

PROJET D'ÉTABLISSEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION



2026 - 2030

UR | UNIVERSITÉ
DE LA RÉUNION

CONTRAT PLURIANNUEL

INTRODUCTION. LE CONTEXTE

Située au cœur de l'océan Indien à l'est de Madagascar, positionnée parmi les régions françaises et européennes les plus défavorisées, exposée aux aléas naturels, climatiques comme sanitaires, tout en étant confrontée à une hausse démographique continue, l'Île de La Réunion constitue un espace particulièrement vulnérable mais également remarquable : les missions du service public d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation y revêtent un enjeu majeur et un défi certain.

Pour ce territoire insulaire tropical, ultrapériphérique et multiculturel, la feuille de route stratégique du MESR vise à répondre aux exigences croissantes du monde physique et humain en transition (énergétique, sanitaire, alimentaire, écologique et humaine) tout en tenant compte des spécificités contextuelles qui le singularisent et/ou le fragilisent. Aussi les experts ne peuvent-ils penser la construction et le développement de l'Université de La Réunion par la simple réplique ou l'extrapolation du fonctionnement d'un établissement universitaire positionné dans le sud du territoire hexagonal : à la faveur des changements climatiques et sociétaux majeurs engagés, il s'agit bien de considérer le cas réunionnais comme un modèle unique et précurseur parce qu'à venir sous une temporalité rapprochée pour la France hexagonale. L'enjeu d'une connaissance experte du territoire consiste en un renversement de paradigme : c'est bien La Réunion qui permet de modéliser les changements à venir dans l'espace européen.

S'il s'agit de caractériser les traits distinctifs et marquants de l'Université de La Réunion, c'est également en raison de sa localisation géographique ultrapériphérique : ce petit territoire insulaire tropical situé au cœur de l'espace indio-océanique joue paradoxalement un rôle majeur en raison de son implantation géostratégique décisive pour la France et pour l'Europe. Placé autrefois sur la Route des épices et des circulations migratoires, il noue désormais avec ses partenaires voisins des échanges décisifs pour le partage des expériences et des savoirs de la zone, pour le déploiement de la francophonie et pour le rayonnement scientifique de pointe.

Résolue à déployer des stratégies de résiliences variées parce que confrontée en permanence à des formes multiples de vulnérabilités, l'Université de La Réunion caractérise sa signature et assume ses spécificités en ces termes : « Indopacifique, insularité tropicale et résiliences ». Inscrit en continuité d'une gestion sous administration provisoire (2024-25), le Projet d'Établissement repose donc sur une double dynamique de quête d'excellence et de résilience responsable. Il s'agit d'incarner un modèle universitaire original et inédit, pleinement intégré dans son milieu de vie, lequel est unique voire exceptionnel et complexe parce que soumis à des risques majeurs. Aussi l'ambition de l'Université de La Réunion est-elle de constituer le phare des savoirs précurseurs en zone indopacifique et au-delà.

La structuration de l'offre de formation, de la recherche et de l'innovation, la planification des investissements immobiliers, l'ouverture à l'international et la qualité de la vie étudiante se déclinent à l'aune de cette signature en privilégiant cinq principes fondamentaux :

(i)

la gouvernance universitaire repose sur la collégialité, l'éthique et la responsabilisation ;

(ii)

la recherche de l'excellence scientifique est mise au service de la société et des besoins du territoire ;

(iii)

la formation adapte les savoirs et les compétences aux mutations des métiers et des technologies ;

(iv)

la vie étudiante devient un vecteur de cohésion sociale et de bien-être par l'engagement au service de tou(te)s ;

(v)

la gestion optimale des ressources s'inscrit dans une logique de soutenabilité comme de performance.

Enracinée dans la réalité de son environnement géographique, socio-économique et humain, la stratégie globale de l'établissement repose sur l'intégration des opportunités à saisir (volet 0) et implique une stratégie globale construite autour de trois grands domaines :

(i)

le pilotage stratégique et opérationnel par indicateurs (volet 1) ;

(ii)

le renforcement d'une politique de recherche innovante, internationale et ancrée dans la société (volet 2) ;

(iii)

l'articulation entre une carte de formation ambitieuse et une qualité de vie des campus repensée pour stimuler la réussite étudiante (volet 3).

Le Président
de l'Université de La Réunion

Pr Jean-François HOARAU



sommaire

05

VOLET 0.

Signature de l'établissement

16

VOLET 1.

**Pilotage stratégique et
opérationnel par indicateurs**

27

VOLET 2.

**Politique de recherche
et d'innovation**

34

VOLET 3.

**Politique de la formation,
de la vi(II)e étudiante et
de la vie de campus**

41

ANNEXES.

**Axes - Actions - Indicateurs
- Financement**

Préambule

Le présent document a été élaboré lors d'un processus qui a mobilisé l'ensemble des personnels, des services et des composantes afin de penser ensemble l'avenir de notre établissement.

Pilotés par un binôme de vice-présidents, six Comités Techniques localisés sur les trois campus se sont tenus en distanciel afin de collecter les échanges thématiques. Les interactions ont été intégralement enregistrées en prévision d'une restitution globale en Conseil des Directeurs de composantes.

Au total, ce sont plus de 700 heures cumulées d'échanges qui sont capitalisées dans le document qui suit.

En s'emparant de leur outil de travail pour en penser l'avenir, les participants ont fait montre d'une pertinence à connaître mieux que quiconque leur milieu de vie professionnelle et d'une lucidité visionnaire pour en profiler les nécessaires mutations : qu'ils soient ici remerciés pour leur engagement au service de l'établissement.

VOLET 0.

SIGNATURE DE L'ÉTABLISSEMENT

Indopacifique, insularité tropicale et résiliences

Dans l'espace français et européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, la signature d'établissement vise à permettre à l'Université de La Réunion de se distinguer par l'identité de sa marque d'expertise. La présente signature affirme explicitement le rôle de diplomatie universitaire joué par cette université ultramarine dans le cadre de sa stratégie (inter)régionale : son ambition est conditionnée à la nécessité de transformer les contraintes structurelles en opportunités de développement. De même il s'agit de passer des limitations représentationnelles ou socioculturelles au déploiement de pouvoirs d'agir inédits. En tirant parti de ses vulnérabilités aux fins de construire sa capacité de résilience dans l'espace stratégique indopacifique, l'enjeu pour l'établissement consiste à prendre sa place en termes de formation, de recherche et d'innovation dans un espace toujours plus concurrentiel, aux marges de manœuvre financières contraintes, tout en s'emparant des défis sociétaux contemporains extrêmes du territoire et de la zone.



AXE #1

DÉPASSER LES LIMITES STRUCTURELLES EXACERBÉES PAR LES DÉFIS MAJEURS

(changement climatique, souveraineté alimentaire et énergétique, préservation du patrimoine naturel, hausse du niveau d'éducation de la population...)

Considérant la vulnérabilité économique structurelle exacerbée par une forte exposition aux chocs climatiques (cyclones, instabilité des températures et des précipitations, hyperradiation solaire), il existe aujourd'hui un large consensus sur le fait que les territoires insulaires tropicaux sont frappés par des obstacles structurels liés à leur sous-dimensionnement et à leur condition ultrapériphérique. Le défi de la réduction de ces derniers est d'autant plus important qu'ils peuvent être source de retard économique, de pauvreté, d'inégalités sociales et culturelles, d'instabilité sociale et politique et d'un défaut de souveraineté énergétique, alimentaire et écologique. De plus, les conséquences du changement climatique exposent le territoire à l'érosion littorale liée à la montée du niveau des mers, aux extrêmes climatiques (cyclones et houle australe) et à la détérioration rapide du patrimoine immobilier comme naturel. Au final, cette forte exposition aux risques économiques, écologiques et sociétaux renforce la trajectoire incertaine et asymétrique des aléas, allouant un caractère augmenté, imprévisible et persistant aux effets délétères car exposant les humains à des conditions radicales. Par conséquent, le pilotage de cette université insulaire tropicale nécessite d'identifier ses contraintes structurelles aux fins de concevoir une politique globale cohérente ainsi que des stratégies adaptées en matière de gouvernance, de formation et de recherche, de gestion patrimoniale, de qualité de vie des personnels comme des étudiants et de rayonnement international. Ces différents volets vont articuler le Projet d'Établissement déployé ci-dessous.



Contrainte 1. **Caractéristiques** **géographiques et** **démographiques**

1.1 Éloignement, taille critique et absence d'effets d'agglomération et d'économies d'échelle

La Réunion se situe à 2868 km de l'Afrique du Sud, 5961 km de l'Inde, 6040 km de l'Australie, 9391 km de la France hexagonale et l'Europe occidentale, 9259 km de la Chine et 16726 km des USA. S'y ajoute le cloisonnement aérien nécessitant de passer par des hubs excentrés (Maurice, Bangkok, Dubaï) voire obligatoirement par Paris. Tout ceci réduit considérablement la valeur ajoutée des activités du territoire et donc la productivité apparente par agent.

Cet éloignement géographique des grands centres internationaux pèse fortement sur l'efficacité de l'établissement. En effet, seule la proximité des marchés porteurs favorise une plus grande productivité de l'activité économique et scientifique en donnant naissance aux « économies d'agglomération », soit à la densité d'emploi, à la disponibilité de services aux

entreprises, à la présence d'une main-d'œuvre spécialisée, à l'émergence et à la diffusion d'idées nouvelles, à l'existence d'infrastructures modernes et performantes, à l'accès au capital humain et aux financements. L'éloignement est donc pour l'Université de La Réunion synonyme de faibles retombées en matière d'économies d'agglomération.

1.2 Topographie montagnaise, aménagement territorial contraint et *spatial mismatch*

La topographie réunionnaise est particulièrement marquée par un relief accidenté (jusqu'à +3070 mètres d'altitude pour 2712 km² dont une partie patrimonialisée ou inaccessible). Conjugée à une pénurie de logements sociaux et étudiants et à un réseau de transport interne mal adapté, cette spécificité entraîne un défaut de mobilité des usagers. Il en résulte une relative sédentarité qui repose sur l'inarticulation spatiale entre les quatre principales agglomérations (Saint-Denis, Saint-Pierre, Saint-Paul, Le Tampon) où se concentre l'essentiel des services publics dont trois campus universitaires. Même si des bassins de peuplement de plus en plus « ruralisés » s'érigent en réaction à la congestion et à la surpopulation des villes-centres, un phénomène de gentrification sociale, associé au coût du foncier exponentiel (proche de Paris couronne), est difficilement supportable pour des populations socialement précaires. À ce facteur s'ajoutent le manque d'investissements en logements sociaux et étudiants et les défauts d'aménagement du territoire en matière de transport, en vertu de la stratégie délibérée du « tout automobile » induisant un sous-développement des transports collectifs. Ce choix politique pénalise en particulier

les populations pauvres forcées d'habiter dans les zones reculées, n'ayant pas toujours accès pour des raisons financières évidentes à la voiture et condamnées à aligner des heures de bouchons pour accéder au travail, à l'éducation et aux soins. Ce paradoxe résulte d'un défaut d'appariement entre l'offre et la demande de formation, soit de la combinaison d'une distance temporelle importante entre les lieux de localisation des sites universitaires et ceux de résidence des étudiants, augmentant d'autant leur domiciliation chez les parents. Ainsi les difficultés de mobilité domicile-travail, particulièrement prégnantes à La Réunion, résultent de contraintes géographiques et structurelles couplées au déficit d'infrastructures et à la mauvaise organisation des réseaux de transport : ce phénomène dénommé *spatial mismatch* concourt au redoublement des inégalités dans l'accès au service public d'enseignement supérieur.

1.3 Dynamisme démographique, espace réduit et coût de la construction

La Réunion a connu sur les 50 dernières années une démographie galopante et devrait continuer à voir sa population progresser jusqu'aux années 2040, pour se stabiliser aux alentours du million d'habitants. En portant la moyenne d'âge de la population à 39 ans – soit 1/4 de moins de 20 ans –, celle-ci présente des inégalités majeures : 36% vit sous le seuil de pauvreté avec 800 euros/mois de revenus d'aides sociales pour un territoire qui accuse en plus des écarts de prix à +9% par rapport au niveau national. Même si les effectifs étudiants semblent avoir atteint un plateau depuis 3 ans (à hauteur de 19 000 inscrits), ce dynamisme

démographique global contraint l'Université de La Réunion à continuer à se développer en mettant à l'ouvrage de nouvelles constructions immobilières pour poursuivre son déploiement sur le territoire et absorber ces arrivées devenues massives, dont certaines filières sous forte tension (AES, Droit, Sciences sociales, Sciences de la vie, STAPS) ou en plein déploiement (Santé). De plus, la petitesse du territoire engendre inévitablement des conflits d'usage du foncier entre les différentes activités, faisant de La Réunion la troisième région la plus chère de France sur le prix du foncier (moyenne de 2831 euros/m² soit + 30% en 5 ans) et la 3^e pour l'augmentation du coût de la vie. Aussi, le développement nécessaire du patrimoine immobilier de l'université se fait en supportant des coûts d'investissement et de fonctionnement croissants alors même que les matériaux de construction, de maintenance et de main-d'œuvre qualifiée voient leur coût exploser pour une maintenance du patrimoine immobilier universitaire estimée à 3,4 millions d'euros/an.



des mers et à l'émergence de nouveaux défis sanitaires pour les populations. Combiné à la double influence tropicale et australe, le relief marqué crée de forts contrastes climatiques et renforce les événements paroxysmaux dans l'environnement naturel comme urbanisé.

Les conséquences du changement climatique impliquent une élévation du niveau des risques naturels et environnementaux. De plus la récurrence de certains chocs climatiques extrêmes, comme les cyclones ou les pluies diluviennes, impacte sévèrement le bâti avec les conséquences connues en termes de coûts de réparation des dégâts et destructions : les deux derniers cyclones Belal et Garance ont causé respectivement 860000 euros et 1,6 million d'euros de dégâts. Le changement global en cours devrait renforcer ces effets : c'est pourquoi le patrimoine

immobilier subit une détérioration accélérée et sa gestion préventive – ou corrective – peut s'avérer excessivement coûteuse pour l'université (respect de normes cycloniques et environnementales, frais d'assurance plus élevés, travaux de maintenance et de réparation importants et chers). Sur la base d'indicateurs composites, les travaux récents ont démontré que La Réunion faisait partie des espaces les plus vulnérables au monde au regard des conséquences physiques du changement climatique, soit principalement le renforcement de la puissance des cyclones et des effets du rayonnement solaire. Et pourtant, l'État continue de considérer que la base d'affectation des subventions pour la maintenance des bâtiments en situation réunionnaise est similaire à celle de Bordeaux, alors même que la dégradation du patrimoine

immobilier se fait à un rythme accéléré (10 ans versus 15 ans). La construction il y a maintenant 40 ans du premier campus du Moufia à Saint-Denis amène désormais à considérer l'entretien et la maintenance comme un coût de réhabilitation obligée du bâti, entraînant une prévision de coûts sous 10 ans de 28 millions d'euros alors même que la dévolution du patrimoine n'est pas engagée.

Loin de se situer dans la base d'indice estimée sur Bordeaux, cette dégradation du bâti tropical s'opère tous les 10 ans avec un coefficient de vétusté élevé : il faudrait engager 3,4 millions d'euros par an pour réaliser le volet maintenance du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) du patrimoine universitaire réunionnais.





Contrainte 2. Caractéristiques sociohistoriques et culturelles

2.1 Pauvreté globale et précarité étudiante

La Réunion est une des régions les plus pauvres et les plus inégalitaires de France avec près de 36% de la population vivant sous le seuil de pauvreté national et un dernier décile s'appropriant 43% de revenus primaires. Ces disparités se font d'autant plus ressentir que le coût de la vie y est particulièrement élevé.

Bien évidemment, l'inégalité de ressources est encore plus présente pour les populations par nature précaires comme le public étudiant. Même si le problème est national, cette précarité étudiante est bien plus prononcée à La Réunion avec en moyenne près de 65% d'étudiants boursiers à l'université et des variations importantes selon les composantes.

Aussi, un certain nombre de droits fondamentaux (santé, éducation, logement, alimentation, mobilité, culture, sport, ...) restent encore difficilement accessibles pour une grande partie d'entre eux. Il n'est pas rare de voir des étudiants faire des heures de route tous les jours faute de logements à proximité des sites ou de faire des « petits boulots » pour assumer financièrement leurs études en plus d'être supports de famille.

La création d'une Épicerie solidaire rencontre un succès d'estime, ce qui constitue un révélateur de difficultés sociales majeures pour s'alimenter correctement : à cela s'ajoute la présence de « zones blanches ». Ces inégalités de richesse créent des situations de

stress et de fatigue, synonymes de perte de chance pour la réussite académique.

2.2 Habitus (post-)colonial, représentations et *skill mismatch* propice à l'échec scolaire

À La Réunion, le nombre moyen d'années d'études est plus faible par rapport à la France hexagonale, ce qui contribue à la persistance d'une distribution plus inégale du capital humain et des revenus. Les faits sont effectivement cruels : les résultats en termes d'illettrisme (100 000 personnes concernées), de décrochage scolaire (3100 jeunes par an), de taux de scolarisation plus faibles (écart cinq fois plus élevé à 19 ans) et de diplômés du supérieur sont particulièrement préoccupants (France Stratégie, 2024). L'étude récente dirigée par l'Éducation nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (DEPP, 2017) est particulièrement éclairante sur le

lien entre inégalités éducatives et facteurs sociohistoriques. Les disparités de réussite scolaire sont particulièrement marquées en fonction de l'origine sociale des élèves à La Réunion, où leur faible niveau global s'ajoute à de fortes inégalités entre les plus favorisés et les plus défavorisés, notamment en termes de poursuite d'études et de mobilité extérieure.

En complément, l'Indice de Positionnement Social (IPS60/120 en métropole) des publics inscrits dénote un capital culturel, linguistique et social fragile. Une part importante des explications

relève du passé colonial, et notamment de l'habitus colonial qui a généré un problème transgénérationnel d'estime de soi chez les descendants des populations anciennement dominées, provoquant un sentiment de fatalisme selon lequel la précarité serait une normalité et que la réussite par les études longues serait inaccessible. La manifestation la plus visible pour l'Université de La Réunion est la surreprésentation d'étudiants titulaires d'un BAC professionnel, mal orientés dans le secondaire, qui viennent grossir artificiellement les taux d'échec très élevés de la première année des filières massifiées (STAPS, AES, Droit, ...). Ces taux de réussite faibles illustrent clairement une situation de *skill mismatch*, c'est-à-dire un défaut d'appariement entre les compétences d'une partie significative des élèves et les exigences académiques attendues par les études universitaires. Enfin et en congruence avec la situation nationale, la sous-représentation des filles dans les filières scientifiques est marquée.

2.3 Insularisme, pauvreté et enclavement

En plus d'être insulaire, La Réunion est frappée d'insularisme représentationnel. Cette conviction en l'existence d'un déterminisme insulaire repose sur la somme des représentations-obstacles et des expériences que les populations insulaires se font de leur environnement proche, lesquelles structurent leur territoire de façon autoréférée et close. Il s'agit à la fois d'un sentiment d'isolement et de centralité, lequel



influence les conditions mêmes du développement des populations insulaires en créant une tendance à se replier sur soi-même, à privilégier une identité propre ou à adopter intentionnellement des comportements distincts de ceux du continent ou d'autres régions dominantes. Par l'isolement géographique, l'insularisme crée un état psychologique de sur-attachement, voire de dépendance viscérale au territoire, si bien que la mobilité sortante des étudiants réunionnais particulièrement faible s'explique par ce phénomène représentationnel d'enfermement.

2.4 Microcosme insulaire, polarisation institutionnelle et clientélisme

Le microcosme insulaire crée des environnements de travail où tout le monde se connaît, cristallisant durablement amitiés et contentieux au travers d'un processus de polarisation propice à des comportements déviants tels que le clientélisme, le management brutal et inapproprié – voire le harcèlement moral –, en violation directe des principes fondamentaux d'éthique et de déontologie. C'est malheureusement une évidence dans le cas de l'Université de La Réunion dont un grand nombre de décisions des gouvernances successives et de réactions des oppositions se font sur une base conflictuelle de guerre de clans depuis près de 20 ans. Le nombre de signalements de RPS est légion. Plusieurs rappels à la loi par le collège de déontologie national (voir JO) pour des recrutements non réglementaires ont été réalisés et la mise en œuvre d'une administration provisoire relativement longue (mai 2024 – février 2025) témoigne d'un fonctionnement institutionnel défaillant.



Contrainte 3. Caractéristiques économiques et juridiques

3.1 Vie chère et sur-rémunération des fonctionnaires

La départementalisation de La Réunion s'est notamment accompagnée de la mise en place d'une majoration de traitement des fonctionnaires, devenue la pierre angulaire d'un mode de détermination sociale des salaires dans la fonction publique. Celui-ci a l'avantage de compenser les surcoûts imposés par le phénomène de « vie chère », rendant le métier d'agent titulaire à l'Université de La Réunion attractif. Ajouté à une population de personnels vieillissante, il présente l'inconvénient de peser lourdement sur la masse salariale en contraignant le déploiement d'une politique de ressources humaines ambitieuse, même si son application reste indispensable en contexte ultramarin.

3.2 Octroi de mer et investissements contraints

L'octroi de mer est un impôt composite indirect censé s'appliquer à tous les biens circulant sur les territoires dominiens, aux marchandises importées bien sûr (sur la valeur CAF) mais aussi aux livraisons de biens dans le cadre d'activités de production locale (sur le prix hors TVA et hors accises). Même si ce dispositif se justifie dans bien des cas pour stimuler l'économie locale, il limite lourdement les capacités de l'Université de La Réunion à investir dans ses



activités de recherche puisque celles-ci nécessitent souvent des investissements importants en matériels techniques et scientifiques, lesquels doivent être importés et donc fortement taxés par l'octroi de mer.

3.3 Petite taille, fragilité du tissu économique et faiblesse des ressources propres

La petite taille économique se définit comme un marché économique restreint, lequel s'apprécie par la combinaison de l'importance de la population et de son pouvoir d'achat. L'étroitesse économique est clairement une réalité pour le territoire insulaire réunionnais, aussi bien en termes de taille physique que de pouvoir d'achat. La conséquence directe est la faiblesse des économies d'échelle ne permettant pas aux entreprises de jouer sur une augmentation de leur taille pour diminuer leurs coûts, conduisant

à un tissu productif local fragile essentiellement composé de petites et moyennes entreprises. La pénurie d'entreprises moyennes et grandes et celle des services aux entreprises accompagnant souvent les grandes structures sont particulièrement symptomatiques de la fragilité du tissu économique insulaire. De toute évidence, une telle structuration du monde économique donne peu de perspectives à l'université en matière de ressources propres liées à la taxe d'apprentissage, à la formation continue ou aux contrats d'alternance sur un territoire par ailleurs de plus en plus concurrentiel dans le domaine de la formation.

3.4 Éloignement, faible pouvoir de négociation et inégalités de traitement sur le plan budgétaire

L'éloignement peut limiter la capacité d'un acteur à influencer le contexte stratégique global, notamment en raison de la difficulté à participer aux échanges ou à faire valoir ses intérêts dans un environnement où la communication et la mobilité sont restreintes. Cela conduit naturellement à un défaut d'accès à la ressource financière nationale qui sera d'autant plus prégnant que la situation budgétaire nationale est compliquée. Cette contrainte s'applique pleinement à l'Université de La Réunion puisqu'il apparaît clairement que le niveau de la subvention pour charges de service public (SCSP) allouée chaque année est en dessous de la moyenne nationale (celle des universités de taille équivalente). En fait, l'établissement subit une double peine sur le plan budgétaire avec la mise en œuvre du contrat d'objectifs, de moyens et performance (COMP). En effet, les fonds associés à ce dispositif sont un pourcentage (0,8-1%) de la SCSP et amplifient davantage encore les inégalités de répartition de la dotation financière État.

3.5 Atouts et faiblesses liés au statut juridique de La Réunion (DROM et RUP)

En tant que département et région d'outre-mer (DROM) de la France, La Réunion fait partie intégrante de l'Union européenne. Son éloignement et ses particularités naturelles, économiques, sociales et culturelles lui confèrent, tout comme la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, les Canaries espagnoles ou les îles portugaises des Açores ou de Madère, un statut particulier : celui de région ultrapériphérique (RUP) régie par l'article 349 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). Ces régions, qui font partie de la catégorie européenne des « régions les moins développées » du fait de leur niveau de développement économique inférieur à 75 % de la moyenne européenne, et de leur taux de chômage supérieur à la moyenne nationale, sont marquées par une application du droit européen et, compte tenu de leurs spécificités, par l'application de mesures dérogatoires, ce qui leur donne accès à des fonds structurels européens (FEDER, FSE...). Ainsi, les RUP françaises ont

bénéficié sur la période 2014-2020 d'un montant d'environ 4,9 milliards d'euros via la politique de cohésion pour le financement de projets, dont 2,11 milliards d'euros pour La Réunion. Toutefois, l'aide européenne vient en complément d'autres financements (État, conseil régional, conseil départemental, autofinancement, etc.) et est plafonnée à 85 %, faisant peser sur les opérateurs, dont l'Université de La Réunion, un taux de cofinancement de 15% dans les projets, nonobstant le système d'avance en trésorerie, auquel celle-ci est contrainte en application des règles du programme. Cette opportunité constitue dès lors une difficulté, qu'il convient d'intégrer lors du dépôt des projets couverts par ces programmes opérationnels : formation, recherche, innovation, environnement, transition numérique, emploi, développement durable, énergie. Elle doit être prise en compte dès lors que La Réunion offre de nombreux atouts à l'Union européenne, en lui assurant une présence dans des zones géographiques stratégiques.



AXE #2

SAISIR LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LA LOCALISATION POUR CONSTRUIRE UNE CAPACITÉ DE RÉSILIENCE EN ACCORD AVEC L'ENVIRONNEMENT LOCAL, RÉGIONAL ET INTERNATIONAL



Le positionnement de l'Université de La Réunion sur un petit territoire insulaire tropical isolé au milieu de l'océan Indien lui confère toutefois plusieurs atouts et opportunités qui ouvrent la voie à la construction d'une trajectoire de résilience ajustée à ses spécificités et pleinement intégrée à son environnement local, régional et international. Ces caractéristiques structurelles uniques participent à la caractérisation de la signature de l'établissement et donnent des orientations fortes aux choix à opérer en matière de politique universitaire. Ainsi, l'université de La Réunion est susceptible de mettre à la disposition de la Nation et de l'Union Européenne un grand nombre de services stratégiques non marchands qui font d'elle un acteur incontournable dans ce bassin géographique. En raison de son milieu d'insertion, elle dispose également d'objets d'étude bien définis et uniques lui conférant une position de premier plan dans plusieurs champs de la recherche académique. Elle dispose enfin d'une identité insulaire assumée facilitant le regroupement des différents acteurs locaux (organismes de recherche, institutions et collectivités territoriales, tissu associatif...) autour d'un objectif commun, celui de construire une université forte et ouverte au service de l'épanouissement de la jeunesse réunionnaise.



Avantage comparatif 1.

**Espace
india-océanique et
stratégies française
et européenne
de l'indopacifique**

1.1 Diplomatie universitaire et soutien financier

Située au sud-ouest de l'océan Indien, offrant des curricula complets de la licence au doctorat, l'université de La Réunion est la plus ancienne université française et européenne de plein exercice dans sa zone géographique. Elle est positionnée sur un territoire doté d'un niveau de développement humain relativement élevé, d'infrastructures de pointe et d'un cadre institutionnel et social stable. Elle remplit donc toutes les conditions pour assumer le rôle de tête de pont pour le déploiement de la stratégie indopacifique française

et européenne à travers le rôle d'ambassadrice dans le cadre d'une diplomatie universitaire amenée à rayonner sur la totalité du bassin indio-océanique.

Fort de la reconnaissance au plan régional de son appartenance à différentes commissions nationales (Asie-Indopacifique de Campus France) et réseaux européens internationaux dédiés (RETI), elle a vocation à monter en puissance dans le développement du processus de coopération régionale en zone via l'Indian Ocean Rim Association (IORA), et principalement dans le milieu de l'enseignement supérieur et de la recherche avec le lancement récent de l'initiative UNiversities of Indian Ocean Rim (UNIOR) dont l'objectif est de créer un large consortium d'universités du bassin océan Indien. La position géostratégique de l'université de La Réunion laisse entrevoir des opportunités d'attractivité pour solliciter de nouvelles ressources humaines et financières.

1.2 Instabilité politique mondiale et retour en force de la francophonie

Les inquiétudes sur le délitement du multilatéralisme se font grandissantes avec la montée en puissance de régimes autocratiques dans les grands pays producteurs de science (États-Unis, Chine, Russie). Aussi, le contexte géopolitique récent a donné un nouvel élan vers le regroupement de pays de la zone indopacifique autour des valeurs portées par la France et les principes de la francophonie (Diversité culturelle et linguistique, Promotion de la langue française, Respect des droits de l'Homme, Démocratie et gouvernance, Soutien à la diversité culturelle dans le cadre international, Engagement pour le développement durable, Solidarité et coopération, Lutte contre l'homogénéisation culturelle) et déclinées sur le plan institutionnel par l'Agence Universitaire de la

Francophonie (AUF). L'université de La Réunion, membre de l'AUF, a bien évidemment un rôle majeur à jouer dans ce processus.

1.3 Laboratoire vivant et projets expérimentaux

Sur les volets pédagogiques et scientifiques, l'université de La Réunion peut mettre en valeur une fonction particulière depuis longtemps reconnue aux petits territoires insulaires (tropicaux) : celle de laboratoire vivant en matière de développement durable et de résilience économique. En raison de leur taille limitée, de leur isolement géographique et de leur forte vulnérabilité face aux chocs extérieurs, ces territoires offrent un cadre unique pour étudier les mécanismes de gestion des risques, d'adaptation

et d'innovation dans des contextes contraints. Leur situation particulière en fait des laboratoires expérimentaux pour tester des modèles de croissance, de diversification économique, de gestion des risques et des ressources naturelles, ou encore de gouvernance locale, dans un contexte où chaque décision a un impact direct et visible. Dans ce cadre, l'université de La Réunion peut jouer un rôle crucial dans l'espace français et européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, en fournissant des enseignements et des savoirs précieux pour d'autres régions confrontées à des défis similaires à venir, dans un contexte de changement climatique mondial pour lequel elle fait figure d'avant-poste et de modèle précurseur.





Avantage comparatif 2.

Des atouts incontestables sur le plan scientifique avec des objets d'étude bien définis et uniques

2.1 Dans le domaine des sciences et technologies : risques naturels, biodiversité, énergies renouvelables, bâti tropical et changement climatique

Le domaine des sciences et technologies offre un grand nombre d'opportunités de recherche sur des objets bien définis liés directement à la localisation géographique de La Réunion (volcan, cyclone, océan, biodiversité, énergies renouvelables, climat tropical). Celles-ci sont depuis longtemps exploitées, très souvent par une association entre les universitaires et les organismes nationaux de recherche (ONR) au sein d'unités mixtes de recherche (UMR), et ont donné lieu à des réussites incontestables. La présence de l'université de La Réunion dans le convoité classement de Shanghai depuis 2022 notamment grâce à l'OSU-R (Observatoire des Sciences de l'Univers de La Réunion) et l'obtention du PEPR BRIDGES (28 millions d'euros sur 10 ans) sur la résilience des socio-écosystèmes littoraux et marins du Sud-Ouest de l'océan Indien sont des exemples éloquentes. Dans le domaine du bâti tropical, il s'agit de contribuer à proposer des solutions pour concevoir et rénover des espaces bâtis (du bâtiment à la ville) résilients face à l'évolution du climat notamment en s'appuyant sur des matériaux locaux tout en assurant la sécurité des usagers à l'instar du projet MÔCA.

2.2 Dans le domaine de la santé : maladies infectieuses, maladies chroniques et santé publique

Le domaine de la santé, en phase de déploiement rapide, peut également s'appuyer sur un ensemble de spécificités du territoire et du bassin du Sud-Ouest de l'océan Indien (maladies tropicales infectieuses et vectorielles émergentes, maladies chroniques et métaboliques, maladies infantiles, pharmacopée unique) pour mener une recherche de pointe de niveau international.

Des résultats très encourageants peuvent déjà être mentionnés (PIOM Trétzerbaz, PEPR MIE ILIADE), découlant là encore sur une collaboration étroite entre l'université et les ONR au sein d'UMR.

Les réflexions en cours (et déjà avancées pour certaines) sur la création d'un centre d'inféctiologie régional sur les maladies émergentes tropicales et d'un institut régional de santé publique devraient permettre à La Réunion d'asseoir sa position comme un pôle régional et international de la recherche en santé sur ces thématiques spécifiques.



2.3 Dans le domaine des humanités : sociétés insulaires, culture patrimoniale créole, développement humain et politiques publiques expérimentales

Même si les performances scientifiques actuelles dans le domaine des humanités sont moins visibles que pour les domaines précédemment évoqués, les perspectives d'une recherche singulière n'en sont pas moins évidentes. Là encore, sa localisation sur un petit territoire insulaire tropical, positionné dans un bassin géographique largement insulaire, permet à l'université de La Réunion de disposer d'un intérêt particulier à étudier l'objet « sociétés-milieus insulaires tropicaux ».

Cet objet, nécessitant par nature un traitement scientifique pluri/interdisciplinaire (histoire, géographie, anthropologie, sociologie, économie, droit, gestion, langues régionales, éducation), doit trouver une meilleure structuration pour encourager la transversalité des thématiques déployées par les chercheurs dans différentes unités de recherche, afin de répondre à des grands appels à projets et d'éviter qu'ils fassent figure de faire-valoir dans les programmes pluridisciplinaires.



Avantage comparatif 3.

L'émergence d'une forte identité locale concourant à un degré élevé de cohésion sociale, à l'engagement des acteurs institutionnels et à la constitution d'un collectif territorial

3.1 Recherche de pointe et implication forte des organismes nationaux de recherche

Les dernières évaluations du volet recherche de l'université de La Réunion concluent toutes à une performance relativement bonne de l'établissement. Elles montrent également l'implication forte des organismes nationaux de recherche (IRD, CNRS, CIRAD, IFREMER, Météo France, BRGM, INSERM) dans cette dynamique positive.

- Sur le plan institutionnel, les ONR participent au pilotage de 9 UMR (DSIMB, LACY, ENTROPIE, IPGP-LGSR, PVBMT, QUALISUD, DETROI, PIMIT, ESPACE-DEV).
- Sur le plan de l'activité scientifique, les organismes assurent le co-portage de plusieurs grands projets de recherche structurants de dimension internationale (PEPR Bridges, PPR Outre-Mer, PIOM Tretzerbaj, PEPR MIE, Programme Renovrisk, le PUI Valiotech,...) débouchant sur de nombreuses publications reconnues et permettant la mobilité de chercheurs de haut niveau. En Lettres, sciences humaines et sociales, la qualité et la pertinence des travaux en contexte sont reconnues par les évaluations HCERES.

- Sur le plan de la formation à et par la recherche, ils assurent l'accueil d'étudiants de Master et de Doctorats et délivrent des cours dans plusieurs filières. Ils mettent à la disposition des chercheurs de l'université des plateformes et des réseaux qu'ils pilotent dans l'espace indopacifique (PRéRad-OI, SEGA One Health, WIOMSA,...) en ouvrant la possibilité d'internationaliser ses formations et sa recherche.

3.2 Structuration d'une politique de site et engagement entier des institutions

Le sentiment d'appartenance à un collectif territorial est clairement perceptible à travers les actions des collectivités locales.

- Le Conseil Départemental est pleinement mobilisé dans sa compétence sociale pour soutenir financièrement les étudiants à travers différents systèmes de bourses.
- Le Conseil Régional s'est emparé de sa nouvelle compétence donnée par la loi NOTRe, celle de coordonner à l'échelle du territoire les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre d'une politique de site à travers l'élaboration d'un Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI).

- Un consensus territorial s'est accordé sur le fait que l'université de La Réunion doit assumer son rôle de chef de file et piloter le volet opérationnel de ce schéma. La détermination en cours du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) de l'établissement montre également que toutes les communes accueillant les sites manifestent la volonté de participer activement au développement des infrastructures.

- Le Rectorat s'inscrit aussi dans cette dynamique puisqu'il a mis à la disposition de l'université depuis l'administration provisoire en mai 2024 une cellule de suivi pour garantir la soutenabilité financière de l'établissement : cette cellule reste active permet d'accompagner la nouvelle gouvernance dans les orientations budgétaires.

3.3 Enjeux territoriaux et dynamisme des associations étudiantes

L'Université de La Réunion peut s'enorgueillir d'un réseau associatif étudiant engagé, qui agit au cœur des défis sociaux et culturels du territoire. De l'Épicerie solidaire qui accompagne les plus vulnérables, aux associations étudiantes communautaires et à vocation internationale qui participent à la cohésion interculturelle du campus, jusqu'à l'association « *Sur les traces de Thérésien Cadet* » qui contribue à la transmission de la mémoire réunionnaise, chaque action étudiante construit du lien, crée du sens et renforce le bien commun.

Ce tissu associatif dynamique traduit la volonté partagée de conjuguer excellence académique, ancrage territorial et ouverture à l'international, faisant de l'université un lieu d'émancipation, de responsabilité et de solidarité.

VOLET 1.

PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL PAR INDICATEURS

*Assumer l'autonomie
de l'établissement
par une gouvernance
ouverte, collégiale, éthique
et responsable*

En raison d'une localisation ultrapériphérique qui configure une taille modeste et de sa vocation pluridisciplinaire, l'Université de La Réunion est confrontée à deux défis majeurs difficilement conciliables : répondre à une mission de proximité de qualité, notamment en matière de formation, tout en affirmant son ouverture et son rayonnement régional et international. L'autonomie accrue octroyée aux universités par la Loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) s'accompagne récursivement d'une responsabilité renforcée : celle de construire, avec l'ensemble des parties prenantes de la communauté universitaire comme des partenaires associés (monde socioéconomique et collectivités territoriales), une gouvernance éclairée et juste.



AXE #1

COMPOSER UNE ÉQUIPE PRÉSIDENTIELLE AUTOUR DES GRANDS ENJEUX DE LA MANDATURE

L'organigramme politique de l'établissement est révisé de façon à fédérer l'équipe de pilotage par-delà les clivages en fonction des compétences avérées et des missions. La parité homme/femme ainsi qu'un choix parmi différents corps et différentes valences scientifiques permettent d'équilibrer les secteurs représentés. En complément des vice-présidences statutaires, des vice-présidences déléguées, des chargés de mission et des chargés de projet permettent de couvrir de manière fine les priorités stratégiques de la mandature.

Action 1. Création de 9 vice-présidences déléguées

- Stratégie et relations internationales
- Mobilités internationales et politiques linguistiques
- Campus durable et transition écologique
- Santé, bien-être et prévention des risques au travail
- Numérique, usages et intelligence artificielle
- Éthique et déontologie
- Inclusion, handicap et égalité de genre
- Politiques hospitalo-universitaire et territoriale en santé
- Formation continue, insertion professionnelle et relations entreprises

Action 2. Nomination de quatre chargé(e)s de mission

- Système d'information et pilotage par les données
- Innovations pédagogiques et réussite étudiante
- Recrutement
- Science ouverte

Action 3. Désignation de six chargé(e)s de projet

- Maison des sciences pour l'Homme et les sociétés
- Maison du doctorat
- Université de l'océan Indien
- Fondation partenariale
- Centre de recherche sur la motricité Sud
- Pôle ENR, smartgrids et bâti tropical

La lettre de mission de chacun de ces personnels fera l'objet d'un rapport annuel sur indicateurs qui permettra de suivre l'évolution des chantiers pour ajuster les stratégies en cours de déploiement. Ce rapport sera présenté devant le CA.



AXE #2

RÉARTICULER LES RELATIONS ENTRE L'UNIVERSITÉ, SES COMPOSANTES ET SES PARTENAIRES POUR UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE EFFICACE ET OUVERTE À L'INTERNATIONAL

Dans une quête d'efficacité, de dévolution maîtrisée et de coopération renforcée, la stratégie de l'établissement vise à redéfinir le dialogue interne entre composantes et services et le lien externe avec les partenaires associés. Cette ambition s'incarne notamment par la participation active de l'établissement au comité de pilotage (COPI) du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI) coordonné par la Région Réunion.

Celle-ci entend positionner l'université comme chef de file de l'enseignement supérieur en zone pour la déclinaison opérationnelle du schéma stratégique.

Action 1. Systématiser et renforcer la contractualisation

À travers l'adoption d'un Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) avec chaque partenaire institutionnel (État, Région, Département, ONR), il s'agit que chaque composante et unité de recherche oriente sa stratégie selon les axes prioritaires définis.

Ce dispositif est soutenu par la gouvernance ouverte du comité de pilotage (CoPil) qui met en dialogue le Conseil des directeurs de composantes, les services et les laboratoires.

Le dialogue de gestion s'opère sur indicateurs et les décisions sont prises en toute transparence. Animés par un duo de vice-présidents concernés, six comités techniques (CoTech) prennent chacun en charge l'un des thèmes du COMP. La composition de ces comités est arrêtée collégialement au sein du CoPil.

En plus des COMP avec les partenaires institutionnels, il est envisagé la mise en place de COMP internes conclus avec les composantes de l'université. Ces contrats viseront à accroître l'autonomie opérationnelle des composantes, à renforcer leur responsabilité en matière de gestion et à favoriser leur engagement stratégique. La démarche repose sur un principe de collaboration fondé sur des engagements mutuels, combinant

une plus grande liberté d'action avec un suivi partagé basé sur des indicateurs communs. Elle s'inscrit dans une logique de pilotage concertée et transparente, propice à la responsabilisation et à l'efficacité collective.

Action 2. Structuration d'une cellule d'audit interne

L'établissement devra se doter d'une cellule de contrôle interne capable de réaliser des audits flash, de suivre les budgets par un pilotage par les données, et d'analyser les processus RH, juridiques et financiers.





Action 3. Recourir à une expertise externe de haut niveau pour éclairer la gouvernance

Complémentaire aux compétences internes, cette expertise est sollicitée auprès des tutelles, notamment la DGESIP, afin d'apporter un éclairage sur la mise en œuvre des priorités. Cet accompagnement prend la forme d'audits flash visant à évaluer l'état des ressources et des contraintes : sont concernées la situation financière de l'établissement, l'optimisation de la gestion des ressources humaines, la nécessaire organisation administrative des services et l'efficacité des circuits décisionnels de l'établissement.

Action 4. Poursuivre le dialogue avec l'autorité de tutelle et la Chancellerie

L'accompagnement commencé sous administration provisoire concerne tant les aspects financiers que réglementaires. Les réunions mensuelles réunissant la DFC, la DGS et la DRH ainsi que le VP CA affaires générales de l'université et les services du rectorat permettent d'assurer une veille en temps réel sur la soutenabilité budgétaire. Sur le plan juridique, les services compétents du rectorat sont sollicités au besoin pour sécuriser les processus, notamment électoraux.

Action 5. Affirmer une stratégie ciblée d'internationalisation

La création d'un Comité Stratégique des Relations Internationales (CSRI) regroupe la présidence, la présidence du CAC ainsi que les vice-présidences en charge des affaires générales, de la recherche, de la formation et des relations internationales. Le CSRI

est chargé d'élaborer et de suivre la feuille de route de la politique internationale dans l'espace indio-océanique selon un axe Afrique de l'Est / Asie du sud-est. Les partenariats conventionnés visent à augmenter la mobilité sortante ainsi que l'internationalisation des formations et de la recherche.

Action 6. Renforcer le lien avec les partenaires socio-économiques du territoire

• Créer un pôle « université-entreprises »

L'objectif de ce pôle est de dynamiser les liens avec les milieux économiques (OPCO, branches professionnelles, entreprises, France Travail) en favorisant les échanges autour des stages, de l'alternance, de la formation continue, de l'emploi et de la valorisation. Ce pôle agira comme un carrefour stratégique entre le monde académique et le tissu socio-économique du territoire.

• Créer une fondation partenariale

Ce projet de création de fondation partenariale a pour objectifs de renforcer les liens de l'université avec son territoire, de mieux accompagner les étudiants, de soutenir la recherche et de s'ouvrir davantage à la société. Au-delà d'un simple outil, cette fondation constitue un espace de rencontre, de dialogue et d'action. En partenariat avec l'Agence Française de Développement et les collectivités locales elle a pour mission de faciliter les collaborations entre l'université et les acteurs socio-économiques locaux, d'encourager les projets innovants et de porter des engagements concrets pour le développement durable, social et culturel de La Réunion.

AXE #3

OPTIMISER LA MASSE BUDGÉTAIRE DANS UN CONTEXTE INCERTAIN

Dans un environnement national marqué par une austérité budgétaire persistante et par une situation financière locale à consolider, l'université de La Réunion doit concilier rigueur de gestion, diversification des ressources propres et réhabilitation sécuritaire et durable d'un patrimoine immobilier vétuste étendu sur 120 000 m².

Action 1. Renforcer l'autonomie financière par la valorisation des ressources propres

- Créer une fondation partenariale en partenariat avec l'Agence Française de Développement et les acteurs socio-économiques locaux ;
- Refondre l'offre de formation continue et la développer afin d'en accroître l'efficacité ;
- Mieux valoriser le patrimoine matériel et immatériel de l'établissement, notamment via des prestations à destination du secteur privé avec une cellule dédiée ;
- Mettre en place un dispositif visant l'amélioration des recettes issues de la Taxe d'apprentissage.

Action 2. Prendre en compte l'état d'urgence du bâti universitaire

En l'absence d'un plan pluriannuel de gestion du patrimoine, à 40 ans des premières constructions de bâtis universitaires, des investissements massifs sont désormais nécessaires pour la mise en conformité aux normes de sécurité et pour la réhabilitation de locaux fortement dégradés par les conditions tropicales et par les usages intensifs, la population étudiante ayant doublé en 20 années. Cette démarche pourrait s'appuyer sur la signature d'un Grand emprunt de 20 millions d'euros contracté sur une durée de 30 ans auprès de la Banque des Territoires.

Action 3. Rationaliser l'offre de formation

Dans un contexte d'évolution rapide des besoins sociétaux, de contraintes budgétaires renforcées et de massification de l'enseignement supérieur, l'université est amenée à repenser profondément son offre de formation. Cette démarche de rationalisation vise avant tout à améliorer la lisibilité des cursus, à renforcer leur cohérence pédagogique et à mieux répondre aux attentes du monde socio-économique. L'objectif est double : concentrer les ressources sur des formations stratégiques, attractives et alignées avec les priorités de recherche et d'innovation de l'établissement, tout en offrant aux étudiants des trajectoires plus lisibles, personnalisables et adaptées aux réalités du marché du travail. Cette évolution s'inscrit dans une logique de renforcement de la qualité, de la soutenabilité et de la reconnaissance nationale et internationale de l'offre de formation.

AXE #4

RENFORCER LE PILOTAGE POUR UNE PERFORMANCE ACCRUE DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET PATRIMONIALES



Les dysfonctionnements structurels observés par la Cour des Comptes soulignent l'impérieuse nécessité d'un pilotage stratégique fondé sur des données fiables et consolidées. Ce pilotage doit permettre une gouvernance éclairée sur indicateurs, agile dans les prises de décision et durable au plan du contrôle qualité.

Action 1. Finaliser les grands schémas directeurs de l'établissement

- Le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) est indispensable à la pérennisation, à la rationalisation et à l'optimisation du patrimoine immobilier ;
- Le Schéma Directeur du Numérique (SDN) vise à positionner l'université face aux enjeux liés à l'intelligence artificielle et à l'intégration du numérique dans toutes les dimensions de l'activité universitaire ;
- Le Schéma Directeur de la Vie étudiante (SDVE) vise à construire et à affirmer la politique de vie étudiante au plus près des besoins des étudiants et selon les spécificités du territoire ;
- Le schéma de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale (DD & RSE), qui s'appuiera sur le programme protecteur déjà en cours lequel intègre la sobriété énergétique comme pierre angulaire d'une démarche plus globale de transition écologique et sociale.

▪ Schéma directeur du Handicap (SDH)

Le handicap est une question transversale devant faire l'objet d'un traitement collectif au sein de l'Université. Dans cette optique, le schéma directeur du handicap renforce la dynamique inclusive de l'établissement en permettant à l'ensemble des étudiants et des personnels d'évoluer dans des conditions de formation et de travail favorisant leur épanouissement notamment via des aménagements et des actions de sensibilisation.

- Schéma pluriannuel de mise en accessibilité (SPAN)
L'accessibilité est une condition de l'inclusion. Ainsi le SPAN est un vecteur de déploiement de la politique inclusive de l'université. Le renforcement de l'accessibilité du site internet, de l'intranet et des applications pédagogiques notamment doit permettre à toute personne de travailler numériquement sans obstacle.

Action 2. Fiabiliser et moderniser les systèmes d'information

La transformation numérique de l'établissement passe par une modernisation complète du système d'information, intégrant des modules fonctionnels essentiels tels que le SI Recherche ou le SIPI. Un chargé de mission dédié au pilotage des données et à la gouvernance du SI a été désigné pour coordonner cette refonte. L'objectif : mettre en place un service de la donnée capable de produire en continu des indicateurs consolidés et des tableaux de bord pertinents, au service du pilotage stratégique. Notre établissement devra aussi se doter d'un plan de continuité et de reprise d'activité (PCA/PRA) de son infrastructure cas de sinistre.

Action 3. Mettre en place un schéma directeur des ressources humaines

Ce schéma, conçu comme un véritable outil stratégique de l'établissement reposant sur les principes de transparence, de reconnaissance réciproque et de dialogue, permettra d'apporter une réponse aux dysfonctionnements structurels identifiés par la Cour des Comptes. Transversal aux autres schémas directeurs afin d'assurer une cohérence et une intégration dans la stratégie globale, il se focalisera en particulier sur :

- Le déploiement d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) qui permettra à l'université d'adapter ses ressources humaines aux transformations de ses missions (anticiper les départs, les recrutements et les besoins en compétences, tout en assurant une montée en qualification continue des équipes) ;
- La construction d'une politique RH d'établissement centrée sur l'accueil, l'accompagnement, la formation, et la valorisation des personnels ;
- La formation obligatoire des cadres aux pratiques managériales bienveillantes, accompagnée d'un processus de certification interne si possible ;
- Le déploiement d'une action visant à établir une cartographie des compétences individuelles qui pourrait être le cœur de la réflexion des formations et des évolutions de carrière ;
- La prévention et la protection des personnels, à travers le renforcement de la politique QVCT des personnels pour favoriser une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, notamment avec la mise en place d'actions et de préventions des risques psychosociaux.

Action 4. Lancer la comptabilité analytique

La mise en place d'une comptabilité analytique vise à améliorer la lisibilité des coûts, à mieux guider les arbitrages budgétaires et à optimiser les tarifs appliqués aux prestations et services. Calquée sur le modèle de l'AMUE, cette approche permettra également d'affiner les analyses de gestion à tous les niveaux de l'établissement.

Action 5. Élaborer une stratégie de communication renouvelée et ambitieuse

Des moyens importants doivent être dégagés pour revisiter significativement la stratégie de communication de l'établissement avec pour ambition de renforcer la cohésion interne par le rétablissement de la liste « expression libre », mais surtout d'affirmer l'identité de l'université et d'accroître son rayonnement à l'échelle locale, régionale et nationale. Cette stratégie reposera sur trois étapes : (i) un diagnostic (déjà réalisé), (ii) la définition d'une plateforme de marque, et (iii) la conception d'un plan d'action annuel. En complément, une refonte du site internet, en termes de lisibilité et d'ergonomie, sera engagée.

Action 6. Poursuivre les programmes de déploiement en cours

- Le développement du site de Terre Sainte : l'édification de deux amphithéâtres (faculté de santé) est lancée avec une finalisation programmée pour 2028 ;
- La mise en œuvre du programme « Protecteur » vise la généralisation de campus verts, de bâtiments à énergie positive et de solutions de mobilité douce.

Parmi les actions envisagées : exclusion des véhicules non prioritaires, création de parkings aux abords des sites, végétalisation à partir de plantes endémiques, lutte contre le gaspillage, etc. ;

- Une évaluation environnementale annuelle des campus permettra d'identifier des actions correctives permettant de réduire l'empreinte écologique ;
- L'interconnexion écologique des campus via l'expérimentation d'une navette autonome à énergie propre entre les sites du Moufia et du Pôle Technologique Universitaire autorisera sous réserve de validation sa généralisation progressive ;
- Construction d'un gymnase bioclimatique au Tampon.

Action 7. Réorganiser les services centraux

La réorganisation des services actuellement menée en concertation avec la Direction Générale des Services (DGS), conformément aux recommandations de la Cour des Comptes, vise à (i) structurer des pôles fonctionnels cohérents, adossés à des directions de taille critique, (ii) calibrer les effectifs sur la base de référentiels objectifs et (iii) améliorer l'articulation entre services centraux et composantes.

Action 8. Renforcer la fonction achat

Sécuriser les processus achat et optimiser l'utilisation des ressources financières. Cette action vise à améliorer la planification des achats, à favoriser la mise en concurrence et à garantir une meilleure maîtrise des dépenses, tout en assurant la conformité aux réglementations en vigueur.

AXE #5

CRÉER LES CONDITIONS D'UNE GOUVERNANCE TRANSPARENTE, DÉMOCRATIQUE, ÉTHIQUE ET HUMAINE PROPICIE À LA CONFIANCE PARTAGÉE

Afin que l'université puisse relever les défis majeurs auxquels elle est confrontée en matière de formation, de recherche et d'engagement sociétal fort, elle choisit la voie de l'apaisement institutionnel par la (re)construction d'un environnement professionnel serein, éthique et respectueux des personnes.



Action 1. Élever les principes éthiques et déontologiques au rang de fondements de la gouvernance

Le retour à la légalité des décisions, la diffusion des bonnes pratiques, la prévention des dérives managériales et la transparence des débats en instances sont des exigences structurantes.

- Une vice-présidence dédiée à l'éthique et à la déontologie est créée. Elle a pour mission d'explicitier et diffuser le cadre légal applicable aux recrutements, concours, promotions, élections afin de veiller au respect des règles. Un accompagnement serré des personnels autorise l'explicitation des textes réglementaires pour fonder les pratiques institutionnelles (Vade-mecum, Guide de fonctionnement, Causerie, Charte de déontologie, actions de formation des personnels...) ;
- Coordonné par la vice-présidence sans voix délibérative, un collège de déontologie institué exerce les fonctions de référent, de conseil et d'arbitre sur les questions éthiques et déontologiques. Il traite les signalements et alertes relatifs à des faits d'atteinte à l'intégrité physique, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, de sexisme, de menaces ou d'intimidations : il oriente les plaignants vers les autorités compétentes tout en assurant le suivi du dossier.

Action 2. Institutionnaliser un véritable dialogue social

L'instauration d'un dialogue social structuré et pérenne reposera sur plusieurs axes :

- La tenue de deux rencontres annuelles en présentiel avec les organisations syndicales ;
- Un renforcement de la collégialité dans les instances officielles (CSAE, commissions spécialisées, groupes de travail, CPE, CCPANT). L'avis exprimé au sein de ces conseils pourra prendre la forme de 2 propositions ou plus dont une majoritaire. La voie du consensus ne sera pas automatiquement recherchée ;
- La publication annuelle du Rapport Social Unique, outil de transparence et d'évaluation ;
- La mise en place d'un Conseil de la Prospective Sociale et Solidaire (CP2S), indépendant et chargé de veiller sur le climat social et les enjeux de solidarité ;
- Le développement d'une stratégie d'action sociale, intégrant par exemple un guide des prestations disponibles et des actions de sensibilisation à destination de la communauté universitaire ;
- Une réflexion sur l'amélioration du régime indemnitaire.

Action 3. Simplifier et moderniser les processus administratifs

Dans une logique de lisibilité, d'efficacité et de qualité de service, la réorganisation des services est menée en concertation avec la Direction Générale des Services (DGS), conformément aux recommandations de la Cour des Comptes. L'enjeu est de réduire la durée de traitement d'un dossier, de quelque nature que soit.

Le processus de modernisation suit classiquement quatre phases : diagnostic partagé, scénarisation des organisations, validation sur indicateurs et mise en œuvre par un accompagnement fort du changement.

Action 4. Déployer une démarche qualité ambitieuse

L'idée est d'améliorer à la fois la performance réelle et la perception du service public rendu. Un diagnostic préalable sur les processus fonctionnels et sur le ressenti des usagers permet de définir une démarche qualité structurée autour d'axes stratégiques, d'objectifs clairs, d'indicateurs et de moyens. Cette politique est portée par un comité de pilotage (CoPil), épaulé par un réseau de « référents qualité », chargés de la mise en œuvre, du suivi et de la proposition d'améliorations. Au-delà des dispositifs techniques, l'université s'attache à construire une véritable "culture qualité" partagée, soutenue par des séminaires et des actions de communication régulières faisant état des résultats.

En complément, l'université souhaite engager une démarche de labellisation Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT), fondée sur un audit externalisé visant à établir un état des lieux structuré des conditions de travail. Cette évaluation permet non seulement de répondre à l'obligation réglementaire de mise à jour du volet RPS (Risques Psychosociaux) dans le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels

(DUERP), mais aussi de bâtir un plan de prévention cohérent. Ce travail servira également de base à l'élaboration d'un schéma directeur RS-QVCT 2025-2029, incarnant l'ambition de l'établissement de placer la qualité de vie au travail au cœur de sa stratégie de responsabilité sociétale.



AXE #6

DÉVELOPPER UNE POLITIQUE AMBITIEUSE EN MATIÈRE DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DU DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE (TEDS)

Implantée dans un territoire insulaire fragile et vulnérable au changement climatique, l'Université de La Réunion a un devoir d'exemplarité en matière de transition écologique et de développement soutenable (TEDS). En adoptant une stratégie ambitieuse, elle souhaite affirmer son rôle moteur du développement dans l'océan Indien. Il s'agit de renforcer sa mission éducative en formant des citoyens et des professionnels engagés pour l'environnement. Le schéma PROTECTEUR constitue la référence qui permettra à terme d'optimiser ses ressources, de réduire son empreinte carbone et de générer des économies durables.

Action 1. Former l'ensemble des personnels aux enjeux de la TEDS

Un plan de formation sera lancé à destination des agents BIATSS, enseignants et enseignants-chercheurs. Il comprendra :

- Des modules variés des journées thématiques dédiées au Développement Durable et à la Responsabilité Sociétale (DDRS) ;
- Des ateliers pratiques ancrés dans les réalités professionnelles ;
- Des MOOC accessibles à tous ;
- Des fiches-réflexes pour faciliter la mise en œuvre concrète des bonnes pratiques.

L'objectif est de sensibiliser, former et engager chaque agent aux enjeux environnementaux. Une attention particulière sera portée à l'adaptation des contenus selon les métiers. Les référents DDRS seront accompagnés pour jouer un rôle actif de relais dans les composantes et services. Ils diffuseront les bonnes pratiques et animeront localement la démarche. Cette dynamique vise à construire une culture partagée du développement durable. Elle favorisera l'implication de tous et une transformation en profondeur des pratiques. L'université ambitionne ainsi de devenir un modèle de transition écologique dans l'océan Indien.

Action 2. Réduire significativement l'impact environnemental global de l'établissement

L'Université de La Réunion s'engage à réduire significativement son impact environnemental global. Cela passe par une action coordonnée sur plusieurs fronts : émissions de gaz à effet de serre (GES), consommation énergétique, mobilité, numérique, déchets et achats.

Une mise à jour du Bilan GES permettra d'identifier les principales sources d'émissions et les leviers d'action. Un plan de réhabilitation énergétique des bâtiments sera lancé pour améliorer leur performance et réduire les consommations. La durée de vie des équipements numériques sera prolongée afin de limiter leur renouvellement. Une politique de sobriété numérique accompagnera cette démarche. Concernant la mobilité, un cadre de compensation des émissions de carbone liées aux déplacements aériens des agents sera mis en place.

L'objectif est de responsabiliser les pratiques tout en tenant compte du contexte insulaire. Ces actions renforceront la durabilité des activités universitaires. L'établissement affirme ainsi son ambition d'être un acteur exemplaire de la transition écologique dans la région.

Action 3. Faire des campus des vitrines de la TEDS

L'Université de La Réunion vise à faire de ses campus des exemples concrets de transition écologique et de développement durable (TEDS). Elle poursuit la végétalisation active en partenariat avec le Département par la plantation de 50 000 plantes endémiques pour favoriser la biodiversité locale. Un projet de renaturation du campus du Moufia, financé par le Fonds Vert, vise à restaurer les milieux naturels et à améliorer le cadre de vie. La mobilité douce est également renforcée par le développement du covoiturage via Karos, l'extension des parkings vélos et l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques. Ces initiatives encouragent des modes de déplacement plus durables et respectueux de l'environnement. La collaboration avec les collectivités locales est essentielle pour adapter ces projets aux spécificités du territoire. Ensemble, ces actions positionnent les campus comme des vitrines territoriales de la transition écologique, favorisant un cadre de vie sain et innovant.

Action 4. Créer les conditions d'une gouvernance de la TEDS

- L'Université formalisera un référentiel d'évaluation DDRS pour ses composantes et l'ensemble de l'établissement. Ce cadre intègre la charte DDRS, la gestion des déchets, les actions pédagogiques et la gouvernance responsable. Un suivi d'indicateurs garantit transparence et amélioration continue. Cette démarche vise à renforcer la cohérence des efforts collectifs. Elle accroît la visibilité de la transition écologique au sein de l'université ;
- Une charte écoresponsable sera rédigée de manière participative, impliquant l'ensemble de la communauté universitaire. Elle sera diffusée à tous pour fixer des principes clairs en matière de comportements durables. Des campagnes de sensibilisation (vidéos, ateliers et forums) accompagneront sa promotion. La signature symbolique lors d'événements médiatisés renforcera l'engagement collectif. Cette charte favorisera la responsabilité individuelle et partagée.
- Un comité de pilotage institutionnel dédié à la TEDS sera créé pour coordonner et suivre les actions. Chaque service et composante aura un référent TEDS pour assurer la liaison et l'animation locale. Des « cafés de l'écologie positive » offriront des espaces d'échanges informels entre usagers. Cette gouvernance collaborative encouragera l'innovation et la mobilisation collective. Elle vise à créer une communauté engagée pour la transition écologique.



VOLET 2.

POLITIQUE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

Ancrer la science dans la société réunionnaise par une recherche d'excellence, utile, transdisciplinaire et sans frontières

L'Université de La Réunion ambitionne de promouvoir une recherche académique de très haut niveau, étroitement articulée aux besoins de son territoire, tout en développant des collaborations internationales stratégiques, notamment dans le cadre de la stratégie française pour l'Indopacifique. Forte de son positionnement géographique unique, elle tire parti de ses spécificités insulaires et tropicales tout en surmontant des contraintes structurelles : éloignement, accessibilité, et ressources limitées.

L'établissement fait le choix d'une recherche ouverte, utile et co-construite, capable de produire des connaissances scientifiques de pointe, tout en générant de la valeur sociale, environnementale et économique.



TYPLOGIE ET ORGANISATION

L'Université de La Réunion est un établissement pluridisciplinaire regroupant :

13 unités de recherche (UR)	9 unités mixtes de recherche (UMR)	1 Observatoire des Sciences de l'Univers de La Réunion (OSU-R)	3 Fédérations de recherche	2 Écoles Doctorales (SHS ; STS)
1 unité d'appui et de recherche UAR 3365 de l'OSU-R	Infrastructures mutualisées : - Plateformes scientifiques : CYROI, PLATIN-OI, 3P, SEAS-OI - Observatoires : OPAR (labellisée WMO/GRUAN), OZC-R, STACOT.			

TROIS SECTEURS DE RECHERCHE



Droit, économie, gestion

- CEMOI – Centre d'Économie et Management de l'Océan Indien
- CRJ – Centre de Recherches Juridiques

Lettres, langues, sciences humaines et sociales

- DIRE – Déplacements, Identités, Regards, Écritures
- LCF – Laboratoire de recherche sur les Espaces Créoles et Francophones
- OIES – Océan Indien : Espaces et Sociétés
- ICARE – Institut Coopératif Austral de Recherche en Éducation

Sciences, technologies, santé

- UMR Espace-DEV – Espace pour le Développement
- DSIMB Réunion – Dynamique des Structures et Interactions des Macromolécules Biologiques
- UMR ENTROPIE – Écologie mariNe TROPicale dans les océans Pacifique et Indien
- IRISSE – Ingénierie, Recherche et Intervention, Sport, Santé et Environnement

- Chembiopro – Laboratoire de Chimie et de Biotechnologie des Produits Naturels
- UMR LACy – Laboratoire de l'Atmosphère et des Cyclones
- ENERGY- Lab – Optimisation de l'énergie en écosystèmes critiques
- UMR LGSR – Laboratoire GéoSciences Réunion
- LIM – Laboratoire d'Informatique et de Mathématiques
- PIMENT – Physique et Ingénierie Mathématique pour l'Énergie, l'Environnement et le bâtiment
- UMR PVBMT – Peuplements Végétaux et Bioagresseurs en Milieu Tropical
- UMR Qualisud – Démarche intégrée pour l'obtention d'aliments de qualité
- CEPOI – Centre d'Études Périnatales de l'Océan Indien
- UMR DETROI – Diabète-Athérothrombose-Thérapies Réunion Océan Indien
- UMR PIMIT – Processus Infectieux en Milieu Insulaire Tropical
- EPI – Études pharmaco-immunologiques



DÉFINIR UNE POLITIQUE DE RECHERCHE ALLIANT EXCELLENCE SCIENTIFIQUE ET UTILITÉ SOCIÉTALE

L'identité scientifique s'articule autour de la résilience face aux changements climatiques et globaux en milieu insulaire tropical, en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable et les sciences de la durabilité. Trois principes structurent cette orientation :

- (i) transdisciplinarité renforcée, reposant sur l'interdisciplinarité entre les sciences de l'environnement et les sciences humaines et sociales ;
- (ii) coconstruction des projets de recherche avec une large diversité d'acteurs, pour faire émerger des problématiques en prise directe avec les besoins territoriaux ;
- (iii) approche multi-niveaux, reliant dynamiques locales et globales.

Action 1. Structurer la recherche en six pôles

Afin de consolider et mieux accompagner les unités de recherche, les activités de recherche seront structurées en 6 pôles distincts et complémentaires.

- Pôle « Risques naturels et biodiversité », porté par l'OSU-R, déjà bien établi mais qu'il convient de renforcer par (i) l'intégration de SEAS-OI (Surveillance de l'Environnement Assistée par Satellite pour l'Océan Indien), (ii) la mise en place du Groupe Régional d'Experts sur le Climat (GREC), (iii) la préservation et valorisation des ressources écologiques et des collections biologiques provenant de la biodiversité terrestre locale, et (iv) le développement d'une plateforme analytique interdisciplinaire dédiée aux environnements marins tropicaux et à la biodiversité marine ;
- Pôle « Santé et biotechnologie », en phase de consolidation avec (i) la création d'un centre d'excellence régional d'inféctiologie CRIZES-OI, projet Teaming Horizon Europe, (ii) la mise en place d'une unité de recherche en santé publique, socle d'un futur Institut régional dans ce domaine, (iii) la pérennisation des collections biologiques et cohortes en population générale et hospitalières, (iv) le soutien de la jouvence et/ou maintenance des plateaux techniques, et (v) le développement de la recherche en cancérologie ;
- Pôle « Alimentation durable », structuré autour deux plateformes de recherche en partenariat avec le CIRAD, l'une sur la protection des plantes (3P) et l'autre sur les innovations technologiques agroalimentaires œuvrant pour la valorisation des agro-ressources emblématiques de La Réunion et de l'océan Indien (plateforme agroalimentaire), et renforcé par un observatoire régional de l'alimentation ;
- Pôle « Pôle ENR, smartgrids et bâti tropical », adossé, avec la plateforme d'appui aux entreprises et de recherche ENR et bâti tropical (projet déposé dans Horizon Europe – Teaming for Excellence) soutenu par un rapprochement avec le CNRS ;
- Pôle « Humanités et empowerment », structuré autour de la future Maison des Sciences pour l'Homme et des sociétés de l'océan Indien, conçue comme composante fédérative en SHS. Un projet d'UMR/UMI transdisciplinaire avec l'IRD et le CNRS, portant sur le développement humain soutenable en milieu insulaire tropical et postcolonial, est en cours de structuration.
- Pôle « Défis de l'Intelligence Artificielle, des fondements aux usages », associé à La Réunion Innovation, centré sur la transition numérique et la prévention des risques liés à la généralisation du digital dans la zone indio-océanique. De la conception d'IA explicables par l'intégration du raisonnement symbolique et de l'apprentissage automatique, à la création, la gestion et la transmission des connaissances.

Action 2. Fusionner les fédérations existantes pour une politique transversale de coordination de la recherche

Dans le cadre d'une politique de décloisonnement des pôles, une fédération unique de recherche sera proposée. Il s'agit de fusionner les trois fédérations actuelles qui sont très spécialisées. Cette nouvelle structure devrait permettre de promouvoir des projets intégrés selon le paradigme « sciences de la durabilité », liant santé humaine, écosystèmes, sociétés, et risques naturels.



Action 3. Créer un consortium régional de recherche

Inspiré de modèles existants dans d'autres territoires ultramarins, ce consortium vise à renforcer la structuration inter-organismes et la réponse aux enjeux communs dans la zone indo-océanique. En associant les opérateurs nationaux de recherche (IRD, CNRS, CIRAD,

INSERM, IFREMER, Météo France, BRGM), il est possible d'ouvrir à d'autres partenaires stratégiques tels que le CHU, l'Institut Pasteur de Madagascar, l'Université de Mayotte, l'AFD, le PIROI).

Action 4. Créer une cellule opérationnelle d'appui à la recherche

Le rôle de cette cellule est de coordonner au niveau territorial et en lien avec les ONR la veille sur les guichets de financement de la recherche au niveau national, européen et international ; et donc d'apporter leur expertise dans le montage, la réponse et le suivi aux appels à projets. Son rôle est aussi, en lien avec la fédération de recherche de proposer aux ONR, aux instances nationales et européennes des actions de recherche pour répondre aux besoins du territoire : en cohérence avec la signature scientifique de l'établissement. Cela nécessitera notamment le recrutement d'un « grant-writer » spécialisé en montage de projets européens et internationaux.

Action 5. Renforcer les capacités d'accueil des chercheurs

L'université de La Réunion s'est fixée comme mission de produire une recherche d'excellence avec un rayonnement international. Pour cela, elle a choisi de participer activement aux appels à projets nationaux et européens associés à un impact scientifique important (ANR, FEDER, Horizon Europe, ERC, ...).

Les succès récents montrent qu'il est indispensable d'intégrer dans la conception des projets un volet sur l'accueil des chercheurs internationaux. En attendant la mise en place d'un service Euraxess et la construction d'une résidence d'accueil en collaboration

avec le CROUS, il est indispensable de réfléchir à une solution de court terme facilitant la mobilité des chercheurs recrutés dans le cadre de ces programmes scientifiques. L'acquisition de mobile homes, en partenariat avec les ONR, semble être l'option la plus réaliste.

Action 6. Mettre en place les contrats doctoraux régionaux

Promouvoir l'émancipation et l'épanouissement de la jeunesse réunionnaise, c'est également faciliter l'accès des étudiants aux études doctorales, en relâchant notamment la contrainte financière en revoyant le système des bourses et allocations. La coexistence de plusieurs acteurs dans le financement des parcours doctoraux fait apparaître une profonde inégalité entre les titulaires des contrats doctoraux et les titulaires des allocations régionales et départementales en défaveur des derniers (montant inférieur, absence de cotisations chômage et retraite). Il s'agit donc de faire évoluer les allocations régionales et départementales de recherche en véritables contrats doctoraux en étroite collaboration avec le conseil régional, le conseil départemental, et les ONR. L'Université devra de toute évidence participer à l'alignement financier de ces dispositifs sur le niveau des contrats doctoraux classiques.

Action 7. Structurer les plateformes, observatoires et infrastructures

Il s'agit de constituer un comité de pilotage chargé de la structuration des plateformes, observatoires et infrastructures pour notamment :

- Réaliser la cartographie, définition et labellisation interne

des plateformes, infrastructures, et observatoires selon des critères transparents (services rendus, ouverture, modèle économique...);

- Mettre en place un Système d'Information Recherche (SIR) basé sur l'outil Pléiade (modules convention, PI, brevets, urbanisation avec SIFAC, SIHAM, ADUM, HAL, etc.). Celui-ci doit pouvoir permettre un meilleur suivi notamment des contrats de recherche pour la partie post-conventionnement : appels de fonds relatifs aux projets de recherche mais également la production des bilans financiers qui y sont rattachés.

Action 8. Renforcer le rayonnement international

L'Université de La Réunion inscrit son action dans une stratégie d'ouverture ambitieuse, en renforçant sa participation aux réseaux européens et en consolidant ses partenariats régionaux dans le bassin Indopacifique :

- Adhésion à une alliance européenne d'universités, de préférence avec des pays européens à forte dimension insulaires ;
- Construction de l'Université de l'océan Indien, en partenariat avec la COI et intégration à la plateforme UNIOR (Indian Ocean University Network), en lien avec l'IOIRA ;
- Mise en place d'un guichet Euraxess pour accueillir les chercheurs internationaux (doctorants, post-doctorants, professeurs invités) ;
- Labellisation HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers), appelée HR Excellence in Research Award.



AXE #2

RELIER SCIENCE, RECHERCHE ET SOCIÉTÉ

Ce pilier structurant de la politique de recherche est déterminant. Malgré des avancées significatives, l'Université de La Réunion demeure insuffisamment connectée aux réalités territoriales et régionales : les résultats scientifiques peinent à être pleinement valorisés auprès des acteurs socio-économiques et de la société civile. Conformément aux orientations de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) de 2021, la relation entre science et société constitue un axe prioritaire articulé autour de trois finalités majeures : (i) stimuler l'innovation par une meilleure appropriation des résultats scientifiques par les entreprises, (ii) nourrir le débat démocratique et éclairer la décision publique, et (iii) permettre à chaque citoyen de comprendre les enjeux scientifiques contemporains et d'y prendre part.

Action 1. Créer des Laboratoires Communs (LabCom)

Les LabCom associent l'Université et les entreprises, pour encourager la co-innovation et accélérer le transfert technologique dans des domaines clés (santé, énergies renouvelables, agriculture durable, solutions numériques, économie sociale et solidaire). Il s'agira ici d'identifier des thématiques prioritaires à fort potentiel de co-innovation en lien avec les pôles de recherche et d'accompagner au montage des dossiers de LabCom (diagnostic partenarial, cadrage juridique, modèle économique, financement, gouvernance).

Action 2. Valoriser les résultats de la recherche

- Maintien et valorisation du portefeuille de brevets de l'Université (protection, transfert, licences) ;
- Déploiement de la feuille de route Valiotech, le Pôle Universitaire d'Innovation, pour développer les synergies recherche-entreprises (*deeptech*, innovation sociale) ;
- Lancement d'une fondation partenariale avec le monde socio-économique pour la création d'un pré-incubateur universitaire, en lien avec les start-up issues de la recherche, pour leur offrir un soutien logistique, administratif, et financier.



Action 3. Déployer une politique structurée Science Avec et Pour la Société (SAPS)

Ce programme est chargé de la conception et du pilotage d'un programme ambitieux de médiation scientifique et de démocratisation des savoirs. Il visera à renforcer les actions existantes et à développer de nouveaux dispositifs.

- Nomination d'un(e) chargé(e) de mission SAPS pour piloter la stratégie ;
- Renforcement des moyens humains pour organiser les actions de médiation existantes : MT180, Experimentarium, Nuit des Chercheurs, Festival des jeunes chercheurs, FDLs ;
- Création d'une lettre semestrielle de vulgarisation scientifique, diffusée aux milieux économiques, culturels et associatifs ;
- Implication accrue des enseignants-chercheurs dans l'université numérique (création de contenus, accompagnement dédié) ;
- Réalisation de capsules vidéo de 90s présentant les unités ou projets et interventions filmées dans les établissements scolaires (thématiques scientifiques) ;
- Organisation de journées portes ouvertes des unités pour le public scolaire et associatif ;
- Accueil d'associations locales dans des cours ou séminaires ouverts ;
- Accompagnement des porteurs de projets pour inclure la médiation dès la rédaction, via un appui commun ingénierie/ Médiation ;

- Journées d'initiation Science-Société pour tous les doctorants dès la première année ;
- Structuration d'un réseau SAPS avec correspondants dans les unités et d'une stratégie SAPS sur les réseaux sociaux (création de pages, animations).

Action 4. Développer des projets en sciences participatives à l'image du projet d'arboretum fondé sur les travaux de Thérésien Cadet

Ce projet, déjà engagé avec des bénévoles et des scolaires autour de la conservation de la flore endémique, pourra s'élargir à de nouveaux partenaires tels que le Conservatoire Botanique, les archives départementales, le Conseil départemental et plusieurs communes. L'ambition est de dépasser la seule dimension écologique pour y associer des composantes historiques et culturelles, à travers la création d'un fonds documentaire Thérésien

Cadet. Ce projet constitue une première étape vers l'ouverture d'un circuit nature (géologie, botanique, histoire, agriculture) prévu pour juin 2026.

Action 5. Créer la maison pour la science de l'académie de La Réunion

Cette maison pour la science a pour objectif premier l'évolution durable des pratiques des professeurs du premier et du second degré enseignant les sciences, les mathématiques et la technologie. Elle permet de déployer des connaissances contemporaines et attrayantes de la science, en diffusant des savoirs scientifiques actualisés en faveur du jeune public et en servant de lieu d'interactions entre des professionnels d'horizons variés qui font vivre la science du laboratoire à la classe.



VOLET 3.

POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VI(LL)E ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

*Offrir à la jeunesse réunionnaise
un cadre de vie étudiant
émancipateur, sécurisé et ancré
dans une offre de formation de
qualité, professionnalisante
et ouverte sur le monde*

L'université de La Réunion place la jeunesse au cœur de son projet d'établissement. Si la diversité et la qualité de l'offre de formation constituent un pilier essentiel, elles ne sauraient suffire. Il est indispensable d'assurer un cadre de vie global favorisant l'épanouissement, l'autonomie et la réussite de toutes et tous, dans le respect du principe supérieur de non-discrimination.



VOLET 3.

AXE #1

RENFORCER LE PILOTAGE DE L'OFFRE DE FORMATION POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DU TERRITOIRE ET AU-DELÀ



Avec près de 18 000 étudiants, 1 500 agents et un contexte ultramarin exigeant, marqué par des ressources nationales et régionales en tension, il est impératif de penser une université à la fois efficiente, inclusive et socialement responsable.

Action 1. Construire une offre de formation révisée

En s'appuyant sur les recommandations du HCERES et celles de la Cour des Comptes, il s'agit de mieux adapter l'offre aux besoins du territoire tout en révisant sa soutenabilité financière par une gestion rationalisée du volume horaire d'enseignement (heures complémentaires) et par une optimisation des formations à partir des flux étudiants. À partir d'une prise de recul sur l'actuelle offre de formation, des filières à faible effectif et à faible débouché professionnel vont être repensées, tandis que d'autres, à fort enjeu sociétal méritent d'être développées (sociologie, orthophonie, Licence CPES-BIOMES). Bien que salué par le HCERES, le dispositif des Unités d'Enseignement d'Ouverture (UEO) nécessite une rationalisation : les 150 UEO actuellement proposées doivent être recentrées sur des thématiques pertinentes au regard des priorités régionales et en apportant une plus-value qualifiante. La révision de l'offre de formation devra veiller également à l'amélioration des conditions d'examen, particulièrement en 1^{re} année du 1^{er} cycle, en prévoyant la mise à disposition de vacataires pour les surveillances.

Action 2. Renforcer les capacités de surveillance pour les filières massifiées

Le déroulement des surveillances d'examen pour les L1 massifiées ne présente pas aujourd'hui les garanties d'une organisation fluide et respectueuse des conditions de réussite pour les étudiants. Le problème principal repose sur le manque de personnel ce qui oblitère notamment la possibilité de respecter les distances réglementaires de séparation entre candidats. La conséquence directe, en plus d'un manque de confort pour composer, est l'augmentation du nombre de fraudes de plus en plus difficiles à détecter avec les nouvelles technologies. Il paraît par conséquent indispensable de constituer un fonds de dotation pour le recrutement de vacataires en renfort des enseignants titulaires au moment des sessions d'examen pour offrir un environnement idéal pour la conduite des surveillances et limiter les situations irrégulières.

Action 3. Améliorer les dispositifs concernant la réussite étudiante

En 1^{re} année du 1^{er} cycle universitaire, il s'agit d'optimiser les indicateurs par le biais de cinq leviers : (i) une politique d'orientation de l'établissement pluripartite en vue de limiter le décrochage universitaire ; (ii) une consolidation et un pilotage des dispositifs « oui-si » avec remédiation ; (iii) une part plus importante dans les maquettes des certifications en vue de l'acquisition de compétences qualifiantes ; (iv) une priorisation de l'établissement pour la maîtrise de la langue française, en recourant à la généralisation d'une plateforme reconnue, et par l'acquisition d'une démarche réflexive ; (v) un meilleur alignement pédagogique des enseignements en phase avec des modalités d'évaluation adaptées.

Action 4. Accompagner la réforme de la formation des enseignants

Compte tenu de la disparition annoncée du dispositif PPPE et des difficultés d'adaptation des licences disciplinaires aux exigences des concours, l'université s'oriente vers la création d'une Licence du Professorat des Écoles (LPE) à effectifs maîtrisés pour l'articuler avec les futurs M2E dans une logique de continuité pédagogique. En complément pour les métiers d'enseignant du second degré, l'inclusion de parcours de préparation aux concours dans les filières disciplinaires concernées apparaît nécessaire. La prise en compte de la concurrence du secteur privé dans ce domaine va amener un positionnement ferme et attractif sur cette niche d'emplois décisive pour le territoire.



Action 5. Renforcer la professionnalisation et la personnalisation des parcours

En lien avec les transitions économiques et sociétales du territoire, il s'agit d'établir des suivis de cohorte à la sortie de la diplomation tout en consolidant la structuration et la lisibilité de l'offre de formation continue :

- La restructuration des statuts et des services de la DOFIPE (anciennement DORIE) lui permet de jouer pleinement son rôle dans l'accès à l'information pour l'orientation et la réorientation des étudiants (veille informationnelle) ;
- L'harmonisation des pratiques internes entre la DFTLV et les composantes (référentiels communs de fonctionnement, circuit décisionnel formalisé, tableau de bord qualité automatisé, développement et fiabilisation de FCA Manager) ;
- Les ajustements des formations de master (cours en anglais, initiation à l'entrepreneuriat, approche par compétences) sont engagés ;
- Une diversification de l'offre en Licences professionnelles, Masters en alternance et Diplômes Universitaires (DU) dans des domaines porteurs tels que la transition écologique, la santé, l'agroalimentaire, l'économie bleue, l'écotourisme, l'ingénierie informatique et l'intelligence artificielle, ou encore les services à la personne ;
- La mise en place d'enseignements liés à la transition écologique et au développement soutenable (TEDS) au 1^{er} cycle universitaire, conformément à la lettre de cadrage du ministère et au rapport Jouzel et Abbadie.

Action 6. Dynamiser les innovations pédagogiques pour la réussite étudiante

En appui à la vice-présidence Formation et Vie Universitaire, il s'agit de concevoir des dispositifs d'innovation permettant de lutter contre l'échec structurel en première année tout en favorisant l'excellence des compétences et connaissances déployées dans les autres Grades. Les leviers proposés incluent :

- La généralisation des forums des métiers à chaque semestre dans toutes les composantes ;
- La mise en place d'un mentorat structuré avec des professionnels ;
- L'appel à projet financé Budget Qualité Enseignement (BQE) à l'adresse d'équipes pédagogiques innovantes et la délivrance du Label LIP ;
- La diffusion de l'Approche Par Compétences (APC) lorsqu'elle est pertinente ;
- L'organisation d'Assises territoriales de l'enseignement supérieur, réunissant tous les acteurs de l'enseignement pré- et post-bac, afin de concevoir des filières adaptées aux titulaires de baccalauréats professionnels et technologiques, aujourd'hui majoritairement en situation d'échec.

Action 7. Valoriser la technologie numérique

À l'heure de la "fracture numérique" sur un territoire défavorisé mais connecté, la technologie numérique apparaît comme un levier d'inclusion et un outil d'innovation pédagogique. À titre expérimental, une formation en 1^{re} année du 1^{er} cycle universitaire pourrait être réalisée en mode hybride (présentiel et distanciel) voire en tout distanciel (classes immersives, supports numériques et cours filmés). Il s'agit de garantir un accès équitable aux formations – même en zones enclavées – pour apporter une solution aux cours magistraux des filières en tension (Économie-Gestion, AES, Sciences pour la santé, LSH, etc.). Par ailleurs, l'enseignement et l'apprentissage avec l'intelligence artificielle doivent être de nouveaux leviers à utiliser pour préparer les étudiants aux métiers émergents sur des projets innovants d'évaluation des compétences (« Bien à l'université »).

Action 8. Refonder la formation doctorale

- Remettre les entrants à niveau disciplinaire par les écoles doctorales en lien avec les masters et les laboratoires ;
- Sensibiliser les doctorants aux modalités d'insertion professionnelle hors du secteur académique : formation à l'entrepreneuriat, à l'anglais professionnel, à l'environnement socio-économique, etc. ;
- Déployer des cotutelles internationales ;
- Mettre en place une Maison du doctorat afin de coordonner un plan de formation structuré et d'assurer le suivi des docteurs à cinq ans.

Action 9. Accélérer la mobilité internationale des étudiants

La mobilité entrante et sortante est mise en cohérence avec la stratégie indopacifique de l'université. Le Comité Stratégique des Relations Internationales (CSRI) pilote la définition des zones géographiques prioritaires et des disciplines ciblées, en lien notamment avec la plateforme UNIOR.



AXE #2

CONSTRUIRE UNE VIE ÉTUDIANTE ET DE CAMPUS SÉCURISANTE, ÉPANOUISSANTE ET PLEINEMENT INTÉGRÉE AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Fidèle à sa vocation d'acteur du développement humain et territorial, l'université de La Réunion répond toujours présente aux sollicitations des pouvoirs publics, même lorsque celles-ci impliquent des choix peu compatibles avec la stricte rationalité économique. Ce déploiement d'une stratégie de développement territorial de proximité se traduit ainsi par la gestion d'un patrimoine immobilier de 120 000 m² éclaté sur six sites distants qui permet un maillage territorial équilibré. Cette configuration génère des difficultés structurelles – en matière de ressources humaines, d'infrastructures, de logement, de mobilité, de vie culturelle, de sécurité – auxquelles il convient d'apporter des réponses durables, concertées et intégrées.

Action 1. Opérationnaliser le concept de « vi(II)es étudiantes »

Il s'agit de faire de l'université un acteur clé de la gouvernance urbaine aux côtés des collectivités (mairies, EPCI, Région, Département, Préfecture), de l'Académie, du CROUS, d'autres établissements d'enseignement supérieur, des associations étudiantes et de la Banque des Territoires. Pilotée par la vice-présidence en charge des affaires générales, la commission "vi(II)es étudiantes" est instituée. Elle se réunit régulièrement pour porter les thématiques suivantes :

- Création d'espaces de cours et de co-working modernes dans des tiers-lieux connectés dotés d'équipements technologiques avancés ;

- Développement de logements étudiants écologiques et accessibles, intégrant services numériques, lieux de loisirs, de socialisation et d'accueil des étudiants à mobilité réduite ;
- Mise en place d'épiceries solidaires dans toutes les villes universitaires, garantissant l'accès à une alimentation de qualité à coût maîtrisé ;
- Extension des infrastructures sportives et renforcement des liens avec les associations locales pour diversifier l'offre d'activités ;
- Déploiement de programmes sport-santé, associant activités physiques régulières (fitness, relaxation) au bien-être mental ;

- Développement de l'accès à la culture : ateliers (théâtre, musique, arts plastiques), conférences, projections, création d'un pass-culture étudiant ouvrant aux événements locaux et régionaux ;
- Création pour les étudiants d'un guichet unique social et solidaire sur les sites universitaires pour faciliter l'interface avec les services publics (logement, citoyenneté, santé et bien-être, etc.).

Action 2. Sécuriser les sites en renforçant la vidéosurveillance

Les agressions récentes aux abords de nos sites et le déclenchement du plan vigipirate renforcé dans le cadre des instabilités géopolitiques au moyen orient impliquent que la vigilance de l'université de La Réunion en matière de sécurité doit être réhaussée. Il nous faut trouver notamment une solution à la zone grise de la passerelle du campus du Moufia qui sépare le campus et le CROUS. La solution est l'installation d'un système de vidéosurveillance performant.

Action 3. Améliorer l'accès piétons au campus du Moufia

Avec seulement 2 entrées tout piéton qui emprunte le téléphérique ou qui fait le trajet à pied doit contourner le campus. Aussi pour favoriser l'accès piéton il faudrait (i) rétablir l'accès par le portail et la passerelle correspondant à la station du téléphérique, (ii) rétablir l'accès par la passerelle du bâtiment de l'administration, (iii) rétablir l'accès par le portail d'accès au rectorat. Pour ce faire il convient de réfléchir à des accès badgés accompagnées d'un renforcement de la sécurité sur les différents points d'entrée.

Action 4. Prendre en charge de façon systémique la précarité étudiante

Cette précarité ne touche plus uniquement les jeunes issus des classes populaires, mais aussi les étudiants issus des classes moyennes, souvent exclus des dispositifs actuels en raison d'effets de seuil.

Face à la crise inflationniste (logement, alimentation, transport, hygiène), un modèle alternatif s'impose.

En écho aux propositions récemment portées par plusieurs présidents d'université dans la presse nationale, la commission "vi(II)es étudiantes" pourra être à l'initiative d'une réflexion sur la mise en place d'un revenu universel étudiant, à titre expérimental sur le territoire réunionnais. Ce dispositif viserait à garantir à chaque étudiant la possibilité de poursuivre des études supérieures dans des conditions dignes, sans dépendance financière excessive à l'égard de sa famille, ni recours contraint à des emplois précaires.

Action 5. Déployer une antenne de Service de Santé Étudiante (SSE) sur le campus de Terre-Sainte

Il n'existe pas pour le moment un SSE sur le campus de Terre-Sainte qui pourtant regroupe plusieurs milliers d'usagers aujourd'hui et qui est toujours en phase d'expansion. Il s'agit de proposer les mêmes services que pour les campus du Moufia et du Tampon, ce qui nécessite un investissement significatif en locaux et en ressources humaines.

Action 6. *Kampus Koulèr Tour*

L'université de La Réunion organise la première édition du « Kampus Koulèr Tour », un événement festif, convivial et fédérateur. Conçu spécialement à destination des étudiants, cet événement se présente sous la forme d'un

parcours coloré (jet de poudre de couleur) d'une distance d'environ 4 kilomètres, entièrement tracé au sein même du campus. Le parcours sportif et ludique sera suivi d'animation musicale, afin d'encourager les rencontres et les échanges entre étudiants dans une atmosphère festive.

En complément, un village dédié permettra aux participants de découvrir et d'approfondir leur connaissance des différents services proposés par l'université, notamment ceux liés à la vie étudiante, à la santé et au bien-être. L'événement « Kampus Koulèr Tour » vise à renforcer la cohésion sociale au sein de la communauté universitaire, à valoriser la vie culturelle et étudiante du campus, tout en promouvant activement le bien-être à travers une activité accessible et ludique.



AXE #3

RENFORCER LA LUTTE CONTRE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION, AVEC UNE ATTENTION PRIORITAIRE PORTÉE À L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET À L'INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Action 1. Lutter contre les discriminations envers les étudiantes

Ces actions concrètes s'inscrivent dans une politique plus large d'égalité entre les femmes et les hommes, portée par la vice-présidence dédiée à l'inclusion, au handicap et à l'égalité de genre. Deux mesures phares :

- Le renforcement d'un dispositif de lutte contre la précarité menstruelle, avec la mise à disposition gratuite de protections périodiques dans des lieux d'accès facilité ;
- La mise en place d'un congé menstruel pour les étudiantes atteintes d'endométriose, à compter de la rentrée universitaire de septembre 2025.

Action 2. Améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap

Signe d'une forme de démocratisation, la présence d'étudiants en situation de handicap a fortement augmenté ces dernières années. Cet engagement comporte plusieurs volets :

- Le renforcement des moyens humains pour l'accompagnement individualisé (tuteurs pédagogiques, surveillance adaptée des examens, mise à disposition d'appareillages adaptés) ;
- Le soutien accru aux composantes universitaires confrontées à des charges spécifiques liées à l'adaptation des pratiques pédagogiques pour publics cibles présentant des besoins particuliers ;
- Le développement de campagne de sensibilisation et de dispositifs appropriés aux handicaps y compris invisibles, pour lesquels les dispositifs actuels restent insuffisants. Une mobilisation est engagée pour obtenir des ressources nationales complémentaires dédiées à la prise en charge de ces publics, dans une logique d'équité réelle et de dignité.



ANNEXES.

**AXES, ACTIONS,
INDICATEURS,
VALEURS-CIBLES,
FINANCEMENT**

*Planification pluriannuelle
de la stratégie d'établissement
par VOLETS*



VOLET 1. PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL PAR INDICATEURS

Axes	Actions	Indicateurs/Jalons	Valeur initiale 2025	Valeur cible	Financements
1. Composer une équipe présidentielle élargie autour des grands enjeux de la mandature	1.1 Création de 9 vice-présidences déléguées	Jalon 1 : Bilan d'activité des VP déléguées	0	9	UNIV
	1.2 Nomination de 4 chargé(e)s de mission	Jalon 2 : Bilan d'activité des chargés de mission	0	4	UNIV
	1.3 Désignation de 7 chargé(e)s de projet	Jalon 3 : Bilan d'activité des chargés de projet	0	7	UNIV
2. Réarticuler les relations entre l'université, ses composantes et ses partenaires pour une gouvernance territoriale efficace et ouverte à l'international	2.1 Systématiser et renforcer la contractualisation	Indicateur 1 : Nombre de COMP avec les partenaires institutionnels	0	2	UNIV, État, Région, Département
		Indicateur 2 : Nombre de COMP internes avec les composantes de l'UR	0	14	UNIV
	2.2 Structuration d'une cellule d'audit interne	Jalon 4 : Bilan des audits internes	0	1	UNIV
	2.3 Recourir à une expertise externe de haut niveau	Jalon 5 : Bilan des audits externes	0	1	UNIV
	2.4 Poursuivre le dialogue avec l'autorité de tutelle et la Chancellerie	Jalon 6 : Bilan du rectorat sur les rencontres mensuelles	0	2	UNIV, AUF, IORA
	2.5 Affirmer une stratégie ciblée d'internationalisation	Indicateur 3 : Nombre de conventions avec des partenariats internationaux	323	350	UNIV, Région, Campus France, ERASMUS, Région, AUF, IORA
		Indicateur 4 : Nombre de projets internationaux structurants en Indopacifique	10	13	
	2.6 Renforcer le lien avec les partenaires socio-économiques du territoire	Jalon 7 : Vote des statuts du pôle université-entreprise	0	1	UNIV, partenaires économiques, AFD, Mécénat
		Jalon 8 : Vote des statuts de la fondation universitaire	0	1	
3. Optimiser les ressources pour répondre aux missions prioritaires de l'établissement	3.1 Développer les ressources propres	Indicateur 5 : Taux d'accroissement des ressources propres de l'UR	NA	10%	UNIV
	3.2 Assumer l'état d'urgence du bâti universitaire	Indicateur 6 : État d'avancement des travaux de réhabilitation programmés (en %)	NA	50%	Banque des territoires État
	3.3 Rationaliser l'offre de formation	Indicateur 7 : Taux de réduction du nombre d'heures complémentaires	NA	8%	UNIV
4. Renforcer le pilotage pour une performance accrue des ressources humaines, financières et patrimoniales	4.1 Finaliser les grands schémas directeurs de l'établissement	Jalon 9 : Validation du SPSI 2025-2030	0	1	UNIV
		Jalon 10 : Validation du SDVE	0	1	
		Jalon 11 : Validation du Schéma Directeur du Numérique	0	1	
	4.2 Fiabiliser et moderniser les systèmes d'information	Jalon 12 : Déploiement du SI PI	0	1	UNIV
		Jalon 13 : Déploiement du SI Recherche	0	1	
		Jalon 14 : Bilan sur la fiabilisation des données	0	1	
	4.3 Mettre en place un schéma directeur RH	Jalon 15 : Bilan sur le déploiement de la GPEEC	0	1	UNIV, État
		Indicateur 8 : perception santé bien être (stress exigences émotionnelles et épuisement)	57%	65%	UNIV

4. Renforcer le pilotage pour une performance accrue des ressources humaines, financières et patrimoniales	4.4 Lancer la comptabilité analytique	Jalon 16 : Validation d'un modèle de comptabilité analytique	0	1	UNIV, État
	4.5 Élaborer une stratégie de communication renouvelée et ambitieuse	Jalon 17 : Enquête interne de satisfaction sur l'image de l'UR	NA	1	UNIV
		Indicateur 9 : Taux de mentions positives de l'UR dans les médias	NA	1	
	4.6 Poursuivre les programmes de déploiement en cours	Jalon 18 : Livraison des deux amphithéâtres sur le campus de Terre-Sainte	0	2	UNIV, État, Région, ADEME, Mairies
		Indicateur 10 : Taux de réalisation du programme « Protecteur »	0	80%	
	4.7 Réorganiser les services centraux	Jalon 19 : Validation du projet de réorganisation des services	0	1	UNIV
		Indicateur 11 : Taux d'exécution de la masse salariale (hors plafond État)	99,7%	95%	
5. Créer les conditions d'une gouvernance transparente, démocratique, éthique et humaine propice à la confiance partagée	5.1 Élever les principes éthique et déontologique au rang de fondements de la gouvernance	Jalon 20 : Mise en place d'un collège de déontologie	0	1	UNIV
		Indicateur 12 : Taux de réduction du nombre de recours contentieux au sein de l'établissement	0	20%	
	5.2 Institutionnaliser un véritable dialogue social	Jalon 21 : Mise en place d'un Conseil de la Prospective Sociale et Solidaire (CP2S)	0	1	UNIV, Syndicats
	5.3 Simplifier et moderniser les processus administratifs	Indicateur 13 : Taux de satisfaction des usagers des services administratifs	0	75%	UNIV
	5.4 Déployer une démarche qualité ambitieuse	Jalon 22 : Élaboration d'un schéma directeur RS-QVCT 2025-2029	0	1	UNIV, État
		Jalon 23 : Obtention d'un label QVCT	0	1	
6. Développer une politique ambitieuse en matière de transition écologique	6.1 Former l'ensemble des personnels aux enjeux de la TEDS	Indicateur 14 : Pourcentage de personnel ayant suivi au moins une formation TEDS	0	70%	UNIV, Région
	6.2 Réduire l'impact environnemental de l'UR	Indicateur 15 : Taux de réduction des émissions de GES (tCO ₂ e/an)		10%	UNIV, État, Banque des territoires
		Indicateur 16 : Pourcentage de marchés intégrant des critères environnementaux	NA	30%	UNIV
	6.3 Faire des campus des vitrines de la TEDS	Indicateur 17 : Surface végétalisée créée ou restaurée en m ²	20	35%	UNIV, Région, Département, Mairies, DEAL
		Indicateur 18 : Nombre d'espèces plantées	0	20000	
	6.4 Créer les conditions d'une gouvernance partagée de la TEDS	Jalon 24 : Création d'un label DDRS	0	1	UNIV
		Jalon 25 : Création d'une charte de déontologie TEDS	0	1	UNIV
		Indicateur 19 : Pourcentage d'utilisateur signataires de la charte écoresponsable	0	100%	UNIV

VOLET 2. POLITIQUE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

Axes	Actions	Indicateurs/Jalons	Valeur initiale 2025	Valeur cible	Financements
1. Définir une politique de recherche alliant excellence scientifique et utilité sociale	1.1 Structurer la recherche en cinq pôles thématiques de recherche et d'innovation	Jalon 1 : Vote des statuts de l'UMR en SHS	0	1	UNIV
		Jalon 2 : Vote des statuts de la MSHOI	0	1	UNIV
		Jalon 3 : Lancement opérationnel du GREC	0	1	UNIV
		Jalon 4 : Validation par l'Europe du projet CRIZES-OI	0	1	UNIV , Europe, région
		Jalon 5 : Validation par l'Europe du projet RE ² C	0	1	UNIV , Europe, région
		Indicateur 1 : Nombre de projets lancés ou labellisés au sein des pôles (type Teaming, PEPR, ANR, Europe, ...)	105	120	UNIV , Europe, région
	1.2 Fusionner les fédérations existantes pour une politique transversale coordonnée	Jalon 6 : Vote des statuts de la nouvelle fédération unique	0	1	UNIV
		Indicateur 2 : Nombre de projets financés	34	50	UNIV , Région, CNRS
		Indicateur 3 : Nombre de publications ou dépôts de projets (ANR, Europe, etc.) citant explicitement le soutien de la nouvelle fédération	0	15	UNIV , Europe, Région
	1.3 Créer un consortium régional de recherche	Jalon 7 : Signature d'un accord-cadre de consortium	0	1	UNIV, partenaires consortium
		Indicateur 4 : Nombre d'organismes partenaires signataires de l'accord de consortium.	0	8	UNIV
		Indicateur 5 : Nombre d'événements scientifiques conjoints organisés par le consortium chaque année	0	2	UNIV, partenaires consortium
		Indicateur 6 : Nombre de projets de recherche co-portés par au moins deux institutions membres du consortium	0	5	UNIV, partenaires consortium
	1.4 Mettre en place une cellule experte d'appui à la recherche	Indicateur 7 : Nombre d'ETP effectivement mobilisés au sein de la cellule, répartis par mission (veille, montage, rédaction, accompagnement)	0	8	UNIV, partenaires consortium
		Indicateur 8 : Nombre de guichets ou opportunités de financement identifiés et diffusés par la cellule chaque année	0	30	UNIV, partenaires consortium
		Indicateur 9 : Nombre de projets accompagnés ou corédigés par la cellule, par niveau (local, national, européen)	0	100	UNIV, partenaires consortium
		Indicateur 10 : Taux de succès des projets soumis avec appui de la cellule (par type de guichet)	0	50	UNIV, partenaires consortium
	1.5 Renforcer des capacités d'accueil des chercheurs	Indicateur 11 : Nombre de mobile-homes installés	0	5	UNIV, partenaires consortium
	1.6 Contrats doctoraux	Indicateur 12 : Nombre moyen de contrats signés/an	6	10	UNIV, État, Région Collectivités locales
	1.7 Structurer les plateformes, observatoires et infrastructures	Jalon 8 : Déploiement du Système d'Information Recherche via l'outil Pléiade et interconnexion avec les autres systèmes	0	1	UNIV
		Indicateur 13 : Action de labélisation des plateformes, observatoires et infrastructures de recherche	0	1	UNIV

	1.8 Renforcer le rayonnement international	Jalon 9 : Dépôt de la demande d'adhésion de l'Université de La Réunion à une alliance européenne d'universités	0	1	UNIV
		Jalon 10 : Signature d'un accord de coopération pour la construction de l'Université de l'Océan Indien	0	1	UNIV, Région, AUF, IORA
		Jalon 11 : Ouverture du guichet Euraxess à La Réunion, avec un guichet physique et un accompagnement numérique pour les chercheurs internationaux	0	1	UNIV, Europe
		Jalon 12 : Obtention du label HRS4R	0	1	UNIV, Europe
		Indicateur 14 : Nombre de réseaux européens ou internationaux auxquels l'université est officiellement affiliée	16	21	UNIV, Partenaires
		Indicateur 15 : Nombre de partenariats bilatéraux stratégiques conclus avec des établissements insulaires ou indopacifiques	40	48	UNIV, Partenaires
2. Relier science, recherche et société	2.1 Créer des Laboratoires Communs (LabCom)	Indicateur 16 : Nombre d'unités de recherche impliquées dans un partenariat structuré avec une entreprise	0	5	UNIV, Partenaires
		Indicateur 17 : Nombre de LabCom	0	2	UNIV,
	2.2 Valoriser les résultats de la recherche	Indicateur 18: Nombre de titres de propriété intellectuelle protégés et maintenus dans le portefeuille	13	20	UNIV, Partenaires
		Indicateur 19: Nombre de licences, cessions ou accords de copropriété conclus avec des partenaires externes	1	4	UNIV, Partenaires
		Indicateur 20 : Nombre de projets accompagnés par Valiotech en lien avec la valorisation, l'innovation sociale ou <i>deeptech</i>	3	6	UNIV, Partenaires
		Indicateur 21 : Nombre de start-up ou spin-off créées à partir des résultats de recherche de l'université	0	2	UNIV, Partenaires
		Indicateur 22 : Montant des ressources mobilisées par la fondation partenariale (subventions, mécénat, contrats de partenariat)	0	500 k€	UNIV, Partenaires
	2.3 Déployer une politique structurée SAPS	Jalon 13 : Bilan sur les activités SAPS de l'UR	1	1	UNIV
		Jalon 14 : Mise en place d'un réseau de référents SAPS dans chaque unité de recherche	0	1	UNIV
		Indicateur 23 : Taux de projets de recherche intégrant une dimension de médiation dès le dépôt	23%	75%	UNIV, Collectivités locales
		Indicateur 24 : Nombre de vidéos ou contenus numériques de vulgarisation produits et diffusés	10	20	UNIV
		Indicateur 25 : Nombre d'enseignants-chercheurs ou doctorants impliqués dans des actions SAPS	70	100	UNIV
	2.4 Développer des projets en sciences participatives à l'image du projet d'arbo-retum fondé sur les travaux de Thérésien cadet	Jalon 15 : Livraison du circuit nature	0	1	UNIV, Mairie Saint-denis
		Indicateur 26 : Nombre de projets de sciences participatives lancés	1	2	UNIV, CINOR, Collectivités partenaires
	2.5 Créer la maison pour la science de l'académie de La Réunion	Jalon 16 : Signature des conventions avec la fondation « La main à la patte » et le rectorat	0	1	UNIV, État, Région
		Indicateur 27 : Nombre d'enseignants inscrits dans le dispositif	0	250	UNIV, État, Région

VOLET 3. POLITIQUE DE FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VI(LL)E DE CAMPUS

Axes	Actions	Indicateurs/Jalons	Valeur initiale 2025	Valeur cible	Financements
1. Renforcer le pilotage de l'offre de formation pour une meilleure adéquation avec les besoins du territoire et au-delà	1.1 Construire une offre de formation révisée	Indicateur 1 : Nombre d'étudiants inscrits dans les filières « porteuses »			SCSP - Région Rectorat - État - ARS
		Indicateur 2 : Part des heures complémentaires dans les services d'enseignement	40%	30%	UNIV
		Jalon 1 : Bilan sur la nouvelle offre de formation	0	1	UNIV
	1.2 Renforcer les capacités de surveillance	Indicateur 3 : Nombre de fraudes relevées	100	20	UNIV, CINOR, Région
	1.3 Améliorer les dispositifs concernant la réussite étudiante	Indicateur 3 : Nombre d'étudiants obtenant une certification en maîtrise de la langue française		600	UNIV
		Indicateur 4 : Nombre d'étudiants obtenant une certification interne et externe en LVE		1000	UNIV - État
		Indicateur 5 : Taux de réussite en 1 ^{re} année de Licence	39%	50%	UNIV, Région
	1.3 Accompagner la réforme de la formation des enseignants	Indicateur 6 : Nombre d'étudiants inscrits à l'université et admis aux concours des métiers de l'enseignement			UNIV - Région Rectorat
		Indicateur 7 : Nombre d'inscrits et taux de réussite dans les parcours de préparation aux métiers de l'enseignement	0	270 50%	UNIV - Région Rectorat
	1.4 Renforcer la professionnalisation et la personnalisation des parcours	Indicateur 8 : Nombre d'UE dispensées en Anglais dont en Master	49	100	UNIV
		Indicateur 9 : Nombre de formations internationalisées	10	13	UNIV
		Indicateur 9 : Part d'étudiants ayant validé les enseignements TEDS	25%	100%	UNIV - État Région
		Indicateur 10 : Nombre d'enseignants formés à l'EMI	13	26	UNIV
	1.5 Dynamiser les innovations pédagogiques pour la réussite étudiante	Indicateur 11 : Taux de couverture des projets du BQE	0	100%	UNIV - Région
		Indicateur 12 : Part de formations internes certifiées par Qualiopi	0	100%	UNIV
		Indicateur 13 : Part d'étudiants bénéficiant du mentorat	0	50%	UNIV, Région
	1.6 Valoriser la technologie numérique	Indicateur 14 : Nombre d'UE en hybride ou en total distanciel synchrone			UNIV
		Indicateur 15 : Nombre de salles de cours connectées	0		UNIV, Région
		Jalon 2 : Bilan du programme « Bien à l'université »	0	1	UNIV, Région
	1.7 Refonder la formation doctorale	Indicateur 16 : Part de formations transversales proposées	0	50%	UNIV, Région
		Indicateur 17 : Nombre et part de docteurs en emploi	70%	80%	UNIV, Région
		Indicateur 18 : Nombre de cotutelles internationales de thèse	5	10	UNIV, Région
		Jalon 3 : Vote des statuts de la maison du doctorat	0	1	UNIV, Région

	1.8 Accélérer la mobilité internationale des étudiants	Indicateur 19 : Nombre de mobilités courtes et hybrides d'étudiants dans la zone indopacifique	150	200	UNIV, Région Campus France, Région
		Indicateur 20 : Nombre de mobilités encadrées entrantes d'étudiants, y compris courtes et hybrides dans la zone indopacifique	200	230	Erasmus+
2. Construire une vie étudiante et de campus sécurisante, épanouissante et pleinement intégrée au développement territorial	2.1 Opérationnaliser le concept de « villes étudiantes »	Jalon 4 : Bilan d'activité de la commission « Ville étudiante »	0	1	UNIV, Région
	2.2 Prendre en charge de façon systémique la précarité étudiante	Jalon 5 : Mise en œuvre du revenu universel étudiant	0	1	UNIV, partenaires du territoire
	2.3 Déployer une antenne du SSE à Terre-Sainte	Jalon 6 : Livraison des locaux du SSE	0	1	UNIV, Région Mairie St-Pierre, CIVIS
	2.4 <i>Kampus koulèr tour</i>	Indicateur 21 : Nombre d'évènements organisés	0	4	UNIV
3. Renforcer la lutte contre toutes les formes de discrimination	3.1 Lutter contre les discriminations envers les étudiant(e)s	Indicateur 22 : Nombre d'étudiantes bénéficiant du congé menstruel	0	900	UNIV
	3.2 Améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiants en situation de handicap	Indicateur 23 : Nombre d'étudiants en situation de handicap ayant un aménagement	447	500	UNIV, État
		Indicateur 24 : Taux de satisfaction (enquête Handicap)	0	95%	UNIV



PROJET D'ÉTABLISSEMENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

2026 - 2030

UR | UNIVERSITÉ
DE LA RÉUNION

