteurs publics du territoire est quant à elle enclenchée avec le CROUS Antilles-Guyane dans le domaine des transports.*

#### *Les ressources humaines.*

*La direction des ressources humaines de l'Université des Antilles a été l'un des services les plus fortement impactés par la période de crise vécue par l'université. Elle a en effet été le lieu d'un turn over d'agents particulièrement important qui n'a pas épargné sa direction puisque ce sont quatre responsables différents qui se sont succédés sur une période de 6 ans. Consciente de la fragilité du service, la présidence de l'université a*

*procédé à une cartographie des risques en 2022, accompagnée de propositions d'actions concrètes. Il revient à la directrice des ressources humaines de l'UA de les mettre en œuvre dans les délais les plus rapprochés.*

*La gestion des services d'enseignement fait l'objet d'une attention particulière de la part des services de l'université et des progrès notables ont été réalisés. Ceux-ci ont notamment permis, dans le cadre du compte financier 2023, la levée de la réserve émise par le commissaire au compte concernant la gestion des heures complémentaires à l'UA.*

*Concernant la gestion de la paye, un recrutement est actuellement en cours afin de renforcer l'établissement dans ce domaine.*

*Le patrimoine immobilier et les systèmes d'information.*

*Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'UA couvrant la période 2023-2027 a été validé par la direction de l'immobilier de l'État, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le conseil d'administration de l'UA. Selon la Cour il « traduit des choix clairs et pertinents. » L'UA souhaite souligner la bonne capacité de la direction du patrimoine immobilier (DPI) à répondre avec succès à des appels à projets concurrentiels, le dernier exemple en date étant l'appel à projets 2024 de la direction de l'immobilier de l'État pour la rénovation énergétique dont l'UA a été lauréate et qui lui a permis de bénéficier d'un financement de 4,8 M€. Cette dynamique doit s'accompagner d'un renforcement du service. À cet effet, deux personnels de catégorie A seront recrutés au sein de la DPI dès le premier semestre de l'année 2025.*

*Le conseil d'administration de l'UA a voté en décembre 2023 l'ensemble des opérations pluriannuelles liées au numérique pour un montant d'un peu plus de 4 M€. Ce plan pluriannuel d'investissement dans le numérique, porté par la direction des systèmes d'informa/on et du numérique de l'UA, prévoit diverses actions dédiées à la cybersécurité, à l'évolution du système d'informa/on de l'UA, à la maintenance et au développement des infrastructures techniques des bâtiments ou encore à la prépara/on à la continuité ou à la reprise d'activité en cas de sinistre. L'UA, pleinement consciente du rôle central joué par les systèmes d'informa/on et le numérique dans ses capacités de pilotage et dans son fonctionnement leur accorde une attention appuyée qui se traduit par l'implication directe de la DGS de l'UA sur ces questions.*

*Conclusion*

*L'université des Antilles remercie la Cour des comptes pour ses analyses précises, factuelles et contextualisées qui portent en germe aussi*

*bien l'observation d'un historique impactant que la reconnaissance d'une dynamique nouvelle engagée.*

*Les éléments que la Cour porte à notre connaissance constituent une feuille de route claire et précieuse pour les mois et années à venir. Les recommandations formulées sont d'ores et déjà prises en compte, leur mise en œuvre ayant, dans certain cas, déjà débuté. Une feuille de route, fondée sur les éléments contenus dans le rapport de la*

*Cour, sera transmise avant le 15 novembre 2024 à chaque directeur concerné, avec obligation de résultats, afin que l'ensemble des corrections nécessaires soient portées dans les délais indiqués.*

*En tant qu'opérateur de l'État, l'université des Antilles entend offrir un service public de qualité dans le strict respect de la réglementation et s'engage à poursuivre ses efforts afin de répondre toujours mieux aux besoins de ses territoires d'implantation.*

---

#### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA GUYANE**

*Nous avons pris connaissance du rapport de la Cour des comptes portant sur le fonctionnement de l'Université de Guyane (UG) et tenons à remercier votre institution pour le travail rigoureux mené dans l'intérêt d'améliorer la gestion de notre établissement. Ce rapport, bien qu'il soulève des points critiques, fournit également des observations constructives que nous prenons en compte pour renforcer notre gouvernance et notre efficacité. Je profite de la présente réponse pour remercier également l'ensemble des services de l'Université de Guyane qui, tout au long du processus de contrôle, ont répondu avec diligence à l'ensemble des sollicitations.*

*Nous souhaitons, néanmoins, apporter quelques précisions et commentaires sur certaines affirmations du rapport qui, à notre avis, ne reflètent pas pleinement les initiatives et les efforts engagés par l'UG pour optimiser son fonctionnement.*

##### *Analyse des recommandations*

*Concernant la recommandation n°1 visant à conclure le contrat de site en incluant l'ensemble de l'écosystème de recherche, y compris la santé, l'université de Guyane a finalisé son contrat de site en intégrant l'ensemble de institutions de recherche de Guyane, santé comprise. Plusieurs initiatives concrètes, validées dans le cadre du contrat de site, traduisent notre volonté d'inclure pleinement les acteurs de la recherche et d'assurer une coordination renforcée de l'écosystème guyanais.*

*Premièrement, le contrat de site prévoit l'implication directe des organismes de recherche dans les formations, avec un suivi par un indicateur spécifique : le taux de chercheurs impliqués dans les formations par rapport au total des chercheurs d'organismes présents en Guyane. Cet engagement vise à garantir une étroite interaction entre les activités de formation et de recherche, en permettant aux étudiants d'accéder aux ressources et compétences des chercheurs dans divers domaines, y compris la santé, contribuant ainsi au développement d'une recherche territorialisée et en lien avec les enjeux de santé publique.*

*Deuxièmement, la mise en œuvre en avril 2024 d'une nouvelle gouvernance de la recherche en Guyane appelée CORIA (Commission Recherche et Innovation en Amazonie) marque une étape structurante dans la coordination de l'écosystème local. Cette gouvernance permet de mieux articuler les priorités scientifiques, d'optimiser les synergies entre les organismes de recherche, et de consolider les partenariats, notamment dans les domaines prioritaires tels que la santé. La création d'une Unité de Formation et de Recherche (UFR) en santé ainsi que le projet de création d'une Unité Mixte de Recherche (UMR) en santé, qui sera soumis à l'évaluation de l'HCERES, témoignent également de notre engagement à structurer durablement le champ de la santé dans notre offre académique et scientifique.*

*Ainsi, l'UG réaffirme son engagement à promouvoir un écosystème de recherche global, intégrant tous les domaines de la science et de la santé, pour répondre aux besoins de la Guyane et renforcer la synergie entre enseignement, recherche et santé publique.*

*Concernant la recommandation n° 2 relative au pilotage de l'offre de formation, l'Université de Guyane (UG) tient à souligner les actions mises en place pour en renforcer la maîtrise. L'UG a adopté le 7 juillet 2024 une note de cadrage fixant des critères objectifs pour l'ouverture et la fermeture des formations, établissant des seuils pour chaque diplôme en fonction de la demande et de la viabilité. Ce dispositif assure une gestion plus rigoureuse de l'offre de formation, permettant à l'université de maintenir des cursus en adéquation avec les réalités locales et de garantir la soutenabilité des enseignements proposés. Par ailleurs, l'UG a instauré un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants, un outil essentiel pour évaluer la qualité de ses formations et recueillir des retours directs des apprenants. Ce mécanisme, couplé à l'obligation de tenir des conseils de perfectionnement réguliers, permet une amélioration continue des programmes, en assurant que les ajustements nécessaires soient effectués pour répondre aux attentes pédagogiques et professionnelles des étudiants. Ces conseils de perfectionnement réunissent divers acteurs et*

experts, favorisant ainsi un suivi et un développement collaboratif des cursus.

Enfin, l'UG a diversifié son offre de formation en ouvrant de nouveaux diplômes adaptés aux attentes des lycéens et aux besoins du marché de l'emploi en Guyane. C'est ainsi qu'à la rentrée 2024, une licence LEA avec un parcours anglais-espagnol a vu le jour, ainsi qu'une licence STAPS. Un Institut d'études judiciaires a été créé pour offrir des réponses aux besoins de compétences dans le domaine judiciaire en Guyane et un projet d'IPAG a été validé par le CA du 30 mai 2024 pour assurer la formation des compétences administratives dont le territoire a un besoin criant. Une licence professionnelle Management et gestion des organisations a été ouverte à Saint-Laurent pour répondre au développement économique de cette partie du territoire. Enfin, pour améliorer l'équilibre de notre carte de formation entre master et licence, deux nouveaux masters ont vu le jour en 2023 et 2024 : le Master Génie civil et construction durable et le Master Chimie et sciences du vivant qui répondent eux aussi à des besoins importants du secteur économique.

Cette adaptation proactive de l'offre de formation montre la capacité de l'université à anticiper et à répondre aux enjeux éducatifs et économiques du territoire, tout en consolidant son rôle de partenaire majeur dans le développement local.

Concernant la recommandation n° 3 relative à la structuration et la mise en œuvre d'une organisation et une procédure pérenne pour assurer une amélioration sensible du taux d'exécution des recettes sur convention, l'UG a rédigé et mis en place une procédure spécifique pour le suivi de l'exécution des conventions, permettant de mieux encadrer les étapes clés de la gestion des recettes. Dans le cadre de cette démarche, un personnel de la direction des affaires financières (DAF) a été nommé pour assurer le suivi rigoureux de ces recettes, garantissant un pilotage plus resserré et réactif de chaque convention. Ce responsable, en lien avec les services opérationnels, veille à la bonne réalisation des remontées de dépenses et des recettes associés aux projets, renforçant ainsi notre capacité de suivi et de contrôle. Par ailleurs, l'UG est en cours d'acquisition d'un logiciel de gestion des conventions, dont la mise en place vise à optimiser l'efficacité de notre système de suivi et de gestion financière. Ce nouvel outil, en facilitant le pilotage des recettes et des dépenses liées aux conventions, permettra de centraliser et de structurer de façon durable l'ensemble des informations relatives aux conventions, contribuant ainsi à une amélioration sensible de notre taux d'exécution des recettes.

*Nous demeurons déterminés à poursuivre ces efforts en matière de gestion des recettes sur convention, en consolidant notre organisation et nos outils dans une démarche d'amélioration continue.*

*S'agissant de la recommandation n° 4 relative au renforcement du pilotage de la masse salariale et au suivi des obligations de service, plusieurs mesures ont été mises en place. Un suivi structuré des dépenses salariales a été réalisé via l'instauration d'un système de codification Winpaie, la création de tableaux de bord interactifs et d'indicateurs. Des documents analytiques détaillant l'évolution annuelle des coûts, des synthèses et un reporting régulier ont été créés pour une meilleure transparence budgétaire.*

*Des outils de prévision ont également été déployés afin de prévoir l'impact financier des réformes salariales et des ajustements budgétaires. Ces outils intègrent des facteurs tels que le calcul des revalorisations salariales et des projections budgétaires. Des schémas d'emplois dynamiques et une cartographie des postes facilitent par ailleurs la prise de décision et permettent une identification claire des sources de financement, avec une coordination étroite entre la gouvernance et les directions. Enfin, un contrôle rigoureux de la qualité des données RH a été mis en place, avec des fiches de suivi et des processus d'automatisation pour garantir la fiabilité des informations et réduire le risque d'erreurs. Des analyses d'écart sont réalisées en fin d'exercice, documentant les écarts entre prévisions et réalisations et consolidées dans des notes partagées avec les organes de contrôle pour assurer une vision d'ensemble des indicateurs de masse salariale. Ces actions ont permis d'améliorer le pilotage de la masse salariale de manière transparente et maîtrisée.*

*Concernant la recommandation n° 5 relative au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) l'Université de Guyane s'est engagée dès le mois de juin 2024 dans un processus d'élaboration garantissant une planification solide et un aboutissement dans des délais maîtrisés. Dans cette optique, l'UG a sollicité un bureau d'études spécialisé pour l'accompagner en assistance à maîtrise d'ouvrage dans la rédaction de ce document stratégique*

*Ce SPSI, fruit d'un travail collaboratif et méthodique, sera soumis au Conseil d'Administration pour adoption le 12 décembre 2024. Cette étape permettra à l'UG d'anticiper et structurer ses projets immobiliers de manière responsable, en tenant compte de l'ensemble des ressources et des besoins pour répondre à ses ambitions académiques et ses projets de croissance à court et moyen terme.*

*Concernant la recommandation n° 6 nous avons bien pris note de la demande de la Cour des comptes de structurer davantage la direction du numérique (DNUM) de l'Université de Guyane et de consolider ses plans d'actions. Nous partageons pleinement cet objectif et souhaitons souligner les initiatives déjà engagées pour atteindre cet objectif stratégique.*

*Tout d'abord, l'UG est en cours de recrutement de trois ingénieurs supplémentaires pour renforcer la direction du numérique. Ces nouvelles ressources permettront de structurer efficacement les équipes et d'améliorer la mise en œuvre des projets numériques au service de la communauté universitaire. Grâce à ce renforcement, la direction du numérique sera mieux équipée pour piloter ses actions, répondre aux besoins croissants en matière d'infrastructure numérique et de gestion des applications numériques. Par ailleurs, l'UG a mis fin aux cumuls et chevauchements de responsabilités entre certaines fonctions de vice-président et de direction, autrefois assurées par les mêmes personnes. Cette clarification des rôles contribue désormais à une gestion plus fluide et efficiente de la DNUM.*

*Enfin, le recrutement en mai 2024 d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information est venue renforcer l'élaboration et la mise en œuvre de notre politique sécuritaire numérique. La structuration de la direction du numérique, avec ces ressources dédiées, permettra d'optimiser la gouvernance numérique et de déployer des actions sécurisées, en phase avec les exigences et enjeux actuels.*

#### *Autres observations de l'établissement*

*Concernant le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) l'Université de Guyane a mis en place de récentes actions pour améliorer l'individualisation du régime indemnitaire en respectant l'esprit du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014.*

*Le 19 octobre 2023, le CA de l'UG a validé un nouveau Rifseep afin de garantir un équilibre entre la prise en compte des grades, des fonctions exercées et la reconnaissance des compétences et de l'expérience acquises. Ce réajustement vise à valoriser davantage les responsabilités spécifiques et l'expertise des agents, tout en préservant un cadre d'équité et de transparence pour l'ensemble des personnels. Chaque fonction exercée au sein de l'université de Guyane a été affectée dans un groupe selon la cartographie ministérielle des fonctions et selon une cotation définie en groupe de travail interne à l'établissement s'appuyant sur 3 critères pondérés (Encadrement/coordination/conception, technicité et sujétion).*

*Cette révision permet ainsi de répondre à l'objectif d'individualisation du Rifseep, en reconnaissant les particularités de chaque poste et en s'assurant que les agents bénéficient d'une juste indemnisation en fonction de leurs fonctions et de leur niveau d'engagement. L'Université de Guyane demeure attentive aux attentes de ses personnels et continue de veiller à une application juste et conforme aux principes déontologiques et légaux, en phase avec les orientations nationales.*

*En matière de déontologie, conformément aux obligations légales et à sa volonté d'assurer une gouvernance exemplaire, l'UG a mis en place un ensemble de dispositifs destinés à prévenir et à détecter les atteintes à la probité. Un référent déontologie a été désigné le 20 juin 2023, et des courriers de sensibilisation aux principes déontologiques, notamment sur la prévention des conflits d'intérêts, ont été envoyés à tous les agents. Le 19 octobre 2023 a vu l'installation par le CA du Comité de déontologie, d'éthique et d'intégrité scientifique (CDEIS) de l'Université de Guyane composé de 16 personnes. Enfin le 30 mai 2024, le CA a adopté une Charte de déontologie, d'éthique et d'intégrité et le Règlement intérieur du CDEIS qui définissent les modalités de mises en œuvre des règles relatives à la prévention et à la gestion des cumuls d'activité et des conflits d'intérêts prévus par la loi n° 2013- 907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence dans la vie publique. Ces dispositifs témoignent de la volonté de l'Université de Guyane de s'inscrire dans une démarche rigoureuse et proactive en matière de gouvernance publique, en conformité avec les exigences légales et les valeurs fondamentales de transparence et d'intégrité.*

*L'Université de Guyane (UG) tient aussi à préciser que la superficie totale de ses deux campus situés à Cayenne et Kourou occupe une surface de 10 hectares environ et non pas 64 hectares.*

*Enfin, concernant la situation de l'UMR Qualisud l'Université de Guyane tient à préciser que les enseignants-chercheurs précédemment rattachés à cette unité n'en font plus partie. Consciente de l'importance de leur travail et soucieuse de leur garantir un cadre administratif conforme, l'UG a créé le 4 juillet 2024 une unité de recherche propre pour les accueillir (UR COVAPAM). En formalisant ce rattachement au sein d'une unité de recherche dédiée, l'UG assure une gouvernance claire en conformité avec ses objectifs de développement scientifique tout en permettant aux enseignants-chercheurs de poursuivre leurs travaux dans un cadre normalisé.*

## **RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL RÉGIONAL DE LA RÉUNION**

*L'enseignement supérieur, l'innovation et la recherche sont des piliers essentiels des secteurs stratégiques qui contribuent à façonner La Réunion de 2030. En s'appuyant sur une stratégie de développement axée sur l'économie du savoir et les technologies de pointe, l'île se positionne comme un acteur majeur de la croissance durable et de la compétitivité régionale. Les importants moyens que la Région a fléchés, en particulier sur les fonds européens, sont à la hauteur du potentiel que représentent les secteurs innovants pour le développement de notre territoire.*

*Ce rapport décrit majoritairement les difficultés de l'Université de La Réunion, en particulier sur le plan de sa gestion. Il peut être une opportunité de construction de solutions avec les acteurs locaux, pour lui permettre de remplir pleinement ses missions, majeures pour participer au développement du territoire.*

*Les recommandations du rapport, les atouts et résultats positifs qui y sont mentionnés, représentent à cet effet des points d'ancrage pour surmonter les faiblesses relevées.*

### **Chapitre I Une offre de formation et de recherche importante, mais insuffisamment structurée et coordonnée**

*« I - Une offre de formation importante mais dont la coordination s'avère insuffisante*

- Un territoire à la démographie étudiante stable ;*
  - Une offre de formation étoffée, dispersée géographiquement mais peu coordonnée ;*
  - Une mobilité des néo-bacheliers proche de la moyenne nationale*
- D - Des enjeux importants en matière de vie étudiante ».*

#### *Observations de la région :*

*La Cour met en exergue qu'en « raison de l'importance du nombre de boursiers et des contraintes de mobilité, les enjeux de vie étudiante sont majeurs dans ce territoire » notamment en matière de logement. Il est à noter que l'ambition de la région est de favoriser l'accès au logement étudiant à la hauteur des besoins du territoire.*

*La collectivité a mis en place en 2023 un service d'information géographique (SIG) permettant de recenser l'offre de logement étudiant*

*sur le territoire (Crous, résidence fac et bailleurs sociaux) et de la corrélérer à l'offre de formation post bac existant sur le territoire.*

*Grâce à une convention avec la Caisse d'allocations familiales, ce recensement sera étendu aux offres de logement du parc privé. Progressivement, ce SIG sera consolidé et centralisera les données des partenaires pour permettre aux étudiants de géolocaliser l'offre de formations postbac existant sur le territoire, les logements proches de l'établissement sélectionné ainsi que les moyens de déplacement pour s'y rendre.*

*La collectivité poursuivra la mise en œuvre d'actions identifiées dans le cadre du schéma territorial de la vie étudiante, initié par le ministère de l'enseignement supérieur, notamment la mise en place d'un label spécifique au logement étudiant.*

*L'objectif du label est de sécuriser les étudiants et leurs parents quant à la qualité des logements étudiants mis sur le marché, gage de réussite et de bien-être pour les étudiants. L'année 2025 sera consacrée à la mise en œuvre d'une étude de faisabilité de ce projet.*

*Il convient de préciser également, comme le note la Cour, que des aides conséquentes sont mises en place pour les étudiants à La Réunion ou en mobilité (au niveau régional, 21 dispositifs d'accompagnement actuellement mis en œuvre).*

*En 2022-2023, l'ensemble des aides régionales en faveur des étudiants ont représenté un montant de 20,4 M€, soit plus de 13 300 étudiants accompagnés (chiffres intégrant notamment le ressourcement étudiant et les bourses sanitaires et sociales).*

*« II- Des acteurs nombreux, une stratégie formalisée mais un éclatement qui freine les dynamiques de recherche*

*- Une large représentation des organismes de recherche dont la participation est toutefois hétérogène ;*

*- Un rayonnement porté depuis La Réunion ;*

*- Une stratégie qui associe les collectivités territoriales ».*

*Observations de la région :*

*Collectivité pilote en matière de recherche et d'innovation et Autorité de gestion du PO FEDER-FSE+ 2021- 2027 et du programme Interreg OI, la région Réunion a défini des priorités économiques à travers la « Nouvelle Économie ». Elles se déclinent aujourd'hui dans le cadre d'actions de la S5 (Stratégie de Spécialisation Intelligente Sociale et*

*Soutenable). Avec la S5, et en attendant le SRESRI<sup>6</sup> et la Feuille de route coopération régionale, la Région Réunion a comme objectif de décliner sa stratégie régionale pour l'innovation et la recherche autour des secteurs porteurs et essentiels pour notre développement social et soutenable.*

*Cette stratégie sert notamment à :*

- cibler les domaines prioritaires sur lesquels il est primordial d'investir pour faire éclore des innovations utiles et nécessaires pour le développement de La Réunion et compétitives à l'international ;*
- guider les actions des différents acteurs, institutions/organismes de recherche/entreprises, pour viser ensemble grâce à l'innovation la création de valeurs, d'emploi et de solutions pour La Réunion d'aujourd'hui et de demain ;*
- donner aux entreprises existantes ou en devenir le cadre, les ressources et les moyens d'innover pour apporter des réponses aux défis du territoire ;*
- flécher les financements disponibles pour la recherche vers des projets porteurs de solutions transposables dans la sphère économique ;*
- et enfin, encourager les différents acteurs à agir davantage en réseau et à porter des projets collectifs, notamment pour obtenir des financements nationaux et européens.*

*Si le service public de l'enseignement supérieur relève de l'État, la collectivité régionale veut affirmer son rôle de stratège territorial en accélérant l'émergence et la construction d'environnements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation propices à la compétitivité des entreprises réunionnaises, à leur capacité à créer les emplois et les richesses de demain.*

*L'objectif central est d'élever le niveau de qualification et la réussite des jeunes Réunionnais afin d'atteindre plus de 50 % d'une classe d'âge diplômés de l'enseignement supérieur.*

*Les stratégies que la région pilote ont vocation à être partagées et déclinées par l'ensemble des acteurs locaux et selon un mode partenarial. L'Université de La Réunion représente à cet égard, un acteur de première importance dans cet exercice, pour répondre aux besoins du territoire.*

*Le rôle pilote de la région pour la recherche sur son territoire, tel que relevé, se fait en coconstruction avec les différents opérateurs et*

---

<sup>6</sup> SRESRI : Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

*acteurs, que ce soit pour l'élaboration des schémas stratégiques (S5, SRESRI) que dans le cadre de la démarche de Contrats d'objectifs, de moyens et de performances (COMP) signés avec différents organismes de recherche présents à La Réunion. Cette initiative a permis d'instaurer une vision à long terme et d'établir un cadre, confirmant la région comme chef de file dans la structuration de cet espace, tout en définissant ses orientations scientifiques et technologiques. Elles offrent une stratégie cohérente et indispensable au développement de notre territoire, en fournissant de véritables opportunités aux acteurs et organismes de l'île.*

*Ainsi, comme souligné dans le rapport, le SRESRI « doit être une occasion d'améliorer le recensement des besoins de formation du territoire et d'inscrire cette démarche dans le cadre d'un dialogue stratégique avec l'ensemble des acteurs ».*

*La nouvelle stratégie régionale dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) devrait être adoptée à la fin du premier trimestre 2025.*

*Ce document de planification stratégique, fruit d'une large concertation, permettra de développer et capitaliser les synergies entre les entreprises réunionnaises et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. La région, de par sa compétence de stratège territorial, a donc l'ambition de promouvoir des environnements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI) adaptés à ses priorités économiques, telles que définies dans le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII).*

*L'année 2025 sera également consacrée à la signature d'une charte d'engagement avec les partenaires et à décliner les ateliers thématiques organisés dans le cadre de l'élaboration du SRESRI en comités, constituant ainsi l'armature de la prochaine architecture de la gouvernance territoriale en matière d'enseignement supérieur et de recherche.*

*La contractualisation pluriannuelle par les COMP s'effectue dans une logique de collaboration active pour la mise en œuvre d'objectifs partagés de souverainetés alimentaire, sanitaire, énergétique et numérique, avec une évaluation de l'impact effectif des programmes de recherche structurants soutenus par les fonds européens et la région.*

*L'Université de La Réunion, premier acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche sur notre territoire, joue un rôle central dans le développement académique et scientifique de notre île. La collectivité envisage l'élaboration en 2025 d'un COMP avec l'Université de La*

*Réunion qui pourrait contribuer à la structuration et la coordination de ses activités de recherche.*

*Par ailleurs, la Cour met en avant « le rôle important de la région, et dans une moindre mesure du département, dans le financement des allocations de recherche » ; En effet, la région octroie chaque année 25 allocations régionales de recherche (ARR) depuis 2004, aux étudiants inscrits en doctorat pour une période de 3 ans. Ces ARR sont cofinancés par des fonds communautaires FEDER et Interreg pour un montant total de 1,35 M€ par an.*

*Dans le rapport, il est souligné que « l'administration provisoire indique que s'agissant des allocations régionales de recherche, leur transformation en contrats doctoraux est envisagée pour 2025 ».*

*Cette évolution est un enjeu pour les années à venir et nécessite au préalable une négociation conjointe de la collectivité régionale et de l'université de la Réunion vis-à-vis du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Cette réflexion sera abordée dans le cadre du SRESRI et du dialogue stratégique entre les acteurs, et poursuivie lors du COMP avec l'Université.*

### ***Chapitre III Un pilotage fortement fragilisé, une situation financière précaire***

*« II - Une fonction immobilière insuffisamment structurée, un cadre financier à clarifier*

*A - Une organisation perfectible*

*B- Un patrimoine dont l'état est satisfaisant mais qui nécessite des dépenses croissantes d'entretien*

*C- Une stratégie et des financements à clarifier »*

#### *Observations de la région :*

*En ce qui concerne l'ouverture d'un nouveau campus sur la commune de Saint-André qui soulève quelques réserves de la Cour, il est important de souligner que ce projet constitue un enjeu et un engagement fort pour la région Réunion. Une convention de partenariat a été signée entre la mairie de Saint-André, la région Réunion et l'Université de la Réunion le 4 octobre 2022. Il s'agit de conforter le positionnement stratégique de l'Université de La Réunion dans son environnement régional.*

*Ainsi, en matière d'aménagement du territoire, et compte-tenu du retard structurel de la microrégion Est, la région Réunion s'est engagée à*

*mener les actions nécessaires afin de contribuer au rééquilibrage du développement de cette partie de l'île.*

*Au niveau de la région, il est proposé de créer un campus d'enseignement supérieur à Saint-André, au Colosse, en synergie avec le nouveau lycée du tourisme et de l'hôtellerie, incluant des formations distinctives et l'expérimentation d'un campus hybride de nouvelle génération, conçu en collaboration avec les étudiants, pour diversifier l'offre en LI. Cette proposition a ainsi été formulée récemment par l'élu délégué à l'enseignement supérieur lors de son entretien au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche en octobre 2024.*

*La collectivité souhaite donc accompagner l'Université de La Réunion dans le développement du Campus Est, en lui conférant une vocation régionale, notamment à travers l'élaboration, actuellement en cours, du schéma régional d'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Enfin, la partie financement du projet doit être rapidement clarifiée et les sources de financement identifiées (fonds européens, CCT, etc.).*

*« V - Une gestion financière et comptable perfectible, une situation financière fragile*

*A - Une organisation de la gestion financière perfectible malgré des progrès importants qui ont été réalisés*

*B - Un SI financier fiable et performant mais non exploité à la hauteur de son potentiel*

*C - Une situation financière fragile*

*D - Une gestion budgétaire dépourvue de stratégie pluriannuelle et dont la soutenabilité est incertaine*

*E - Un pilotage interne souffrant de l'absence de consensus et de règles d'allocation peu lisibles ».*

*Observations de la région :*

*La Cour souligne « que les relations entre services administratifs (de l'UR et de la région) sont meilleures mais pourraient être plus régulières et formalisées ». Sur ce point, il convient de noter que la collectivité poursuit son rôle de coordination et de suivi avec les services instructeurs FEDER sur les projets portés par l'Université de La Réunion. Elle le fait, comme le note la Cour, dans le cadre d'un processus faisant l'objet d'audits fréquents.*

*De plus, des réunions techniques sont organisées régulièrement à l'initiative de la collectivité régionale en présence du rectorat et de la préfecture afin de s'assurer que le calendrier de réalisation des opérations soit en cohérence notamment avec les délais et contraintes communautaires. C'est cette méthode qui a permis malgré les difficultés de l'Université, relevées par la Cour, de pouvoir solder dans les délais impartis les dossiers engagés.*

#### **Chapitre IV Un pilotage de la formation et de la recherche à renforcer, des résultats perfectibles**

*« I - Une offre de formation variée qui connaît de nombreuses fragilités*

*A - Une offre de formation diversifiée, dont le pilotage pâtit des difficultés structurelles de l'établissement*

*B - Des résultats insuffisants en matière de réussite étudiante et d'insertion professionnelle*

*C - Une stratégie de rayonnement international*

*D - Une restructuration de l'offre et de la gestion de la formation continue à poursuivre ».*

#### *Observations de la région :*

*La question de l'insertion professionnelle insuffisante des étudiants et étudiantes, telle soulignée dans le rapport, doit trouver des réponses satisfaisantes. La région soutient notamment les contrats post-doctoraux, la mobilité des chercheurs, le rapprochement entre acteurs de la recherche et de l'économie au sein des « plateformes technologiques régionales d'appui aux entreprises et de recherche » dans les domaines de la santé, de l'alimentaire et de l'énergie/bâti tropical<sup>7</sup>, en vue de la création d'emplois au bénéfice des jeunes réunionnais formés à la recherche.*

*Par ailleurs, tel qu'indiqué précédemment, le SRESRI devrait contribuer également au besoin de restructuration de l'offre et de la gestion de la formation.*

---

<sup>7</sup> Plateformes de recherche établis ou en construction.

*« III - Un pilotage insuffisant de la recherche, des moyens fragmentés et des résultats scientifiques satisfaisants bien que perfectibles*

*A - Une gouvernance de la recherche trop centrée sur l'université en l'absence de politique de site*

*B - Un pilotage administratif insuffisant*

*C - Structurées autour de fédérations et bénéficiant de plateformes d'excellence, les unités de recherche sont fragmentées et bénéficient de moyens dispersés*

*D - Des résultats prometteurs bien que perfectibles*

*E - Une formation à la recherche assurée par deux écoles doctorales dont la gouvernance doit être clarifiée*

*F - Une valorisation de la recherche satisfaisante ».*

*Observations de la région :*

*La région prend note en outre de la recommandation de « mise en place d'un consortium ou la conclusion de conventions d'objectifs et de moyens avec les différents organismes de recherche nationaux » (ONR) en réponse au besoin de collaboration accrue entre l'Université de La Réunion et ces ONR (insertion accrue des unités mixtes de recherche), et ce, en l'absence de politique de site.*

*Plusieurs points prometteurs mentionnés dans le rapport méritent une attention particulière pour la mise en œuvre future et élargie des recommandations qui y sont proposées. Il s'agit en particulier de :*

- Capacités de recherche existantes à travers un vivier de chercheurs réunionnais de plus de 250 doctorants, des plateaux technologiques et scientifiques d'excellence ;*
- Résultats scientifiques satisfaisants à l'instar de l'inscription de l'Université de La Réunion au classement de Shanghai au titre des sciences atmosphériques et obtenus avec le concours de l'infrastructure impulsée par la région de l'Observatoire de physique de l'atmosphère » OPAR), 2 189 publications entre 2015 et 2021 ;*
- Valorisation de la recherche satisfaisante et/ou de transferts technologiques possible par le biais notamment de la technopole, le pôle de compétitivité en agroalimentaire, etc. ;*
- Stratégie de rayonnement international mise en œuvre par l'université de La Réunion avec un certain succès ;*

- Résultats encourageants dans les candidatures aux appels à projets (européens et nationaux) ;
- La Région encourage toutes les actions qui permettront de valoriser les atouts de l'écosystème recherche-innovation réunionnais dont l'université de La Réunion est un acteur central, et de renforcer les avancées faites localement en matière de structuration, d'ouverture à l'international et de valorisation de la recherche menée sur le territoire et en coopération.

*Les actions et initiatives de la collectivité régionale sont pleinement concordantes avec ses objectifs comme rappelé et illustré précédemment. La Région fait également l'expérience de pilotage de sa politique de recherche-innovation, de dialogue avec toutes les parties prenantes impliqués (acteurs académiques, institutionnels, économiques, de la société) dans le développement intégré de ses politiques et stratégies.*

*La place de l'Université de La Réunion dans cette dynamique est d'intérêt majeur. C'est pourquoi la collectivité régionale entend poursuivre son soutien, à travers la mise en œuvre de ses orientations stratégiques, en particulier dans les champs de l'enseignement supérieur, de la recherche et d'innovation, de coopération régionale et de développement économique.*

---

#### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA RÉUNION**

*Je me dois de souligner, en premier lieu, la qualité et la densité du travail réalisé par vos collègues à travers la centaine de pages (avec les annexes) et les quatre grands chapitres qui structurent ce document.*

*Ils permettent de mieux appréhender l'organisation le fonctionnement de cet établissement qui accueille aujourd'hui près de 20000 étudiants sur la base d'une offre de formation particulièrement diversifiée et ouverte également aux étudiants de Mayotte et de l'étranger.*

*Les rédacteurs de ce projet de rapport ont noté plusieurs faiblesses structurelles notamment au niveau du contrôle interne, de la fonction achat, de la gestion financière, des ressources humaines, de la stratégie immobilière...*

*Face à ces constats, il est proposé (sept recommandations majeures qui me paraissent aller dans le bon sens pour rationaliser ses ressources et maîtriser son développement.*

*Comme il est fait référence au soutien des collectivités, il est nécessaire de savoir que le conseil départemental de La Réunion est un partenaire constant de l'Université et de ses étudiants depuis la loi de décentralisation du 2 mars 1982.*

*À titre d'exemple, au niveau des infrastructures, notre collectivité a offert les locaux de l'Institut de l'administration des entreprises (IAE), une cité universitaire internationale, et une autre, par la transformation des anciennes archives départementales, à l'université et au CROUS de La Réunion.*

*Depuis la loi NOTRe du 7 août 2015, qui a supprimé la « clause générale de compétence », l'action volontariste de notre institution a été recentrée et accentuée sur les étudiants.*

*C'est ainsi qu'à chaque année universitaire, environ 7000 étudiants bénéficient de la bourse départementale pour un montant d'environ 10 M€. Notre collectivité a même créé une bourse doctorale depuis 2018 afin de compléter l'intervention de la Région.*

*Ce projet de rapport met également l'accent sur « un pilotage de l'université fragilisée par une gouvernance défailante... » depuis 2023, ce qui a abouti à la mise en place d'une administration provisoire depuis mars 2024.*

*S'il ne m'appartient pas de porter une appréciation sur les causes et les conséquences de cette crise, je souhaite ardemment que les choses puissent rentrer dans l'ordre rapidement.*

*À cet égard, j'ai rencontré récemment le recteur d'académie qui m'a indiqué le calendrier électoral prévu entre janvier et mars 2025.*

*Mes collègues et moi-même souhaitons que l'Université de La Réunion retrouve la voie de la stabilité au niveau de sa gouvernance et de l'unité auprès de l'ensemble de ses enseignants, personnels administratif et technique, afin que ses étudiants puissent bénéficier des meilleures conditions de réussite possibles.*

---

## **RÉPONSE DE L'ADMINISTRATEUR DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION**

### **Introduction**

*L'Université de La Réunion (UR) remercie la Cour des comptes pour ses remarques et ses conseils qui seront très utiles à l'amélioration de son fonctionnement et au renforcement de son efficacité. L'UR remercie aussi la Cour des comptes d'avoir pris en considération les éléments*

*contradictoires que l'UR lui a proposés. Si en l'état nombre des observations de la Cour sont pleinement justifiées, certaines apparaissent moins pertinentes ou ne sont plus d'actualité après plusieurs mois écoulés depuis le contrôle de gestion sur place et sur pièces et les mesures qui ont été prises par l'UR entre mars et novembre.*

### **Chapitre I : Une offre de formation et de recherche importante, mais insuffisamment structurée et coordonnée**

*Si la population réunionnaise, générale et étudiante, est stable, elle doit intégrer les flux migratoires du bassin indianocéanique. L'UR doit rester un acteur à part entière de son territoire.*

*Son caractère multisites et coloré thématiquement, réparti sur trois communes de l'Île, et son leadership retrouvé, illustrent la volonté de l'UR de peser dans le développement socio-économique de l'île.*

*Sur les références faites aux carences en matière de pilotage de formation à un double niveau, il existe le CREFOP et CAFPB où l'UR n'a pas compétence et ne peut donc agir.*

*Cependant, le rôle de chef de file de l'UR dans la construction du SRESRI, voulu par l'ensemble des partenaires, est désormais une réponse à l'absence de coordination et à la dispersion de l'offre de formation (voir chapitre IV).*

*Enfin, l'UR ne peut que s'associer au souhait d'une représentation forte des ONR sur le territoire et confirme le rôle fondamental des collectivités territoriales dans la stratégie de recherche (voir chapitre IV).*

### **Chapitre II : Un pilotage de l'Université affaibli par une gouvernance défaillante et un manque d'accompagnement de la tutelle**

*Depuis le contrôle de la Cour, la gouvernance de l'UR a été profondément remaniée. Outre une recomposition de l'équipe présidentielle dont un renouvellement total du Cabinet, l'Administration provisoire a rétabli les prérogatives de plusieurs autorités (DGS, Premier Vice-président, Président du CAC, ...) et a pourvu plusieurs fonctions essentielles (Direction administrative de la DRI, recrutement d'une directrice de la DSFE pour la gestion des fonds européens, ... voir chapitre III).*

*S'agissant des fonctions administratives, une structuration plus adaptée des services est engagée. Dans ce cadre, une auto-évaluation auprès de chaque pôle et direction a été réalisée pour préparer une «*

*feuille de route » de la réorganisation administrative déjà engagée et qui devra être finalisée en 2025. À titre d'exemples : au sein d'un pôle patrimoine réaménagé, la fonction immobilière pourra être regroupée sur la base des trois directions métiers existantes (DLR, DSM, DETPI) ; la direction égalité femme/homme et handicap est d'ores-et-déjà placée dans le périmètre de la Qualité de Vie au Travail, etc.*

*Le dialogue social est rétabli par l'organisation de réunions régulières entre la Présidence et chacune des organisations syndicales (OS) présentes à l'UR. Un « bureau élargi » a été institué et regroupe toutes les directions de composantes, d'unités de recherche, de fédérations de recherche, ainsi que toutes les OS et les principaux cadres. Il est chargé, dans le dialogue et la concertation, de préparer les grandes décisions de l'UR. À titre d'exemple, lors du dernier « bureau élargi », dédié quasi-exclusivement à la préparation des élections aux conseils centraux de 2024, le choix du vote à l'urne (préférentiellement au vote électronique) a fait l'objet d'un avis prononcé à l'unanimité. Ce modèle de fonctionnement permet d'aborder sereinement les réformes et transformations nécessaires de l'établissement.*

#### *Règles déontologiques.*

*La prise en compte des règles de déontologie et d'éthique est assurée par l'installation d'un collège de déontologie propre à l'UR, dont les règles de composition et de fonctionnement seront soumises à l'approbation du prochain conseil d'administration. Depuis mars 2024, la création de ce collège de déontologie va rendre enfin applicable la charte de déontologie adoptée en 2022.*

*Sur la question de la gestion des cadeaux et invitations, une délibération a bien été adoptée pour formaliser les règles par le conseil d'administration du 12 mai 2022.*

*Sur le logement de fonction attribué, la remarque de la Cour n'est fondée que sur la fonction hygiène sans prendre en compte la fonction sécurité-défense de l'agent. Sa présence sur site est un impératif pour l'établissement. Ces caractéristiques entrent dans le champ d'application de l'arrêté du 5 octobre 2021.*

*Concernant la remarque sur l'insuffisance de contrôle des subventions versées aux associations étudiantes, l'UR exige que toute libération partielle des fonds de la convention soit subordonnée à la présentation, par chacune des associations concernées, des pièces justificatives de l'exercice antérieur correspondant au montant déjà versé. Le contrôle mériterait d'être simplifié en réduisant le nombre de pièces demandées.*

*Les autres manquements constatés ont bien été corrigés, et les NBI indues ont été supprimées.*

### **Chapitre III : Un pilotage fortement fragilisé, une situation financière précaire**

#### *Situation financière.*

*Si lors du contrôle de gestion sur place et sur pièces de février 2024, la situation financière a pu être estimée comme précaire par la Cour des comptes, ce constat n'est plus d'actualité.*

*Des rencontres mensuelles sont organisées avec le recteur et ses équipes ainsi que le contrôleur budgétaire en région. Cette récente dynamique favorise des liens étroits et fructueux entre les services de l'Académie et de l'UR, qui permettent ainsi de rétablir un très fort niveau de confiance et d'échange. Les documents présentés ont connu une très nette amélioration notamment en ce qui concerne les détails financiers fournis et la transparence des informations, ce que souligne le Rectorat. Cette forte mobilisation des différents services, dont en particulier la direction des finances de l'UR, impulsée par l'administration provisoire, a participé à l'efficacité des résultats.*

*Les premiers constats font apparaître une évolution très favorable des indicateurs de la trésorerie en ce qui concerne les recettes fléchées, lesquelles atteignent désormais 99 % des projections du budget initial 2024 pour un montant de 13 M€, soit un taux de réalisation exceptionnel à 2 mois de la clôture de l'exercice.*

*Plusieurs paramètres sont à l'origine du niveau des encaissements de ces recettes fléchées qui constituaient une difficulté majeure, aux conséquences fâcheuses sur la trésorerie.*

*Des échanges soutenus et constructifs avec la collectivité régionale qui ont permis de reconstruire une forte confiance entre la Région et la gouvernance de l'UR et des relations renforcées, voire retrouvées, entre les services des deux institutions. Ils ont encore permis d'instaurer des réunions techniques régulières qui améliorent la qualité des dossiers traités (présentation des dossiers complets, respects des procédures, suivi fiabilisé des encaissements, réactivité face aux dysfonctionnements ponctuels, etc.).*

*Parallèlement depuis la mise en place de l'administration provisoire une réorganisation interne des services (RH Finances, Comptabilité) a été orchestrée, dont les effets sur les finances de l'UR ont été immédiats en contribuant à une forte et rapide accélération des*

*encaissements observés, mais aussi à la régulation des dépenses, sujettes à des retards de facturation conséquents impactant le suivi du budget.*

*Si les recettes fléchées FEDER impactent l'équilibre du budget de l'Université (désynchronisation entre les encaissements et les décaissements avec en amont un préfinancement total réalisé par l'Université comme l'impose le mécanisme de financement du FEDER) et donc sa soutenabilité pluriannuelle, il reste que le mécanisme de financement était beaucoup moins impactant que les faiblesses dans le recouvrement (voir Chapitre IV Recherche – difficultés fonds FEDER).*

*Le travail de suivi des encaissements réguliers pour les opérations pluriannuelles a été consolidé par la mise en œuvre d'une politique efficace, notamment dans la fourniture des justificatifs des dépenses.*

*Dans cet objectif, l'Administration provisoire a permis la création d'un poste fléché dédié aux suivis des fonds. La mission sera élargie à tous les appels d'offre ANR, HE, etc. Ce poste (recrutement qui a été effectué en septembre) sera accompagné d'un autre poste avec un personnel qui sera partagé entre l'Université et la région (3 jours à l'UR, 2 jours à la région) pour harmoniser les pratiques et fluidifier les procédures. D'autres agents seront aussi conviés à suivre une formation au rectorat (2 semaines en moyenne) avec le même objectif.*

*Les résultats montrent déjà une forte amélioration à plusieurs niveaux (de nombreux projets ont été soumis par les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'Université et les premiers retours des évaluations sont très positifs (FEDER recherche devrait attendre au moins 95 % de succès, de même pour les Interreg, ...). Cependant, l'équilibre de la masse salariale et du budget de l'établissement reste fragile car il est aujourd'hui trop dépendant des fonds FEDER, qui selon leur état peuvent faire des emplois en CDD une variable d'ajustement budgétaire et inciter à des reports de paiement interannuel. Il est nécessaire d'élargir les sources de financement (ANR, France 2030, HE, ...), mais aussi les ressources liées aux relations avec le monde socio-économique (chaires industrielles, formation continue, recherche intervention, CIFRE, etc.). Plusieurs projets ont déjà été déposés cette année et pour la première fois (voir chapitre IV).*

*Cette bonne gestion financière est confirmée par l'absence d'ajustements budgétaires au cours de l'exercice 2024, et ce n'est qu'à l'occasion du dernier conseil d'administration de l'exercice, prévu en décembre, que sera présenté un budget rectificatif, en conformité avec les recommandations du RRBO.*

*Conjointement pour les projets structurants (acquisition de nouveaux équipements et construction de nouvelles infrastructures de recherche), sur la question des équipements, la faiblesse des dossiers déposés au FEDER sur les infrastructures était étonnante. Pour résumer, si les chercheurs obtenaient des financements recherche ils ne bénéficiaient pas toujours de financements d'équipements pour réaliser avec efficacité ces recherches.*

*La raison évoquée était souvent que les amortissements dépassaient la durée des projets. Cela était dû à un manque d'anticipation dans le démarrage des projets. Aujourd'hui, le modèle a été corrigé avec la réorganisation de la fonction achat. Grâce à cette transformation, l'UR a pu déposer environ 8 millions de projets d'équipements au FEDER, ce qui va considérablement augmenter la production scientifique et ses recettes issues de l'innovation. La région finançant désormais 85 % du projet, 15 % revenant à l'établissement, l'UR est en négociation avec la région et l'Europe pour revoir ce pourcentage de contribution de l'établissement à la baisse et sollicitera également un accompagnement de la DRARI. Ainsi, nous espérons réduire ce pourcentage à 5 %. En outre, les équipements permettront la consommation de l'ensemble des financements obtenus ce qui n'était pas toujours le cas jusqu'alors faute de moyens techniques pour travailler. Ceci imposait des remboursements conséquents de crédits non consommés à l'Europe en fin de programme, avec un effet décalé très pénalisant pour la trésorerie.*

*Sur la question des infrastructures, deux projets patrimoniaux importants en suspens sont désormais concrétisés et vont être réalisés sur le FEDER qui prend fin en 2027 : le projet de halle des sports sur le site du Tampon - totalement financé par l'État, la région, la commune (pour le foncier) ; la construction d'un amphithéâtre de 800 places pour l'UFR Santé, là aussi totalement financé pour lequel un accord a pu être trouvé avec le président de la CIVIS et maire de Saint-Pierre, qui nous a attribué un terrain à proximité de l'UFR santé au début du mois d'octobre.*

*La confiance est donc clairement restaurée avec cet interlocuteur incontournable qu'est la région Réunion mais aussi avec les communes où sont localisés nos sites.*

*Depuis le début de l'administration provisoire et l'élan qu'elle a créé avec l'ensemble des équipes, la disponibilité financière infra-annuelle de l'établissement n'a jamais atteint un tel niveau au cours des dix dernières années. Actuellement, le solde de trésorerie s'élève à environ 49 millions d'euros, ce qui représente plus du double de la moyenne des trois dernières années à la même période. En juin 2024, la trésorerie a même atteint un pic à 57 M€, comparé au 41 M€ de 2023.*

*Le niveau de disponibilité financière observé s'avère d'autant plus positif et une réussite que des dépenses additionnelles ont été effectuées en vue de régulariser le règlement de créances impayées antérieures en raison des difficultés financières que rencontrait l'établissement, notamment des heures complémentaires ainsi que des factures impayées des années civiles 2021 et 2022 d'un montant de près de 4 M€.*

*L'équilibre financier de l'université a donc été rétabli de manière significative et très rapide et le modèle de report de paiement qui était en place est donc endigué avec en plus un résultat positif en 2024 (l'UR sera donc l'une des très rares universités françaises dans cette situation cette année).*

#### *Une fonction achat optimisée et réorganisée.*

*La rationalisation de la fonction achat depuis l'administration provisoire en mars 2024 a conduit à la mise en place d'une restructuration rapide du service des marchés et à une optimisation de son fonctionnement : un nouveau collaborateur de catégorie A a été recruté pour assumer la fonction de second acheteur public.*

*De surcroît, l'établissement a amélioré son dispositif de contrôle des achats et élaboré un manuel des marchés qui offre un cadre et un soutien aux structures en vue de rationaliser leurs procédures d'achat et d'accroître le nombre de marchés à traiter. Ce guide a été enrichi par une fiche de procédure spécifique pour les acquisitions inférieures au seuil de 40 K€ HT (validation en CA de décembre 2024).*

*Cet apport a eu un effet immédiat en contribuant à accroître le volume des marchés publics de l'établissement qui passe de 36 % à 50 % des achats effectués dans le cadre de marchés pour l'année universitaire 2024-2025. Il vise à atteindre, au cours des exercices 2025-2026, un taux de 70 %. Par ailleurs, l'établissement a acquis un logiciel d'assistance à la rédaction des documents marchés (SIS-Marchés).*

#### *Ressources humaines.*

*En premier lieu, une réorganisation de la DRH est initiée en concertation avec les personnels. Elle s'articule sur plusieurs thématiques identifiées : la sécurisation du process paye, les procédures de recrutement, l'amélioration de la communication de la DRH, pilotage transversal (DRH-DFC notamment) ... À titre d'exemple et dans la démarche de sécurisation du process « paye », l'ensemble des gestionnaires RH retrouve la fonction de gestionnaire de paye dans leurs missions, avec pour objectifs de permettre à un même gestionnaire de superviser l'ensemble des informations et d'inscrire l'établissement dans*

*une gestion intégrée de la paie via le logiciel SIHAM, unifiant les données actuellement traitées par Winpaie.*

*En second lieu, sur les questions RH en général :*

- *S'agissant du temps de travail inférieur à l'obligation de 1607 heures, l'UR a proposé deux mesures dans les conseils pour respecter l'obligation annuelle de 1 607 heures : la réduction des jours de RTT ou l'augmentation du temps de travail hebdomadaire. Les premiers échanges à travers le dialogue social, indispensable sur des sujets de cette nature, laissent à penser que la deuxième mesure sera retenue.*
- *Le paiement des heures complémentaires se fait désormais quasiment en temps réel, dans le cadre de la procédure de paie, ce qui permet une meilleure visibilité et réactivité concernant la mise en paiement (réduction des retards). Cela concourt à un pilotage financier plus fin et réaliste.*
- *La régularisation des restes à payer des années précédentes montre l'impact du nouveau dispositif : 90 % des arriérés ont été régularisés, soit près de 4 M€.*
- *Sur la GPEEC, un accompagnement par un prestataire extérieur (le même qu'en 2022) est initié à la suite de la notification récente du marché. Un recrutement sur le poste de chargé GPEEC est lancé. Ceci permettra de reprendre la gestion laissée en suspens et de disposer d'une ressource en interne.*

*Toutes les autres préconisations signalées ont été mises en place.*

*La confiance retrouvée avec l'ensemble des acteurs de l'établissement n'est pas fondée que sur le dialogue mais elle a également trouvé appui sur différentes mesures et actes concrets dans la politique sociale de l'établissement : renforcement de la cellule Qualité de la Vie au Travail et de ses moyens, simplifications des procédures de signalement d'enquête administrative et traitement des dossiers en attente, des accompagnements des personnels en souffrance : création de cellules psychologiques pour les personnels et les étudiants ; déploiement des commissions disciplinaires en veille depuis plusieurs années ; création d'une commission d'éthique ; réalisation d'un bilan social (suspendu depuis 4 ans) conjoint RH/QVT (en cours) ; révision et réorganisation des jurys de recrutement ; création d'un groupe de travail sur l'accompagnement des personnels en emploi précaire et notamment les contrats PEC, etc...*

*Cependant si l'ensemble de ces dispositions a considérablement renforcé la qualité de vie au travail, tout n'a pas été réglé en raison*

*notamment de la lenteur encore trop présente dans le traitement et dans le suivi de certains dossiers et d'un manque de réactivité. Cette lenteur tient aussi à une communication insuffisante entre les services en raison notamment de leur fragmentation, qui freine parfois la continuité de service et la fluidité des procédures.*

#### *Numérique.*

*Pour l'UR, l'adoption d'un schéma directeur du numérique (SDN) est en effet un besoin indispensable dont l'Administration provisoire fait un objectif majeur comme en témoigne son inscription dans les projets stratégiques de l'année 2024-2025. Le SDN couvrira l'ensemble des problématiques du SI : sécurité des logiciels métiers, achat et contrôle du parc informatique, gestion des serveurs (PRI-PCA), etc. Une des premières mesures prises : le rattachement à temps plein du RSSI auprès du président de l'Université.*

*Dans ce cadre, l'établissement a demandé l'accompagnement des services numériques du Rectorat pour la constitution de ce schéma directeur. Il fait appel aussi à un universitaire, vice-président stratégies numériques, directeur numérique d'un établissement de métropole reconnu pour ses compétences dans ce domaine et ancien président du comité des services informatiques de l'ESR.*

#### *Patrimoine.*

*La Cour des comptes note que la qualité du bâti est relativement satisfaisante, nous ne partageons pas la même analyse. Plusieurs bâtiments et infrastructures de passage doivent être fermés pour des raisons de sécurité. Ainsi l'établissement est au bord de l'asphyxie.*

*Les derniers diagnostics et ceux en cours sur des bâtis plus ou moins anciens montrent donc que le vieillissement (structure et enveloppe) est accéléré et qu'il est nécessaire à court terme d'investir lourdement sur des travaux d'urgence. Un travail est entamé avec la Banque des Territoires pour souscrire un emprunt destiné à assumer les travaux de mise en sécurité et les grandes rénovations à hauteur de 15 M€ qui sera validé dans les instances.*

*De manière plus générale, évoquer le patrimoine de l'UR à partir de moyennes nationales ne tient pas compte de la réalité et des spécificités locales. Le climat et les aléas climatiques impactent fortement le bâti et ses installations. Les moyens financiers de la SCSP en lien avec le patrimoine ne sont pas en adéquation aux spécificités de la maintenance d'un bâti en zone tropical. Elle constitue une "bombe à retardement financière". Un débat avec l'État est impératif et l'UR déploie une réflexion très forte sur*

*ce sujet pour rappeler la nécessité d'engager des travaux de rénovation de grande ampleur.*

*En parallèle, dans le dialogue de performance 2024 avec la tutelle, l'établissement s'est doté d'un outil de gestion du patrimoine afin de consolider sa stratégie immobilière et sa projection pluriannuelle des opérations de maintenance en concertation avec l'État (SIPI).*

#### **Chapitre IV : Un pilotage de la formation et de la recherche à renforcer, des résultats perfectibles**

##### *Formation*

*Sur le pilotage des formations, l'établissement a mis en place des COTECH, dispositifs institutionnalisés pour accompagner fortement le déploiement de l'offre de formation, dont près d'une dizaine se sont tenus sur la période récente.*

*Si les taux de réussite sont inférieurs au national, il est important de prendre en compte les spécificités structurelles, linguistiques et socio-économiques qui expliquent également en partie ce retard. En effet, compte tenu de l'insularité de son territoire, l'UR accueille un pourcentage plus élevé d'étudiants issus des parcours technologiques et professionnels. De même, l'établissement accueille un nombre très important d'étudiants boursiers (63 % à La Réunion contre 36 % au national).*

##### *Recherche*

*L'Université s'investit dans la politique de site. Elle assume le cheff-de-filât en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Elle joue un rôle central dans l'élaboration du SRESRI à l'appui du Conseil Régional. L'administration provisoire a rencontré l'ensemble des PDG des ONR présents sur le territoire pour échanger sur les projets en cours et à venir, et pour évoquer une convergence des feuilles de route. S'agissant de la représentation des extérieurs dans les instances de recherche, il est proposé l'augmentation du nombre de représentants, incluant les ONR. L'ensemble de cette organisation sera précisé dans le COMP avec le MESR. Enfin, l'établissement déploie un SI Recherche financé à hauteur de 150k € dans le cadre du dialogue de performance avec l'académie en 2024.*

*S'agissant de l'absence de consortium, dans le document d'autoévaluation HCERES soumis en mai 2024, en prenant l'exemple des consortia RESIPOL (Polynésie Française) et CRESICA (Nouvelle-Calédonie), l'établissement s'est engagé à la création d'un consortium impliquant l'ensemble des acteurs en charge de la recherche*

*et de l'innovation. Cette stratégie inclusive est illustrée par les projets PUI VALIOTECH et le PIOM TRETZERBAJ récemment financés par France 2030.*

*Concernant le cas cité de la vice-présidence Recherche et Valorisation, il convient de resituer le contexte. L'établissement rappelle que la vice-présidence du conseil d'administration en charge de la recherche et de la valorisation (VPCA RV) a subi 2 démissions successives, une en septembre 2018 et la seconde en novembre 2019, deux mois seulement après leurs élections. Cette fonction est en effet restée sous intérim du Président du CAC pendant près de 2 ans, problème résolu par la prise de fonction de l'actuel VPCA RV en 2021. Le VPCA RV n'est plus référent scientifique de l'INSERM depuis mi-2024, ne sera plus à la direction de l'UMR PIMIT dans le cadre de la prochaine contractualisation 2026-2030 avec le MESR, et son mandat de VPCA RV prend fin en décembre 2024. Enfin, plusieurs appels à candidature ont été lancés pour la direction de la fédération BioST, sans succès sur les 4 dernières années.*

*La Cour des comptes indique que l'établissement connaît des difficultés à accéder aux fonds FEDER. Nous ne partageons pas ce constat. Pour le PO FEDER/INTERREG 21-27, l'établissement a soutenu 22 projets de recherche pour un montant global de 11 M€ à l'AMI 2024 et va même accroître ce nombre par le dépôt de projets au prochain AMI prévu en 2025. De plus, l'établissement a validé l'acquisition de nouveaux équipements pour un total de 8 M€ en 2025, avec une contrepartie de 15 % en négociation avec les partenaires (le DRARI, la Région, le Rectorat et les ONR).*

*Il est vrai que la mobilisation des fonds FEDER/INTERREG implique un préfinancement total des projets par l'établissement. Bien que le décaissement de montants substantiels ne soit pas sans effet, il ne constitue pas le facteur majeur des difficultés rencontrées sur la trésorerie. C'est le décalage significatif entre les décaissements et les encaissements qui jusqu'alors résultait d'un processus inefficace de recouvrement qui générerait ces difficultés. Toutefois, la très forte amélioration des relations entre l'établissement et la Région, avec des échanges permanents sur les procédures, a permis de consolider significativement le recouvrement. Le problème n'est plus d'actualité puisque 98 % des sommes décaissées restantes de l'ancien PO FEDER 14-20 ont été perçues en 2024.*

*Par ailleurs, une stratégie de diversification de guichets et bailleurs a été engagée (voir chapitre III), avec des succès affichés aux AAP France 2030 (15 projets : 5,8 M€), ANR (17 projets : 1,76 M€) et Horizon Europe (14 projets : 8,8 ME). Un objectif de changement d'échelle est souhaité en*

*renforçant la cellule de réponses aux APP compétitifs et de haut niveau. C'est une stratégie envisagée dans la proposition CONEX OI qui peut être déclinée dans le COMP avec le MESR.*

*Sur la question des directions des écoles doctorales, les arrêtés de nomination des directeurs des deux écoles doctorales ont été publiés et ces derniers ont pris leurs fonctions en avril 2024.*

### **Conclusion et perspectives**

*En dépit de ces améliorations, les transformations de l'Université et de son management doivent être poursuivies avec un accent particulier sur :*

*La rationalisation des services trop nombreux comme le traduit un organigramme incohérent sous plusieurs angles (professionnalisation des services, développement des outils de pilotage quasi-inexistants aujourd'hui, notamment en RH, et pour l'offre de formation) permettra d'optimiser la masse salariale (20 à 30 postes qui pourraient être redistribués selon les besoins des futures campagnes d'emplois).*

*Le suivi du budget sera renforcé en 2025 par la mise en place d'une comptabilité analytique pour mieux identifier les coûts des différentes fonctions et appréhender les domaines de performance de l'UR.*

*L'audit en cours sur la formation continue dont le fonctionnement est à réviser et se limite à des modèles de DU, l'UR n'ayant pratiquement pas développé l'approche par compétences qui permet l'accréditation FC. L'UR devra donc s'inscrire dans les parcours en compétences mais aussi requalifier et définir clairement son offre de formation pas toujours très bien maîtrisée.*

*L'élaboration de schémas directeurs qui sont encore peu existants dans plusieurs domaines (numérique, offre de formation, politique du patrimoine), etc.*

---

## **RÉPONSE DE L'ANCIEN ORDONNATEUR DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION**

### **Préliminaire**

*En ma qualité de président de l'Université de La Réunion (UR) depuis 2016, suspendu à titre conservatoire de mes fonctions le 06 octobre 2023 pour un an puis interdit d'exercer depuis le 10 octobre 2024 pour un an, je fais part des présentes observations dans un contexte de très grande difficulté qui d'une part ne m'aura pas permis de participer aux échanges*

*et aux étapes de cet audit de la Cour des comptes et d'autre part m'aura éloigné de mon établissement sans aucune possibilité d'échanger avec mes collègues pour effectuer un travail de qualité.*

*Je tiens néanmoins à affirmer que depuis mon arrivée aux responsabilités en septembre 2016, dans le cadre d'une gouvernance partagée, mon équipe et moi-même avons tout mis en œuvre pour impulser une politique volontariste et dynamique de changement d'échelle de l'UR dans l'ensemble de ses dimensions.*

*Forte d'une légitimité acquise par les urnes à de multiples reprises, notre gouvernance a respecté ses engagements de mettre en œuvre le projet d'établissement validé par la communauté universitaire et parfaitement inscrit dans son contrat d'établissement. Quelles que soient les situations et les crises, nous avons su redonner une dynamique de fonctionnement à la plus grande université ultramarine française, également la seule université du territoire réunionnais.*

*Les importants changements que nous avons eus à engager n'ont pas été sans générer des tensions et des frustrations, qui n'auraient pas dû prendre l'ampleur qui a été largement médiatisée et relayée au plus haut niveau de la tutelle. En effet, de nombreuses affirmations erronées et orientées ont contribué à donner une fausse image des actions portées par la gouvernance de l'établissement et ont conduit à ce qu'une terrible erreur d'appréciation place l'UR dans l'une des plus difficile période de son histoire.*

*La plus grande université ultramarine française, la seule université du territoire réunionnais*

*L'UR a fêté ses 40 ans en 2022. Créé en 1982, elle a connu un développement soutenu qui en a fait aujourd'hui la plus grande université ultramarine française, avec 30 ha d'emprise foncière, 11 ha de surface utile répartis sur 13 sites et campus. Forte d'un effectif de plus de 18000 étudiants, dont 1000 étudiants étrangers, et de 1 600 personnels (hors les quelques 1500 chargés d'enseignement vacataires), elle représente dans sa structuration l'équivalent de plusieurs établissements pluridisciplinaire avec santé, son développement rapide et multisite, y compris sur Mayotte, a nécessité la modernisation continue de son pilotage et de son organisation. Seule université française de plein exercice de la zone océan indien, l'UR est de plus en plus reconnue dans l'ensemble de ses missions et se place très souvent, compte-tenu du contexte insulaire multiculturel distant de 9 500 km de Paris, en avance de phase sur de nombreux sujets.*

### ***Pour la première fois, une gouvernance partagée assurant le copilotage de l'établissement***

*Le renouvellement des conseils centraux et l'élection à la présidence de l'UR ont toujours été l'objet de vives tensions. Pour y mettre fin, c'est une gouvernance partagée qui a vu le jour en septembre 2016, assurée par le co-pilotage de l'établissement par un Président du Conseil d'administration (CA) et un Président du Conseil académique (CAC). Cet aboutissement est issu du partenariat entre deux collectifs, le collectif S'UNIR conduit par le Pr Frédéric MIRANVILLE (groupe de collègues et le syndicat Sgen-CFDT) et le collectif UR2020 conduit par le Pr Gilles LAJOIE (groupe de collègues et syndicats CGTR, FSU et UNEF). Ce partenariat a porté à la tête de l'UR le Pr Frédéric MIRANVILLE avec 20 voix contre 15 pour le Pr Jean-Pierre CHABRIAT en 2016. Malgré les défections des syndicats Snesup-FSU et CGTR, un groupe unique a été constitué pour l'élection suivante en 2021, le collectif CAP2024 (groupe de collègues et syndicats Sgen-CFDT et UNEF), qui a porté le Pr Frédéric MIRANVILLE à nouveau à la tête de l'Université avec 22 voix contre 12 pour la Pr Brigitte GRONDIN-PEREZ.*

*Ayant connu des difficultés et des défections lors de la 1ère mandature 2016-2020, il a été convenu en séminaire du groupe majoritaire de renforcer la cohérence et l'adhésion de l'équipe présidentielle en début de 2nd mandat 2021-2025. Les lettres de mission ont pour cela été revues, notamment du point de vue des rappels à la déontologie, afin de stabiliser la gouvernance et ne plus reproduire les mêmes difficultés.*

*C'est ainsi que la légitimité pleine et entière a été acquise par le Président Frédéric MIRANVILLE, le président du conseil académique Gilles LAJOIE, les 18 autres membres de l'équipe présidentielle, soutenus par les 1<sup>er</sup> syndicats de l'établissement, le Sgen-CFDT pour les personnels (5 sièges sur 10 au CSAE8) et l'UNEF pour les étudiants.*

### ***Une organisation administrative et des procédures clarifiées, en cohérence directe avec le projet stratégique de l'établissement***

*L'équipe présidentielle a lancé dès 2016 la réorganisation de l'administration de l'Université, confiée à la directrice générale des services (DGS), pour simplifier l'organigramme et aligner l'organisation avec le projet stratégique. Suite à un audit en 2017 révélant trop de reports à la DGS, un nouveau modèle a été mis en place avec des directions stratégiques pilotées par des vice-présidents et des directions*

---

<sup>8</sup> Comité social d'administration d'établissement.

*administratives sous la responsabilité de personnels BIATSS. Structurée en cinq pôles, cette nouvelle organisation avait pour objectif de fluidifier et d'améliorer les interactions avec la direction générale des services.*

*Cette réorganisation d'ampleur a été validée par les instances de l'Université et s'est accompagnée de procédures formalisées, notamment en RH. Un système d'information décisionnel (SID) a de plus été déployé pour centraliser les indicateurs de pilotage et améliorer leur transparence. Des progrès ont ainsi été réalisés dans la gestion de la masse salariale, représentant 75 % du budget, grâce à des outils comme SIHAM pour les RH et OSE pour la gestion des enseignements.*

*Un processus transparent d'allocation des moyens a été mis en place, incluant séminaires annuels, débats d'orientation budgétaire, lettres de cadrages, dialogues de gestion et arbitrages en conseil des directeurs de composantes, avant validation par le conseil d'administration pour des exercices budgétaires de 2019 à 2023.*

*Ainsi, que ce soit sur le volet masse salariale ou sur le volet budget de fonctionnement, l'ensemble des interactions a eu lieu de façon collégiale et a abouti en fin d'année à un budget prévisionnel parfaitement maîtrisé. Ce dernier a été soumis au préalable au contrôle de légalité du rectorat conformément aux textes puis validé par le CA.*

### ***Une offre de formation pluridisciplinaire co-construite, pour la première fois coordonnée à l'échelle de l'Université***

*L'effectif étudiant de l'UR a connu une forte progression entre 2016 et 2021, passant de 15 408 à 19 177, soit +20 % en 5 ans. La part des bacheliers professionnels et technologiques atteint 50% des néobacheliers, bien au-dessus de la moyenne nationale, tout comme la proportion des étudiants boursiers, avec plus de 60 % en L1 contre environ 20 % nationalement. L'Insee a montré que la mobilité des bacheliers est plus élevée pour les bacs généraux que pour les bacs professionnels et technologiques, ce qui maintient les ratios précédents.*

*L'offre de formation 2020-2025, validée intégralement par le HCERES, comprend 200 formations et a été structurée en parcours avec des unités d'enseignement majeures et mineures. Le pilotage de cette offre à l'échelle de l'Université a permis d'adapter les formations aux besoins du territoire et aux profils des étudiants. La réussite en 1<sup>ère</sup> année de licence est ainsi passée de +20 % en 2015 à +37 % en 2021 et les taux de réussite en master se situent entre 70 et 100 %. Les taux d'insertion professionnelle dépassent 80% et sont comparables à ceux d'établissement de même typologie en hexagone.*

### ***Une recherche scientifique de plus en plus reconnue, valorisée et diffusée***

*Les résultats obtenus pour la recherche scientifique produite à l'UR sont de plus en plus reconnus et les efforts effectués pour la structurer et la soutenir ont payé. C'est ainsi que l'UR a vu son activité de recherche se structurer autour des sciences de la durabilité et a été la première université ultramarine française à intégrer le classement thématique de Shangai pour les sciences de l'atmosphère.*

*La recherche dans le domaine de la santé, de l'écologie et de la transition énergétique est en prise directe avec les préoccupations du territoire et s'appuie sur un dynamisme soutenu en matière de projets. Suite à l'appel à manifestation d'intérêt lancé par le conseil régional en 2018, l'établissement a bénéficié d'un taux exceptionnel de sélection des projets soumis de 73%, ce qui a représenté une enveloppe de plus de 30 M€ de projets scientifiques. Au-delà des fonds FEDER<sup>9</sup>, des projets conséquents ont pu émerger à d'autres sources de financement, sous l'impulsion des équipes scientifiques et des partenariats avec les ONR<sup>10</sup>, comme les programmes d'investissement d'avenir ou encore Horizon Europe.*

*La part de la SCSP11 octroyée aux unités de recherche a fait l'objet d'une valorisation conséquente, ce qui a permis de faire progresser de 20 % les dotations. En complément de la mobilisation des fonds FEDER et d'autres sources de financement, les activités de recherche bénéficient donc d'un appui qui a été renforcé et qui a permis le classement de l'UR de la 11<sup>ème</sup> à la 4<sup>ème</sup> place du classement des IPERU<sup>12</sup> du HCERES dans la catégorie concernée.*

*Les deux écoles doctorales ont également été modernisées, avec un ajustement de leurs statuts afin de correspondre à la réglementation. Les gouvernances associées ont donc fait l'objet d'un processus de renouvellement destiné à aboutir à de nouvelles directions conformes aux textes.*

### ***Un dynamisme sans précédent dans l'élaboration d'une véritable politique de site et la nécessité d'un nouveau modèle disruptif***

*L'ambition de l'équipe présidentielle a été de faire de l'UR une éco-université de la résilience aux changements climatiques en milieu insulaire et tropical. Avec ses partenaires, l'établissement a ainsi proposé*

---

<sup>9</sup> Fonds européen de développement régional.

<sup>10</sup> Organismes nationaux de recherche.

<sup>11</sup> Subvention pour charge de service public.

<sup>12</sup> Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire.

*une restructuration complète de son organisation et de ses activités à travers la création d'un Institut du changement climatique et de la résilience dans l'océan indien (ICCARIO) dans le cadre de l'appel à projets Excellences du PIA<sup>13</sup>. Evalué à un budget consolidé décennal de 100 M€, cette refonte ambitieuse s'appuyait sur un collège des licences et des écoles graduées, menant à des écoles doctorales dédiées. Destiné à prévoir et résoudre les crises climatiques et sociétales à venir, sous toutes leurs dimensions, l'Institut avait pour finalité de développer des compétences expertes à l'échelle de la zone indopacifique Ouest, en s'appuyant sur les deux établissements que sont l'UR et l'Université de Mayotte ainsi que sur les organismes et acteurs nationaux et territoriaux de recherche.*

*Un tel projet, outre sa dimension d'avant-garde, internationale et structurante, aurait également permis de bénéficier de financements conséquents, mutualisés avec ceux existants de façon transversale pour une meilleure efficacité d'ensemble. Ce projet n'a pas été retenu par le jury international, mais le dynamisme de l'établissement a permis qu'il participe aux projets de PEPR<sup>14</sup> et qu'il soit également lauréat de l'appel à projets pour les pôles universitaires d'innovation avec la création du PUI VALIOTECH.*

*Après 40 ans d'existence et dotée d'un contrat approuvé par l'État pour ouvrir une nouvelle ère d'extension par la territorialisation, il est important de prendre conscience que le modèle de mutualisation actuel a atteint ses limites. Aussi, pour ouvrir un nouveau cycle de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche à La Réunion, un modèle disruptif est désormais nécessaire. Il consiste à scinder, à coûts constants, l'Université de La Réunion en deux établissements autonomes couvrant respectivement les territoires nord et est pour l'un et sud et ouest pour l'autre, sous la coordination d'un grand établissement à l'échelle territoriale. Cette vision, novatrice et résolument pragmatique, apporterait assurément une nouvelle dynamique pour les deux prochaines décennies.*

***De multiples freins au développement d'un établissement qui doit constituer un fleuron de l'université française pour son territoire et sa zone d'influence***

*De 2016 à 2023, l'UR a rencontré divers obstacles à son développement. Durant le premier mandat (2016-2020), l'équipe*

<sup>13</sup> Programme d'investissement d'avenir.

<sup>14</sup> Plateformes et équipements prioritaires de recherche.

présidentielle a souffert de la défaillance de certains cadres supérieurs, entravant la gestion administrative et des ressources humaines. Bien que le second mandat (2021-2025) ait débuté avec une gouvernance stabilisée et bienveillante, l'Université a fait face à des critiques constantes et abusives d'une opposition syndicale virulente. L'offre de formation a été limitée par un faible taux d'encadrement pédagogique, malgré les alertes de la gouvernance vers sa tutelle. L'université manque en effet de près de 500 postes d'enseignants par rapport à des établissements similaires, comme l'Université de Limoges par exemple. Financièrement, les difficultés de recouvrement des fonds FEDER ont pesé sur la trésorerie, créant un déficit en 2023, en raison de retards de versement pour le rattachement des recettes, malgré les alertes exprimées depuis 2021 envers le conseil régional et le Rectorat. La dimension politique du territoire réunionnais n'y est pas étrangère étant donné le changement d'équipe en 2021 au conseil régional et la bascule d'une majorité de centre-droit à une majorité d'extrême-gauche.

Du point de vue de l'éthique et de la déontologie, l'équipe présidentielle a eu de grandes difficultés à faire adopter une charte de déontologie en raison des réticences de certains syndicats, lesquels ont exercé une pression considérable sur le chargé de mission et le chargé de projet dédiés, qui ont pour ces raisons cessé leurs fonctions.

Enfin, le dialogue social a été permanent, avec des réunions une fois par semestre avec l'ensemble des organisations syndicales menées conjointement par le président et par une chargée de mission dédiée, mais il s'est heurté à des postures plus idéologiques que pragmatiques, ce qui en a limité les avancées possibles.

### **Une appréciation de la tutelle qui a conduit à la déstabilisation de la gouvernance de l'Université de La Réunion à partir d'octobre 2023**

En réponse à un signalement de sept collègues et ex-collègues le 02 mars 2023, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche Sylvie RETAILLEAU a diligenté une enquête administrative de l'IGESR<sup>15</sup> sur le management à l'UR. Cette enquête s'est appuyée essentiellement sur des témoignages à charge et a conclu à des accusations graves impliquant sept membres de la gouvernance, y compris le président. Ce dernier a été accusé d'avoir créé un système de harcèlement institutionnel et d'être impliqué dans au moins cinq cas de harcèlement moral, ce qui a fortement surpris toute l'équipe de direction. Les sept mis en cause ont contesté

---

<sup>15</sup> Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche.

*preuves à l'appui toutes ces accusations, mais la ministre a tout de même suspendu le président pour un an et initié contre lui une procédure disciplinaire.*

*Le 10 octobre 2024, le CNESER disciplinaire a sanctionné le président d'un an d'interdiction d'exercer avec privation totale de traitement, pour des faits ne concernant plus que deux ex-cadres supérieures lors de son premier mandat (2018 et 2019) et en l'absence de poursuites pénales. En raison d'insuffisances professionnelles établies, elles avaient été rappelées à l'ordre, sur un ton que le CNESER a jugé trop ferme, malgré les demandes de retrait d'emplois fonctionnels formulées à la tutelle et qui n'ont jamais abouti. Les agissements du président ont toutefois été reconnus comme étant involontaires et sans aucune intention de nuire. Aucun des autres mis en cause n'a à ce jour fait l'objet de poursuites disciplinaires.*

*Cette sanction à valeur symbolique d'exemple à l'encontre d'un président d'Université et la mesure de suspension antérieure ont considérablement déstabilisé la gouvernance de l'UR ainsi que sa communauté et ont paru disproportionnées au regard de la situation réelle.*

*Bien qu'une administration provisoire ait été nommée en mars 2024, le fonctionnement de l'établissement est resté préoccupant à tel point que les signalements pour souffrance au travail ont nettement augmenté et que les arrêts de travail se sont multipliés.*

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE MAYOTTE**

*L'Université de Mayotte (UMAY) remercie la Cour des comptes pour l'analyse détaillée et les recommandations formulées dans le cadre de son rapport sur les exercices 2018 à 2024. Le rapport éclaire de manière substantielle les actions à mener pour que l'UMAY, nouvellement transformée en établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), puisse pleinement répondre aux attentes de son territoire.*

*Le rapport permettra donc, d'une part, d'accompagner le développement de l'Université de Mayotte à travers les mesures proposées et, d'autre part, d'enrichir la réflexion dans le cadre de l'élaboration du prochain contrat d'établissement. Le rapport comporte en cela de nombreux points de convergence avec le diagnostic réalisé par l'équipe présidentielle. La grande majorité des remarques révèle l'exacte compréhension des problématiques de l'Université de Mayotte. Elles révèlent également la prise en considération d'un contexte local spécifique et fragile : territoire dont la population est très jeune, ayant une croissance*

démographique forte, confronté à une situation sociale particulièrement tendue, une immigration clandestine massive et une insécurité chronique. Nous notons avec satisfaction que malgré cet environnement spécifique le rapport souligne le chemin parcouru par l'établissement depuis sa création en 2011.

La reconnaissance des efforts, de l'investissement et du travail de structuration engagé ces cinq dernières années a été appréciée. L'équipe présidentielle se sent confortée dans l'idée que l'établissement se trouve « sur la bonne voie » en ayant par ailleurs pleinement conscience que la trajectoire de développement doit être poursuivie, notamment en s'appuyant sur les recommandations de la Cour. Le rapport met en évidence des points forts tout en soulignant les difficultés rencontrées et les défis qui nous attendent et en suggérant des pistes d'amélioration à court et moyen termes.

Cette réponse revient sur les observations principales et met en avant les mesures engagées ou projetées pour assurer un développement conforme aux orientations fixées par la Cour.

#### 1. Renforcement de l'ancrage territorial et de l'identité de l'UMAY

La Cour des comptes a souligné l'importance d'un ancrage territorial fort pour un établissement situé dans un environnement ultramarin aux problématiques spécifiques. L'UMAY s'inscrit résolument dans cet objectif en adaptant ses missions aux besoins de Mayotte, en particulier dans la mise en place et le développement progressif de filières désormais prioritaires pour le territoire.

La transformation en EPSCP depuis janvier 2024 permet à l'UMAY de disposer d'un cadre juridique pour délivrer ses propres diplômes nationaux accrédités par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Toutefois, pour atteindre cette autonomie, l'Université devra engager un travail de structuration rigoureux dans les prochaines années. D'ici là, l'UMAY continuera parallèlement à collaborer étroitement avec des universités partenaires pour délivrer des diplômes de qualité et maintenir un réseau académique solide.

#### 2. Structuration de l'offre de formation pour répondre aux besoins locaux

L'UMAY partage l'analyse de la Cour concernant la nécessité d'une offre de formation mieux adaptée au contexte local. Depuis 2023, un schéma directeur de formation est en cours de préparation pour la période 2024-2040. Ce document stratégique a pour objectif d'ouvrir des filières en phase avec les priorités de développement de Mayotte, en collaboration

*avec les acteurs socio-économiques locaux. Ce travail d'analyse et de structuration repose sur les données de démographie étudiante, les capacités d'accueil actuelles et les contraintes actuelles liées aux locaux.*

*La réponse aux attentes en matière de formation inclut également le renforcement de dispositifs d'accompagnement vers l'insertion professionnelle, grâce à des partenariats accrus avec les entreprises locales. Par ces actions, l'UMAY cherche à préparer les étudiants aux spécificités du marché du travail de Mayotte.*

### *3. Renforcement de la recherche et de l'innovation à Mayotte*

*L'Université de Mayotte prend note des remarques de la Cour quant au renforcement de l'activité de recherche sur et pour le territoire. Actuellement, la majorité des projets de recherche sont menés en partenariat avec des organismes nationaux, comme l'IRD, le CIRAD, le BRGM, dans des domaines clés pour Mayotte, dont la biodiversité et les sciences marines.*

*Afin de renforcer cette mission, l'UMAY s'appuie désormais sur le Technopôle de Mayotte, qui vise à développer la recherche appliquée et l'innovation dans des secteurs spécifiques. Bien que l'Université ne soit pas encore en mesure d'exercer une tutelle concernant les unités mixtes de recherche, elle œuvre à renforcer progressivement sa participation dans le réseau de la recherche nationale et ultramarine. L'UMAY prévoit également de rationaliser ses priorités de recherche pour répondre à des enjeux locaux tout en optimisant les ressources humaines et matérielles nécessaires à la poursuite de ses objectifs. Par ailleurs, l'Université exprime sa volonté de créer un laboratoire interdisciplinaire de recherches sur les socio-écosystèmes, qui fédérera des compétences variées pour aborder les problématiques spécifiques de Mayotte sous différents angles scientifiques.*

### *4. Structuration et consolidation des fonctions supports*

*L'UMAY reconnaît les recommandations formulées en matière de structuration des fonctions de soutien, en particulier pour la gestion des ressources humaines, la politique d'achat et la fonction budgétaire. La mise en place d'un pilotage budgétaire plus robuste est essentielle pour anticiper les dépenses et adapter les ressources. Ainsi, un travail de professionnalisation des services financiers est en cours, avec le soutien du rectorat.*

*La gestion des ressources humaines fait également l'objet d'une attention particulière, étant donné la difficulté de recruter à Mayotte, territoire victime d'un manque d'attractivité au regard du climat social sensible et des images négatives véhiculées par les médias. Afin de*

*renforcer l'attractivité de l'établissement, des dispositifs d'intégration et de développement des compétences pour le personnel sont en cours de développement, accompagnés d'une politique de gestion des talents. Un dialogue renforcé avec le rectorat permet par ailleurs de structurer une organisation en appui aux missions de l'établissement.*

#### *5. Gestion immobilière et saturation des locaux*

*La Cour souligne l'importance de mesurer attentivement les conséquences des projets immobiliers, en particulier face aux défis de saturation des locaux actuels.*

*Nous reconnaissons en effet que la capacité foncière de l'UMAY est limitée, avec une surface par étudiant largement inférieure aux normes nationales. La mise en place d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est en cours afin de structurer et de prévoir les investissements immobiliers nécessaires au développement de l'établissement. Le schéma en préparation intégrera deux projets d'extension et un second campus à Ouangani pour répondre à la croissance démographique et à l'augmentation des effectifs. Ce plan permettra d'anticiper non seulement les coûts de construction mais aussi les frais de fonctionnement supplémentaires engendrés par les nouvelles infrastructures, en alignant les besoins de financement sur des prévisions plus fiables et en assurant une gestion durable des ressources allouées.*

*La Cour attire l'attention sur la nécessité d'évaluer les impacts financiers et logistiques de ces projets immobiliers. L'UMAY veille à ce que chaque nouvelle infrastructure réponde aux standards de durabilité et d'efficacité énergétique, en prévoyant des financements stables pour assurer leur viabilité.*

*La Cour note que les données bâtimentaires concernant le respect des normes techniques et réglementaires sont actuellement incomplètes. Depuis le contrôle, l'Université de Mayotte a pris des mesures pour remédier à cette lacune en recrutant un agent spécifiquement affecté à la gestion et au suivi des données bâtimentaires. Ce renforcement des ressources humaines permet désormais un suivi progressivement amélioré, visant une meilleure conformité aux exigences du référentiel technique du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.*

*Depuis les observations de la Cour, le projet d'extension a progressé. L'Université de Mayotte prévoit désormais de finaliser le dossier de consultation des entreprises d'ici à la mi-décembre, avec une notification des appels d'offres prévue au début du mois d'avril. Ces étapes permettent de sécuriser le calendrier d'exécution malgré les aléas de coût identifiés et de viser un achèvement des travaux pour août 2027.*

#### *6. Pilotage budgétaire et trajectoire financière*

*Tout d'abord, nous nous félicitons du constat fait par la Cour quant à « la situation financière saine » de l'établissement et à la solidité de sa structure patrimoniale. La Cour a souligné la nécessité pour l'UMAY de consolider sa gestion financière et d'optimiser l'utilisation des dotations publiques. Dans un contexte de forte croissance des dépenses, l'Université s'efforce de mettre en place un pilotage budgétaire pluriannuel permettant une meilleure anticipation des charges et un contrôle rigoureux de l'exécution budgétaire.*

*S'agissant de la composition des ressources de l'établissement, il nous semble que l'affirmation selon laquelle les moyens sont « composés presque exclusivement de différentes dotations de l'État » pourrait être nuancée. En effet, la composition des ressources de l'Université de Mayotte ne se limite pas exclusivement aux dotations de l'État. Les financements issus des contrats de recherche constituent une source importante de ressources pour l'établissement, contribuant à son dynamisme académique et scientifique. Ces dotations, bien que non pérennes, renforcent les capacités de l'Université à développer des projets de recherche d'envergure et à engager des partenariats avec des institutions et des acteurs socio-économiques, tant au niveau national qu'international. Par ailleurs, avec la création en 2023 de la direction « Recherche, Valorisation et Projets », l'Université dispose désormais d'une structure dédiée pour assurer un suivi rigoureux de ces ressources et optimiser leur gestion. Cette organisation s'inscrit dans une dynamique plus large de professionnalisation et de consolidation des fonctions supports, visant à renforcer l'autonomie et l'efficacité de l'établissement dans le cadre de son statut d'EPSCP. Les efforts porteront aussi sur la diversification des financements par des partenariats publics et privés, afin de réduire la dépendance à l'égard des dotations de l'État.*

*Sur les événements factuels, il convient de préciser que, contrairement aux indications du rapport, la séparation des fonctions comptable et financière a été opérée dès l'arrivée du nouveau directeur des affaires financières en janvier 2024, et non en août 2023. L'ancienne directrice des affaires financières ayant quitté ses fonctions le 13 octobre 2023, elle n'a pas assuré l'intérim durant cette période.*

*Cette période de transition a été marquée par des changements successifs de personnel et des difficultés de positionnement de l'agent comptable, ce qui n'a malheureusement pas favorisé la stabilité nécessaire au bon fonctionnement des services financiers et comptables. En conséquence, plusieurs opérations comptables essentielles ont rencontré des retards ou des anomalies depuis 2018. Ces difficultés incluent des*

*écarts inexpliqués dans le passage des comptes d'un exercice à l'autre, des balances non conformes au compte financier, des erreurs d'imputation des droits d'inscription sur certains exercices, ainsi que l'absence de calcul d'amortissement pour l'exercice 2022, qui ne sera régularisé qu'en 2024. En 2023, l'augmentation des comptes d'attente liés aux factures à payer et aux recettes non rapprochées souligne également le retard dans la gestion des factures, révélant que la fonction comptable n'a pas su répondre efficacement à ces enjeux.*

*Ces mouvements et imprécisions ont entraîné une adaptation continue de l'équipe, limitant temporairement l'efficacité du suivi administratif et financier. Malgré ces circonstances, l'Université de Mayotte reste déterminée à renforcer durablement la structuration de ses fonctions de gestion pour répondre pleinement à ses objectifs institutionnels et garantir la rigueur de sa gestion comptable.*

*Depuis le contrôle, l'Université de Mayotte a engagé une procédure de recrutement pour un contrôleur interne, afin de renforcer le pilotage budgétaire et doter l'établissement d'outils et de méthodes plus robustes. Bien que la direction d'appui au pilotage ait déjà été créée, son rôle en matière de contrôle de gestion demeurerait jusqu'à présent limité. L'arrivée d'un agent en charge du contrôle interne permettra d'introduire des pratiques de contrôle interne structurées et un suivi financier plus approfondi. Cette démarche vise à assurer un pilotage budgétaire plus efficace et à renforcer la transparence et la rigueur dans la gestion des ressources de l'Université.*

*Nous partageons la position de la Cour sur la nécessité de renforcer les dotations allouées à l'Université de Mayotte, particulièrement en cette phase cruciale de construction et de structuration de l'établissement. Une dotation plus solide et durable est donc indispensable pour permettre à l'Université de Mayotte de se projeter et de consolider ses bases, afin de bâtir un cadre institutionnel stable et adapté à ses ambitions de développement. Par ailleurs, l'établissement poursuit ses efforts pour accroître ses ressources propres.*

*Concernant la gestion de la paie, la Cour relève la complexité actuelle due à la dispersion des responsabilités entre l'UMAY, le Rectorat et la DRFiP, et recommande une simplification du processus pour rendre la gestion plus fluide, homogène et transparente. Nous partageons pleinement cette vision de la Cour et soutenons l'objectif de fusionner la gestion de la paie au sein d'un même outil ; cependant, nous pensons qu'il serait plus efficace qu'il soit piloté par l'Université. Cette approche permettrait une administration plus réactive ainsi qu'un partage exhaustif des informations.*

### 7. *Quelques précisions*

*La Cour indique que les statuts du nouvel établissement doivent encore être préparés et que le décret prévoit l'organisation des élections aux différentes instances avant le 1er janvier 2025. Nous précisons que les statuts ont été validés au mois de juin 2024, marquant une étape essentielle dans la structuration institutionnelle de l'Université de Mayotte. Les élections au conseil d'administration, à la commission de la recherche et à la commission de la formation et de la vie étudiante du conseil académique sont quant à elles programmées pour se tenir les 8 et 9 novembre 2024.*

*La Cour souligne que le niveau de réalisation des recettes, hors SCSP et crédits CVEC, a été globalement décevant sur la période examinée, en raison de difficultés dans la gestion des projets financés par des ressources externes et de problèmes de traitement et de traçabilité comptable pour certaines recettes. En effet, les fonctions supports de l'établissement n'étaient pas encore en mesure, durant cette période, d'assurer un pilotage optimal pour l'optimisation des ressources propres. Notre priorité, en tant qu'institution en phase de structuration, a été de consolider les fondamentaux dans les domaines de la formation et de la recherche. Cette orientation stratégique a permis de bâtir les bases nécessaires pour le développement de l'établissement, et l'UMAY s'attache désormais à renforcer ses capacités de gestion et à structurer ses fonctions supports pour mieux exploiter les financements externes à l'avenir.*

*Les résultats patrimoniaux et budgétaires de l'Université de Mayotte, relevés par la Cour, apparaissent effectivement largement excédentaires sur la période, avec une trésorerie accumulée qui pourrait soulever des questions dans le contexte actuel, notamment au regard des réflexions sur la trésorerie mobilisable. Cependant, cette situation s'explique en grande partie par une dotation exceptionnelle octroyée par le ministère et par des projets fléchés dont certains, en cours de réalisation, ont pris du retard. Bien que les ratios financiers tels que le résultat, le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement semblent rassurants, ils reflètent surtout des réserves temporaires liées à ces circonstances spécifiques, plutôt qu'une capacité excédentaire structurelle. Ces ressources permettront à très court terme de mobiliser une partie du fonds de roulement pour des investissements urgents, en particulier pour répondre aux besoins immobiliers pressants de l'établissement. L'UMAY reste ainsi vigilante quant à l'utilisation optimale de ces ressources pour garantir à la fois la pérennité et le développement de l'Université.*

## **RÉPONSE DE LA PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

*Les conclusions du rapport, en particulier les mentions de "gestion comptable de qualité", « solidité comptable », « situation financière saine », « indicateurs financiers robustes », « gestion immobilière rigoureuse » et de « maîtrise de l'évolution des emplois et de la masse salariale par un pilotage efficace de l'établissement », témoignent de l'engagement et du professionnalisme de mes équipes. Ces appréciations constituent une reconnaissance précieuse pour la communauté universitaire que j'ai l'honneur de présider, ainsi qu'une source d'inspiration pour persévérer sur cette trajectoire.*

*Par ailleurs, je souhaite mettre en exergue l'importance des recommandations énoncées par la Cour, en particulier celles relatives au renforcement des processus de traçabilité et d'évaluation de nos actions. Ces préconisations offrent des leviers d'amélioration continue que nous avons en grande partie déjà mis en œuvre ou qui le seront à court terme.*

*Enfin, il convient de souligner que le rapport de la Cour des comptes reflète de manière fidèle la trajectoire stratégique de l'UNC, mettant en lumière tant les succès obtenus que les axes d'amélioration pour accroître notre efficacité et notre impact. Ce document traduit une compréhension fine et contextualisée des missions que nous mettons en œuvre dans un environnement juridique et institutionnel spécifique.*

*Je vous communique ci-après les derniers éléments d'observation que je souhaite porter à votre connaissance, dans l'ordre d'apparition dans le rapport.*

*Page 24 : "Les premiers résultats révèlent la difficulté pour l'université à répartir, sur la base de la méthode proposée par le MESR, les coûts indirects imputables aux activités de recherche et ceux relevant de la formation freinant ainsi le calcul du coût complet de la recherche pourtant indispensable à son pilotage par l'université." appelle une remarque. Les coûts directs et indirects ont bien été répartis entre recherche et formation. La première version du calcul s'est concentrée sur la formation, qui était l'objet du besoin initial, et notamment sur la répartition de ces coûts (directs et indirects) entre les différentes formations. En revanche, n'a pas encore été faite, sur la partie recherche, la répartition des coûts par domaine disciplinaire. Ce n'était pas tant une question de difficulté que de priorité.*

*Page 9 : l'UNC a été créée suite à l'Accord de Nouméa.*

*Page 23 : si l'adossement de la formation en niveau master à la recherche peut impacter le taux de poursuite en doctorat, il apparait que les perspectives de carrières académiques, peu attractives, sont des éléments tout aussi importants.*

*Page 27 : le dernier partenariat avec le CNOUS intègre dorénavant la MDE comme signataire de la convention ad hoc et comme bénéficiaire direct du soutien financier du CNOUS pour une partie des œuvres universitaires.*

*Page 34 : la réorganisation en cours permet à la DARED de se repositionner sur son cœur de métier en soutien aux unités de recherche qui bénéficient par ailleurs de la création d'une Unité de services regroupant l'ensemble des ingénieurs et techniciens disposant d'une expertise sur les équipements scientifiques de recherche et de formation.*

*Page 36 : il convient de préciser que le budget de Pépité s'élève à 40.000 euros hors masse salariale.*

*Page 37 : le pôle Innovation de l'Adecal est hébergé depuis fin 2023 sur le campus de Nouville*

*Page 45 : une reformulation est suggérée, la fonction de conseiller de prévention, endossée par l'ingénieurs HSE affectée à la DEPIL, relevant d'une liaison fonctionnelle directe avec la présidence.*

*Page 47 : la tendance haussière des effectifs évoquée dans le cadre du SPSI devra sans doute être réinterrogée dans le contexte post-insurrectionnel de la Nouvelle-Calédonie.*

*Page 48 : j'attire votre attention sur le fait que vous faites émerger aux projets immobiliers de l'UNC la rénovation de la résidence étudiante de Koné et le projet de résidence universitaire de Koné. Or, ces installations, rénovation des logements provisoires et projet de résidence, n'impactent pas le patrimoine de l'UNC. S'agissant des logements provisoires, l'UNC a bénéficié d'une subvention fléchée pour porter pour le compte de la MDE le chantier, la MDE ne disposant pas des compétences pour le faire.*

*Page 53, l'UNC prend note de la nécessaire correction du temps de travail des BIATSS.*

*À la page 54, vous indiquez que « À ce REH, il convient d'ajouter les primes pour charges administratives (PCA) et responsabilités pédagogiques (PRP) dont le nombre d'heures est passé de 2 839 à 1 400 entre 2018 et 2023, ce qui représente une baisse de 51 % en quatre ans ». Toutefois, l'évolution budgétaire de l'UNC sur cette période ne permet pas*

de corroborer cette conclusion. En effet, le volume financier associé aux régimes indemnitaires et au REH est resté globalement stable, voire en augmentation sur la période de référence.

En effet, j'ai relevé une incohérence dans les données 2023 du REH qui vous ont été transmises ; il est probable que les saisies n'étaient pas actualisées au moment de l'extraction des données. Un export réalisé à ce jour indique que 2 625 heures équivalent travaux dirigés (HTD) au titre des « Responsabilités pédagogiques » n'ont pas été comptabilisées. Dans la mesure où les PRP sont intégrées au REH depuis 2023, il est logique de constater une diminution de leur volume spécifique sur cette période. Enfin, il convient de noter les PCA sont depuis 2023 incluses dans les primes RIPEC C2, pour les enseignants-chercheurs, justifiant en partie la réduction des PCA. Pour une analyse financière complète, le montant du C2 doit être inclus. En 2023, l'UNC a versé 129 851 € au titre de la C2, ce qui remplace partiellement la PCA telle qu'allouée précédemment. En convertissant ce montant au taux horaire de 9 180 FCFP, correspondant au taux de la PCA, cela équivaut à 1 688 HTD (1 688 + 634 PCA = 2 322 HT D), chiffre cohérent avec celui de la PCA en 2018 avant la réforme (2 096 HTD).

Page 58, la remarque « les services de l'ordonnateur doivent aussi être pleinement acteurs du contrôle interne » interroge dans notre organisation où l'agent comptable est également directeur des services financiers.

Page 59 : il convient de préciser que la sous-consommation du plafond de masse salariale ne vise pas à dégager des excédents financiers mais à absorber les coûts de fonctionnement.

Page 63 : la régularisation des conventions relatives aux logements pour nécessité absolue de service est aujourd'hui effective.

Annexe n° 5 : il convient de spécifier que ces effectifs intègrent les doctorants ainsi que les stagiaires d'où l'instabilité des effectifs selon les années.

Page 79 : la mention Cresica parfois introduite porte à confusion, le consortium incluant d'ores et déjà les organismes mentionnés par ailleurs.

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE**

Par courrier porté en référence, vous m'avez transmis pour observations et remarques, le cahier relatif à la Polynésie française du

*rapport public thématique intitulé « L'enseignement supérieur et la recherche dans les outre-mer » pour les exercices 2018 à 2024.*

*Il appelle de ma part les observations suivantes.*

*Ce rapport concerne principalement l'enseignement universitaire dispensé au sein de l'université de la Polynésie française et la recherche universitaire.*

*Je vous informe que ce projet n'appelle qu'une unique observation de fond quant au rajout de l'Institut Louis Malardé au titre des membres fondateurs du consortium RESIPOL en page 10, au second paragraphe tel que suit.*

*« En dépit d'une structuration récente des liens entre les acteurs de la recherche via le consortium RESIPOL (régé par une convention entre l'université, le Centre national de la recherche scientifique, l'Ifremer, l'Institut de recherche pour le développement, l'Institut Louis Malardé et l'université de Californie — Berkeley depuis 2019), [...] »*

*Aussi, des corrections de pure forme sont également à apporter, tels qu'en :*

- *page 20 - sur la carte relative à l'implantation territoriale de l'offre d'enseignement supérieur en Polynésie le campus connecté des Australes est sur l'île de Tubuai et non Tubai - page 24 - l'intitulé du « II - Une recherche orientée vers les atouts du territoire » ;*
- *page 33 - dernière ligne une coquille s'est glissée « [ ...] des projets de recherche ambitieux » ;*
- *page 40 - Fin du 2<sup>ème</sup> paragraphe de la partie A : « Le turnover des personnels administratifs et les faibles effectifs ne facilitent pas la mise en place d' outils de pilotage et la réalisation de l'ensemble des missions de veille, d'accompagnement de projet, de partenariat ou de valorisation » ;*
- *page 45 - 1<sup>ère</sup> phrase du paragraphe : « Le projet Nahiti doit permettre de favoriser les conditions d'émergence de projets innovants et s'inscrit lieu dans une démarche d'accompagnement et de formation » ;*
- *page 47 — dernière phrase : « Les particularités inhérentes à son ancrage dans une collectivité d'outre-mer auxquelles l'établissement est confronté doivent le conduire à formaliser davantage sa stratégie en matière de ressources humaines (IV) » ;*
- *page 48*

- 2<sup>ème</sup> ligne : « L'établissement doit poursuivre l'amélioration de la gestion de ses équipements informatiques et sa politique de protection des données (VI) » ;
  - Point II , 1er paragraphe, 3<sup>ème</sup> ligne : « Au total, l'UPF est constituée d'un ensemble de 37 bâtiments, d'une superficie totale de 16 828 m<sup>2</sup>, répartis sur un patrimoine foncier d'environ 12 hectare. ».
- Page 62 — 4<sup>ème</sup> paragraphe : « Les fragilités organisationnelles constatées en gestion et pilotage nécessitent de mieux maîtriser les processus métiers, tout en responsabilisant chaque acteur de la chaîne budgétaire, dans un contexte ultra-marin où le renouvellement des cadres est accéléré par les séjours. ».

---

### **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE POLYNÉSIE FRANÇAISE**

Avant de détailler la feuille de route de l'Université de la Polynésie française (UPF) afin de répondre aux six recommandations émises par la Cour, je tiens à chaudement remercier la Cour d'avoir, après le HCERES, relevé, quantifié et objectivé la très forte et très ancienne sous dotation en fonction support dont souffre l'UPF par rapport à la moyenne nationale, Ainsi, la Cour évalue le déficit BIATSS de l'UPF à 41,5 ETPT sur un total de 118 ETPT BIATSS soit un déficit de 35 0/0. Le rétablissement de cet équilibre ne pourra se faire que par l'attribution de moyens pérennes supplémentaires de la part de notre ministère de tutelle.

*Recommandation n° 1 : Élaborer des procédures et moderniser les outils de suivi des contrats de recherche pour garantir leur suivi effectif*

La Cour souligne que la réussite de l'UPF dans le cadre d'appels à projets nationaux sélectifs (France 2030 notamment) doit permettre de renforcer le soutien aux conditions de recherche. C'est à ce titre qu'elle encourage l'établissement à renforcer ses capacités d'appui à la recherche, et formule la recommandation plus particulière de développement de ses procédures et de modernisation de ses outils de suivi.

L'Université s'inscrit pleinement dans cette démarche et tient à rappeler les actions d'ores et déjà conduites en la matière durant la période sous revue de la Cour :

- structuration du soutien par la création d'un service recherche, partenariats et innovation (SRPI), créé dès 2021, assorti du recrutement d'un nouveau responsable expérimenté en novembre 2022 ;

- *renforcement des moyens dédiés à l'école doctorale depuis 2023 ;*
- *mise en synergie des forces d'accompagnement des unités avec un rattachement au SRPI formalisé en 2023,*
- *référencement unique et systématique des conventions de recherche, partagé entre les services (mis en place depuis 2019).*

*La formalisation des procédures pour la gestion des contrats de recherche est un sujet important, structurant, et qui se renforce avec le développement de nos divers partenariats. Elle a déjà été amorcée et doit être renforcée et finalisée afin de s'adapter aux futures évolutions de notre organisation. Nous envisageons la feuille de route suivante tout en poursuivant les efforts de soutien au quotidien des chercheurs.*

*Depuis 2024 : utilisation systématique pour toutes nos conventions de recherche du module « Opérations » de notre solution de gestion GFC. Ce module permet le pilotage pluriannuel financier, mais également des jalons et des livrables des projets, de manière partagée et fiabilisée entre le service financier et le SRPI,*

*Premier semestre 2025 :*

- *finalisation de la formalisation des procédures, acteurs et circuits de décision pour les conventions de recherche ;*
- *organisation de sessions de formation pour les enseignants-chercheurs et mise en place d'un accompagnement inter-services.*

*Second semestre 2025 :*

- *exploitation via le système d'information décisionnelle pour la planification des alertes de gestion sur les livrables et le reporting financier ;*
- *renforcement des moyens humains dédiés au SRPI, mais également aux services support (DRH et Finances en particulier), financé par une politique alignée sur les autres universités françaises en matière de frais de gestion et en ligne directe avec la structuration voulue dans le cadre de la Loi de programmation de la recherche (LPR) ;*
- *intégration au sein du SRPI des fonctions de valorisation de la recherche (Nâhiti, Sciences et Culture Avec et Pour la Société) et de structuration de la politique de site (RESIPOL)Y aujourd'hui financées sur appels à projet, afin d'en assurer leur pérennité. Cette intégration est aujourd'hui partiellement financée dans le cadre de notre dialogue de performances 2024 et de notre projet de COMP 2025-28 ;,*

- clarification de l'organisation générale de l'appui à la recherche autour du SRPI, en particulier avec les équipes administratives de soutien à la recherche implantées dans les unités de recherche multi-titelles (à ce jour UAR-MSH-P et UMR-SECOPOL), ainsi qu'au niveau de l'école doctorale.

*Recommandation n° 2 Élaborer un contrôle interne spécifique afin de sécuriser les procédures d'achats publics*

*Cette recommandation de la Cour rejoint notre propre constat d'une nécessité à structurer nos actions en matière de politique achat. Nous prévoyons d'établir une cartographie des achats via l'outil SID pour mieux identifier la typologie des achats et des fournisseurs. Dans une perspective proactive visant à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus d'achats, nous proposons une feuille de route en trois phases successives décrites ci-après, permettant de positionner clairement la direction des finances et de réduire la zone de risque actuellement constatée. Cette feuille de route nous semble en cohérence avec les moyens humains dont dispose l'université, tant au niveau de la direction des affaires financières que du pilotage et du contrôle de gestion.*

*Année 1 (2024-2025) : Formalisation des procédures d'achat et des procédures financières connexes*

*1. Diagnostic des procédures actuelles :*

- réaliser une évaluation approfondie des processus d'achat existants ;
- formaliser les procédures financières connexes (budgétaires et comptables) ;
- identifier les lacunes et les dysfonctionnements dans les procédures actuelles.

*2. Formation du personnel:*

- organiser des sessions de formation pour le personnel impliqué dans les processus d'achat ;
- assurer une compréhension approfondie des nouvelles procédures et des normes éthiques liées aux achats.

*3. Définition des nouvelles procédures :*

- impliquer les parties prenantes internes dans la définition de nouvelles procédures d'achat ;
- mettre l'accent sur la transparence, la compétitivité et la conformité aux règles et réglementations en vigueur.

*Année 2 (2025-2026) : Cartographie des achats*

*4. Inventaire des achats :*

- *réaliser un inventaire complet de tous les achats effectués par l'université ;*
- *classer les achats en catégories pour faciliter la gestion et l'analyse.*

*5. Élaboration d'une cartographie des achats :*

- *créer une cartographie détaillée des achats, identifiant les fournisseurs, les types d'achats, et les volumes associés ;*
- *utiliser des outils de gestion pour visualiser et analyser les données de manière efficace.*

*6. Optimisation des achats :*

- *utiliser la cartographie des achats pour identifier les opportunités d'optimisation des coûts ;*
- *négocier avec les fournisseurs en se basant sur les informations recueillies pour obtenir des conditions plus avantageuses.*

*Année 3 (2026-2027) : Mise en place d'un contrôle interne*

*7. Conception du contrôle interne :*

- *élaborer un système de contrôle interne spécifique aux processus d'achat ;*
- *intégrer des mécanismes de vérification, de suivi et de rétroaction pour garantir la conformité.*

*8. Audit interne :*

- *réaliser des audits internes réguliers pour évaluer l'efficacité du contrôle interne ;*
- *mettre en place des ajustements en fonction des résultats des audits.*

*9. Communication et sensibilisation :*

- *communiquer auprès du personnel sur l'importance du contrôle interne dans le processus d'achat ;*
- *sensibiliser les parties prenantes aux avantages d'un contrôle rigoureux pour l'efficacité globale de l'UPF.*

*Transversal à Toutes les Années :*

*Monitoring Continu :*

- *établir un mécanisme de suivi continu pour toutes les initiatives (désignation d'une équipe projet) ;*

- *ajuster les procédures, le contrôle interne et la cartographie en fonction des évolutions et des nouvelles exigences.*

*Rapports Réguliers :*

- *présenter régulièrement des rapports sur l'avancement des processus suite au rapport de la Cour des comptes.*

*Recommandation n° 3 : Arrêter une stratégie globale des ressources humaines*

*La Cour recommande à l'UPF la formalisation d'une stratégie globale en matière de ressources humaines. Comme Il a souligné la Cour, cette ambition est régulièrement mise en tension avec des urgences de gestion, dans un contexte doublement à risque, d'une part avec la mise en œuvre sans délai des mesures nationales de la LPR ou d'évolution des dispositifs au sein de la fonction publique, et d'autre part avec des historiques de gestion qui sont hérités, et pour lesquels le temps pour conduire des changements de fond manque. De nombreux chantiers ont cependant été portés pendant la période, qui sont autant de briques qui permettent de dessiner les contours d'un futur schéma directeur des ressources humaines :*

- *lignes directrices de gestion de différentes natures (avancement, mobilité, RIPEC, repyramidage) ;*
- *fiabilisation de la base de données des personnels ;*
- *plan de formation ;*
- *accompagnement des managers et des transformations organisationnelles ;*
- *cartographie des emplois en cours ;*
- *refonte des référentiels pour les dispositifs indemnitaires RIFSEEP, RIPEC et NBI ;*
- *mise en place d'un dispositif d'intéressement ;*
- *et enfin, travaux pour la gestion de la masse salariale avec l'apport du système d'information décisionnel.*

*Compte tenu des points soulignés par la Cour, notre schéma directeur formalisé pourrait se présenter sous forme d'une feuille de route en deux phases qui se recouvriront, sur une période de 3 ans de manière à adresser ces sujets d'amélioration en les priorisant, avec le soutien de la gouvernance élue, actuelle et future, et facilitant ainsi les passations entre collègues et la coordination globale des impacts sur les autres services,*

*Années 1 (2024-2025) et 2 (2025-2026) : Professionnalisation du pilotage de la masse salariale et des effectifs*

- *Évaluation des ressources actuelles :*
  - *réaliser un audit interne pour évaluer la situation actuelle de la masse salariale et des effectifs, fiabiliser la cartographie des emplois et son suivi dynamique ;*
  - *identifier les points forts et les points faibles de la gestion actuelle.*
- *Formation des équipes :*
  - *mettre en place des formations continues pour les responsables RH et les gestionnaires de la masse salariale ;*
  - *investir dans des formations spécifiques liées à la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;*
  - *identifier et calibrer les besoins en fonction des possibles évolutions réglementaires, outils nationaux, nouvelles compétences impactantes pour l'équipe RH (Renoir RH...)*
- *Mise en place de tableaux de bord :*
  - *développer des tableaux de bord (SID Cube RH) pour surveiller et analyser la masse salariale et les effectifs ;*
  - *construire et mettre en œuvre une GPEEC : pilotage des effectifs, des postes et de la masse salariale, schéma pluriannuel des emplois*  
*Années 2 (2025-2026) et 3 (2026-2027) : Recueil juridique RH, politique inclusive et accompagnement des parcours professionnels*
- *Politique Inclusive :*
  - *élaborer et mettre en œuvre une politique inclusive en faveur des personnels handicapés ;*
  - *sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance de l'inclusion et de la diversité.*
- *Recueil Juridique RH :*
  - *constituer un groupe de travail dédié à l'élaboration du recueil juridique RH spécifique à la Polynésie française ;*
  - *collaborer avec des experts juridiques locaux pour garantir la conformité avec le droit applicable. ;*
  - *mettre en place un mécanisme de suivi pour évaluer l'impact des nouvelles politiques et ajuster si nécessaire.*
- *Accompagnement des parcours professionnels*
  - *valoriser et accompagner les parcours dans une démarche dynamique : fiabiliser les fiches de postes, mettre en place un*

*parcours de formation en adéquation avec les enjeux portés par l'Université, accompagner les mobilités, les nouveaux entrants et les mobilités sortantes.*

*Recommandation n° 4 Formaliser l'organisation du temps de travail des enseignants et en assurer le suivi dans tous ses aspects*

*Comme la Cour l'a constaté, l'UPF s'appuie depuis de nombreuses années sur son logiciel d'emploi du temps pour contrôler le service réalisé des enseignants lors des cours en présentiel. Ce contrôle a été formalisé ces deux dernières années au cours de travaux transversaux DGS, DSII DRH et services de scolarité, l'ensemble des acteurs étant impliqué dans sa réalisation. Ces travaux ont clairement fait ressortir la nécessité pour l'établissement de se doter d'un véritable outil de gestion des heures d'enseignement urbanisé avec les SI RH et scolarité. La solution applicative Pégase (SI scolarité) une fois déployée doit, selon le cahier des charges de son éditeur, être interfaçable avec un outil de gestion des heures d'enseignement tel que les applications OSE, PECHE ou SAGHE. Ces solutions permettent de croiser les données des formations et des enseignements, issues du SI de scolarité, avec celles relatives aux formateurs issus du SI RH, et ce afin de s'assurer de la bonne réalisation des services enseignants, mais également d'alimenter le circuit de la paye des heures complémentaires et de vacation.*

*Pour financer la transformation de notre organisation et son outillage applicatif, l'UPF a recherché et obtenu le soutien du MESR dans le cadre du dialogue de performance 2024. Un montant de 120,000 euros a été alloué et nous a permis, depuis la rentrée 2024-2025, de lancer le projet qui doit aboutir, au plus tard à la rentrée 2026, à la mise en production des outils et procédures. Notre feuille de route pour répondre à cette recommandation est en grande partie liée au déploiement prévisionnel de l'outil Pégase et son urbanisation avec un outil de gestion des heures d'enseignement. Pégase étant prévu pour une mise en production effective à l'horizon 2025-2026, nous souhaitons profiter de l'année 2024-2025 pour effectuer un parangonnage des solutions interopérables avec Mangue et Pégase.*

*Plusieurs délibérations pourront, comme le suggère la Cour, permettre au CA de mieux encadrer la gestion des services d'enseignement pour compléter le dispositif existant qui couvre déjà la mise en œuvre d'un référentiel d'équivalence horaires et la limitation à 102h annuelles pour les intervenants extérieurs à l'établissement. Même si l'établissement ne connaît pas de dérapage en matière d'heures complémentaires, et met en œuvre une politique efficace de gestion du nombre de groupes de travaux dirigés et travaux pratiques, une délibération plafonnant celles-ci pourra*

*être envisagée, tout comme des planchers à respecter en matière d'enseignements en face à face. Ce cadrage normatif par les délibérations du CA pourra être amorcé dès 2024-2025, et poursuivi dans la perspective de la rentrée 2025-2026 qui suivra l'élection de la nouvelle gouvernance élue de l'université.*

*Recommandation n° 5 : Contrôler l'exercice des activités accessoires à partir de données automatisées relatives aux demandes et aux autorisations*

*Cette recommandation de la Cour fait écho à l'action amorcée en 2023 dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle réglementation en matière de déclaration ou d'autorisation de cumul d'activités accessoires. Cette démarche volontariste est désormais affirmée, systémique et planifiée via une campagne annuelle de rappel des obligations légales à tous les agents. Ainsi, si la Cour relève que seuls 4 agents (deux enseignants et deux BIATSS) avaient déposé une demande en 2022, la situation est complètement différente aujourd'hui.*

*La campagne 2023 de recensement a permis de recueillir 20 déclarations et demandes d'autorisation (9 enseignants titulaires, 5 BIATSS titulaires, 6 contractuels). L'ensemble de ces données sont désormais répertoriées dans un tableau de suivi par la direction des ressources humaines.*

*Si l'UPF est pleinement consciente de son devoir 'moral' et implicite de contrôler si ses agents sont en situation de cumul, les moyens dont elle dispose restent limités, en particulier pour opérer un contrôle à partir de données automatisées. En effet, les pouvoirs de contrôle et de police ne peuvent être octroyés aux autorités qui en sont titulaires que par 'un texte. À ce jour, aucun texte ne vient donner de tels pouvoirs aux EPSCP, qui n'ont, de ce fait, pas les moyens légaux de contraindre une entité, de droit public comme de droit privé, à leur transmettre des informations sur leurs agents. Le régime déclaratif de demande d'autorisation et les contraintes RGPD selon lesquelles une personne morale responsable d'un traitement de données à caractère personnel ne peut les transmettre qu'à des personnes morales ou physiques ayant la qualité de "tiers autorisé" limitent les possibilités d'automatiser une forme de contrôle des déclarations.*

*Aussi, notre plan d'action en matière de cumul d'activités est aujourd'hui, en 2024, de :*

- mettre en œuvre une campagne annuelle de déclaration ou d'autorisation préalable à l'exercice d'activités accessoires, pratique qui permet de rappeler aux agents leurs obligations vis-à-vis de leur employeur principal, l'État,*

- digitaliser, dans le respect des règles RGPD, les informations individuelles transmises lors des demandes d'autorisation afin de pouvoir les exploiter en termes de volume, typologie, etc. et éventuellement, de remonter les historiques d'autorisation si besoin.

---

### **RÉPONSE DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*Par courrier du 3 octobre 2024, vous m'avez communiqué le rapport public thématique de la Cour des comptes relatif à L'enseignement supérieur et la recherche dans les outre-mer, que vous vous proposez de publier prochainement.*

*J'ai pris connaissance des observations et des recommandations formulées, sur lesquelles nous avons pu mener un dialogue riche et fructueux avec la Cour, et auxquelles je souscris. Les recommandations trouvent un écho dans la stratégie du ministère de prendre en compte les contraintes et opportunités particulières auxquelles les établissements d'enseignement supérieur d'outre-mer sont confrontés. D'ores-et-déjà, tant pour les questions de formation que de vie étudiante ou de recherche, ces enjeux sont intégrés dans la négociation des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP), dont j'entends renforcer l'importance dans le contexte de la mise en œuvre d'un nouvel acte de l'autonomie des universités, avec comme guide l'ambition de faire réussir le plus grand nombre d'étudiants ultramarins.*

*Deux des recommandations formulées appellent une observation de ma part.*

- *S'agissant de la mise en œuvre (recommandation 1), que la Cour appelle de ses vœux, d'un cadre de coopération renforcé entre universités et organismes nationaux de recherche, il paraît utile de rappeler que les structures de coopération actuelles ont été développées progressivement. L'implication des organismes nationaux de recherche y est effectivement appelée à se renforcer dans les territoires ultramarins. Les actions de recherche doivent particulièrement s'y inscrire dans une vision globale de l'enseignement supérieur et de l'innovation. C'est à cet effet, que le MESR a initié en février 2024 un groupe de travail interministériel, impliquant les organismes de recherche et les universités concernées, qui œuvre à identifier les enjeux scientifiques majeurs dans les territoires ultramarins et à proposer des actions pour déployer une*

*stratégie de recherche cohérente et renforcer l'attractivité de ces territoires.*

- *S'agissant de la question des moyens de fonctionnement (recommandation 5), j'attire votre attention sur le fait que la prise en compte des charges spécifiques qui pèsent sur les universités ultramarines est intégrée dans le travail de conception d'un nouveau modèle d'allocation des moyens, actuellement en cours et qui doit aboutir à l'horizon 2026.*
-