

RAPPORT D'ÉVALUATION DU CENTRE
UNIVERSITAIRE DE FORMATION ET DE
RECHERCHE (CUFR) DE MAYOTTE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 19/02/2020



Pour le Hcéres¹ :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire
générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts² :

Xavier Lafon, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Caractérisation du Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte	5
3 / Enjeux et contexte de l'évaluation	6
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	7
1 / Un positionnement institutionnel provisoire.....	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	9
1 / L'organisation interne de l'établissement progressivement établie	9
2 / Un fonctionnement des instances formalisé et dynamique.....	10
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique	12
a/ Un établissement construit au coup par coup en corrélation avec l'augmentation du nombre d'étudiants	12
b/ Un pilotage administratif très centralisé souffrant d'un déficit de procédures écrites	13
4 / Les grandes fonctions du pilotage encore fragiles.....	13
a/ Des fonctions financières partiellement assumées	13
b/ Un centre de ressources informatiques encore soutenu par la métropole mais en voie d'autonomisation	14
c/ Immobilier : Un déficit criant d'infrastructures	15
La recherche et la formation.....	16
1 / Une politique de recherche en relation avec son territoire	16
a/ Une structuration progressive de la politique de recherche de l'établissement.....	16
b/ Un dynamisme de la recherche et développement	17
c/ Mieux implanter la recherche et ses programmes	17
d/ Mais des freins sont encore à lever.....	18
2 / Une offre de formation en évolution pour répondre aux besoins du territoire mais déséquilibrée	18
3 / Un centre de documentation encore embryonnaire	19
La réussite des étudiants.....	20
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	20
a/ Une volonté forte pour la réussite étudiante en licence	20
b/ Un continuum bac-3/bac+3 qui demeure à conforter	21
c/ Un suivi du devenir étudiant et de l'insertion professionnelle à consolider.....	21
2 / Une vie étudiante limitée	21
3 / Une faible participation des étudiants à la gouvernance	22
La valorisation et la culture scientifique	23
1 / La valorisation des résultats de la recherche encore à créer.....	23
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique peu affirmée.....	23
Les relations européennes et internationales	24
La politique d'internationalisation principalement axée sur les enseignants et la recherche	24

Conclusion.....	26
1 / Les points forts	26
2 / Les points faibles	27
3 / Les recommandations	27
Liste des sigles.....	28
Observations du directeur.....	30
Organisation de l'évaluation	34

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Mayotte est un groupe de deux îles situées dans l'Océan Indien, à 300 km de Madagascar et à 400 km de la côte du Mozambique, dans le canal du Mozambique. L'île principale, Grande-Terre, d'une superficie de 359 km² est séparée par un bras de mer de 2 km de la deuxième île, Petite-Terre, de 15 km².

Mayotte appartient géographiquement à l'archipel des Comores constitué des îles d'Anjouan, de Grande Comore et de Mohéli.

Mayotte devient colonie française au 19^{ème} siècle, le protectorat s'étendant par la suite à l'ensemble de l'archipel des Comores. En 1974, lors du referendum sur l'indépendance des îles des Comores, Mayotte fit le choix de rester au sein de la République française. Suite aux différentes évolutions statutaires qui suivirent, elle devint, à partir du 31 mars 2011, un département et région d'outre-mer (DROM) à part entière avec une seule institution, le Conseil départemental de Mayotte.

Le droit européen, sous réserve des adaptations rendues nécessaires par sa situation particulière, s'applique à ce département, lui ouvrant l'accès aux fonds structurels européens (statut de région ultrapériphérique depuis le 1^{er} janvier 2014).

En 2017, Mayotte recense 256 518 habitants contre 32 607 en 1966. L'existence d'une forte immigration illégale conduit à estimer la population à 350 000 habitants. La densité est forte avec près de 690 habitants au km². Plus de la moitié de la population de Mayotte (51,8 %) se concentre dans le nord-est de l'île, à Mamoudzou, Kougou et en Petite-Terre¹. 44 % de la population a moins de 15 ans (18 % en métropole)².

En 2016, la croissance continue de l'économie mahoraise présente un produit intérieur brut (PIB) qui atteint 2,3 Md€ par an (+7,2 %). Le PIB par habitant s'élève à 9 220 € par habitant, soit une progression de 3,2 % par rapport à 2015. Mayotte reste toutefois le département le plus pauvre de France, son PIB par habitant étant trois fois et demie moins élevé que celui de la France hors départements d'outre-mer (DOM), représentant 43,3 % de celui de la Réunion. Le taux de chômage s'établit en 2018 à 35,1 %³.

À la rentrée 2018, l'académie de Mayotte a accueilli 101 004 élèves (hausse de 4,2 % par rapport à la rentrée précédente et environ 40 % d'augmentation sur 10 ans). Le territoire compte 183 écoles, 21 collèges et 11 lycées pour 6 254 enseignants des premier et second degrés⁴.

Le développement du système d'éducation et de formation est relativement récent à Mayotte : le premier lycée ouvre ses portes en 1980, la première école maternelle date de 1993, le premier brevet de technicien supérieur (BTS) est créé en 1999 et le Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte a vu le jour en 2011⁵.

Le Préfet de Mayotte est Chancelier des universités, il assure le contrôle de légalité des actes à caractère réglementaire bénéficiant pour ce faire du soutien de l'académie de Montpellier (convention du 3 juin 2018). Un vice-rectorat est présent sur le territoire, un rectorat de plein exercice à Mayotte étant annoncé pour 2020⁶.

¹ Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM), Mayotte, rapport annuel 2018.

² Yaël BRAUN-PIVET, Philippe GOSSELIN et Stéphane MAZARS. Rapport d'information déposé par la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République en conclusion d'une mission effectuée à Mayotte du 24 au 28 septembre 2018. Assemblée nationale.

³ IEDOM, Mayotte, rapport annuel 2018.

⁴ Bruno STUDER et Régis JUANICO. Rapport d'information n°1513. Déposé par la commission des affaires culturelles et de l'éducation en conclusion de la mission effectuée à Mayotte et à la Réunion pour la rentrée scolaire (16-21 septembre 2018). Assemblée nationale.

⁵ IEDOM, Mayotte, rapport annuel 2018.

⁶ Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr), rapport n°2019-004, janvier 2019.

2 / Caractérisation du Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte

Le Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte, établissement public d'enseignement supérieur à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministre chargé de l'enseignement supérieur, a été créé par le décret n°2011-1299 du 12 octobre 2011. Il a remplacé le Centre d'études et de formations supérieures de Mayotte (CEFSM), autrefois service du Conseil général, qui dispensait des formations universitaires depuis 2005, et a intégré l'Institut de formation des maîtres (IFM) qui était dépendant du vice-rectorat de Mayotte jusqu'à sa suppression en 2017⁷.

À la rentrée 2017, il compte 1 171 étudiants inscrits dont 129 étudiants en master⁸. Le taux d'étudiants boursiers sur critères sociaux est 53 % (28 % en métropole) dont 54 % au dernier échelon (6,5 % au plan national, 24 % aux Antilles-Guyane)⁹. Le taux de féminisation est de 68 %¹⁰. L'établissement compte 30 % d'étudiants étrangers (307) sur les 1 027 étudiants inscrits en licence (286 sont originaires des Comores, 14 de Madagascar et 7 d'autres pays africains)¹¹.

Les diplômes d'État dispensés par l'établissement sont délivrés par des universités partenaires dans des conditions fixées par convention. Ainsi, l'établissement dispense :

- six mentions de licence générale : AES¹² et lettres modernes (Université de Nîmes), droit (Aix-Marseille Université), géographie (Université Montpellier 3), sciences de la vie et mathématiques générales (Université de Montpellier) ;
- un master Méfiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation - MEEF (Université de la Réunion) ;
- deux licences professionnelles habilitées portées administrativement par l'Université de Nîmes : Management et gestion des organisations ; Développement de projets de territoires ;
- cinq diplômes universitaires en propre : animateurs de démarches communautaires en santé ; Société, langues et cultures de Mayotte ; Valeurs de la République et religions ; enfin, ouverts en 2019, Préparation aux études supérieures et Enseigner l'informatique au lycée.

L'établissement compte 52 enseignants et enseignants-chercheurs (EC) et 40 Biatss¹³ (25 % cat. A, 25 % cat. B et 50 % cat. C) qui contribuent au fonctionnement quotidien des divers services. Les vacataires sont estimés à près de 300 par an¹⁴. Les 27 EC sont des maîtres de conférences, répartis dans 12 laboratoires de recherche extérieurs¹⁵.

Le centre universitaire, d'une superficie de 21 960 m², est localisé sur un site unique sur la commune de Dembèni. Le foncier est propriété de la commune qui l'a transféré à l'État par convention du 14 juin 2016 (CUFR affectataire). Le bâti, d'une surface utile de 3 824 m², comporte plusieurs bâtiments dont certains de type préfabriqué Algeco¹⁶.

L'établissement dispose d'un budget de 2,3 M€ mais il n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE)¹⁷, les salaires (y compris les heures complémentaires) étant directement pris en charge par le vice-rectorat.

⁷ Rapport d'autoévaluation (RAE), p.5.

⁸ Projet d'établissement du Centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte, p. 1. À la rentrée 2019 on compte 1532 étudiants inscrits (présentation liminaire du directeur le 4 novembre 2019), avec des pourcentages boursiers, rapport H/F etc. équivalents. Malgré quelques irrégularités (baisse en 2018) il s'agit donc d'une progression importante conduisant à une multiplication par 6 du nombre d'étudiants entre 2011 et 2016 (Amnyos, Etudes sectorielles pour le CD de Mayotte, 2014, p. 60).

⁹ RAE, p. 18.

¹⁰ RAE, p. 5.

¹¹ Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Igaenr, rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 3.

¹² Administration économique et sociale.

¹³ Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé.

¹⁴ RAE, p. 30.

¹⁵ RAE, p. 20.

¹⁶ Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Igaenr, rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 34.

¹⁷ RAE, p. 7.

3 / Enjeux et contexte de l'évaluation

Il s'agit de la première évaluation institutionnelle du CUFR de Mayotte par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). L'évaluation était initialement prévue dans la même temporalité que celle de l'Université de La Réunion, afin que les deux évaluations puissent être couplées. La situation sécuritaire sur le territoire mahorais notamment, a retardé le processus d'évaluation du CUFR de quelques mois.

Le comité a intégré dans ses réflexions, le caractère premier de cette évaluation ainsi que les éléments de contexte particuliers et les a articulés avec les points de problématique suivants :

- le contexte local et régional ;
- les conditions d'accueil, de travail et de vie des étudiants et des personnels ;
- l'offre de formation ;
- la vie institutionnelle de l'établissement et le devenir du CUFR.

Le comité a également apprécié très favorablement la qualité du rapport d'autoévaluation (RAE), le premier réalisé par le CUFR. Ce RAE a permis au comité de prendre connaissance de façon approfondie de l'établissement, notamment de ses forces comme de ses faiblesses.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / Un positionnement institutionnel provisoire

Le centre universitaire de Mayotte est le dernier site universitaire français doté du statut de CUFR¹⁸. Cette situation ne lui permet pas de délivrer en son nom les diplômes nationaux qui sont donc de la responsabilité d'une université partenaire qui en définit la maquette. Cette dépendance est en quelque sorte renforcée par l'absence d'une commission de la formation et de la vie étudiante et d'une commission de la recherche statutaires et donc de deux directeurs adjoints chargés respectivement de la formation et de la recherche. La seule instance est le conseil d'administration et de recherche (CAR) présidé par une personnalité extérieure élue par le conseil. Pour la recherche, le CUFR de Mayotte a cependant créé par décision interne une commission spécifique qui double d'une certaine façon les attributions du CAR mais, présidée elle aussi par une personnalité extérieure, elle permet un investissement plus fort des enseignants-chercheurs (EC) car elle gère, entre autres, la répartition des crédits recherche. Le CAR se réunit en formation restreinte pour traiter du recrutement et des carrières des EC. Ce statut de CUFR, peu confortable, est destiné de l'avis général, en interne comme pour la tutelle et la population, à évoluer dans le temps mais les opinions divergent quant à la forme et au calendrier.

Le comité recommande que l'établissement dresse un calendrier de son évolution vers un nouveau statut, en décrivant les différentes étapes, leur phasage et les conditions attendues pour les franchir. Ce travail mérite de constituer une préoccupation majeure des prochaines années au sein de l'établissement et en concertation avec les partenaires institutionnels, répondant ainsi à une inquiétude exprimée par les différents interlocuteurs rencontrés.

La rédaction du RAE est le résultat, comme a pu le constater le comité, d'un travail collectif qui a permis à un nombre important de membres du personnel de participer¹⁹ et ainsi de prendre en compte la situation complexe de l'établissement dans un milieu qui ne lui est pas foncièrement favorable comme le montre le manque d'intérêt manifesté par le conseil départemental (CD) pour l'établissement²⁰. Cette implication des personnels est d'autant plus à souligner qu'il est jeune, notamment les EC pour lesquels l'affectation à Mayotte est le plus souvent le premier poste de titulaire occupé. Cette analyse partagée renforce le CUFR et en constitue pour le comité un de ses points forts.

L'isolement géographique n'est pas sans conséquence sur les relations avec le monde universitaire national et international excluant toute appartenance à une coordination territoriale. Ainsi, les rapports avec l'université la plus proche, celle de La Réunion, portent quasi exclusivement sur l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé). Ceci est la conséquence du fait que Mayotte est considéré dans les textes ministériels (décret portant création de l'Espé après un rapport de l'inspection générale) comme une « annexe » de La Réunion. Cette fausse proximité géographique avec La Réunion (près de 1 500 km les séparent) est susceptible de créer des situations conflictuelles d'autant plus que les relations politiques entre les deux DROM et surtout celles concernant leurs populations respectives sont loin d'être apaisées²¹. Le rattachement en 2014 de Mayotte à l'Union européenne (UE) comme « région ultrapériphérique de l'UE » peut favoriser à terme l'émergence de projets de recherche internationaux (Interreg). Les premières tentatives en ce sens n'ont pas encore rencontré le succès.

En revanche, le lien avec les universités partenaires, à commencer par l'Université de Nîmes, dépassent le cadre strict de la délivrance des diplômes et cette dernière assure²² encore un rôle prépondérant dans l'organisation et la gestion administrative de l'établissement.

¹⁸ RAE, p. 9. Les deux autres établissements ayant connu ce statut sont Nîmes (jusqu'en 2007) et Champollion (site principal Albi) jusqu'en 2015.

¹⁹ RAE, p. 8 (10 agents administratifs sur 40, 15 enseignants et EC sur 52, 1 étudiant, soit des pourcentages au niveau du personnel très supérieurs à la moyenne).

²⁰ La lecture des procès-verbaux des CAR montre que son représentant est rarement présent. Le comité a eu le plus grand mal pour obtenir un entretien avec les services administratifs en charge de l'enseignement supérieur au CD.

²¹ RAE, p. 12. Cette situation de conflit plus ou moins ouvert s'est traduite par le refus exprimé par le CD de Mayotte de la création d'une université de l'océan indien qui comprendrait au départ le CUFR et l'Université de La Réunion, jugeant la position de celle-ci dominante.

²² Pour mémoire le premier administrateur provisoire du CUFR était également président de l'Université de Nîmes, elle-même issue de la transformation d'un CUFR. L'équipe administrative de Nîmes est toujours régulièrement présente trois ou quatre jours par an sur le site pour aider et conforter l'équipe locale.

De fait, tous les EC restent rattachés à leur laboratoire d'origine auquel ils continuent de se rendre régulièrement. La faiblesse des liens institutionnels avec les organismes de recherche, à commencer par ceux présents sur l'île comme le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) et le Cirad, est en partie compensée par ces relations personnelles via les laboratoires d'origine mais on ne peut oublier que les principaux organismes (CNRS, Inrae, IRD, etc.) ne sont pas présents sur le site rendant impossibles l'établissement de liens institutionnels. L'établissement a pleinement conscience de l'importance de ces liens, qu'ils concernent la nature des diplômes délivrés, reconnus sur le marché de l'emploi²³, ou l'appartenance à des unités de recherche, elles aussi reconnues. Le CUFR se trouve donc dans une situation paradoxale, celle d'affirmer son autonomie tout en maintenant une dépendance de fait avec les universités métropolitaines. Le développement interne, avec multiplication des domaines de formation pour répondre aux besoins locaux et consécutivement l'augmentation du nombre des étudiants dans des locaux plus spacieux, ne peut suffire à régler cette contradiction au moins provisoire. **Le comité met en garde l'établissement sur la soutenabilité et les risques encourus par un passage au statut d'une université de plein exercice qui, notamment, limiterait de fait l'implication institutionnelle des universités actuellement partenaires.**

Le comité relève l'absence de schémas directeurs (système d'information – SI - ou immobilier) seulement en cours d'élaboration au niveau de l'établissement mais plus encore, à l'échelle régionale, d'un plan d'ensemble des formations post-baccalauréat dans lequel le CUFR pourrait décliner sa propre stratégie. Il s'agit en effet de préalables à la définition d'un projet à mettre en place pour les années à venir.

2 / La stratégie institutionnelle

Les deux projets d'établissement couvrant respectivement les périodes 2012-2016 et 2017-2021 mettent l'accent sur la fonction principale du CUFR, celle d'assurer une formation de qualité dans un environnement difficile. Il s'agissait de mettre en place, en lien avec la départementalisation de Mayotte acquise en 2011, des enseignements de proximité répondant aux besoins de la population locale mais également de défendre des principes « de tolérance, de justice, de respect des droits et des libertés fondamentales »²⁴. Cette volonté clairement affirmée et partagée en interne se heurte à de fortes résistances locales. Le CUFR est connu dans l'île mais souffre d'un déficit d'image (cf. ci-dessous 2-2). Tous les interlocuteurs rencontrés ont insisté sur l'image négative que le CUFR représente pour une grande partie de la population de l'île : « un centre piloté par les seuls métropolitains et au service des étrangers », en l'occurrence les Comoriens en situation irrégulière. Si le taux d'étudiants étrangers est effectivement beaucoup plus élevé par rapport à celui rencontré dans les autres universités françaises (28 % vs 12 %), il reste très inférieur à celui de la population étrangère de Mayotte (50 % au minimum)²⁵.

L'objectif premier des lycéens mahorais est de partir étudier en métropole, à la Réunion ou à l'étranger ; dès lors, le ressenti de la population est que les jeunes mahorais qui étudient au CUFR le font par défaut. De fait, le Conseil départemental offre une aide financière aux jeunes qui partent étudier à l'extérieur de l'île²⁶, aide que l'État, par l'intermédiaire de l'agence de l'outremer pour la mobilité (Ladom) complète pour les étudiants qui partent poursuivre leur cursus en métropole. *A contrario*, aucune aide financière spécifique, hormis les bourses de l'enseignement supérieur, n'est proposée aux mahorais qui étudient sur l'île.

La limitation de la capacité d'accueil en première année de licence est dictée par la limitation des infrastructures. Ce n'est plus aujourd'hui la préfecture qui limite la capacité par voie d'arrêté, mais le CUFR par arrêté pris sur le fondement d'une délibération adoptée chaque année par le CA²⁷. Pour la rentrée 2019, le CUFR a offert 492 places sur Parcoursup aux néo-entrants, soit une augmentation de 20% par rapport à la rentrée 2018. Cette augmentation a été rendue possible par la construction de 5 salles supplémentaires livrées en fin d'année 2018. La capacité d'accueil est limitée à 160 places en L1 Droit et L1 AES, qui sont les filières les plus demandées à Mayotte²⁸. La tension ainsi créée a eu depuis 2018 des conséquences sur l'inscription d'étudiants admis dans Parcoursup mais ne possédant pas les titres de séjour en règle pour être inscrits (cf. ci-dessous réussite étudiante) entraînant de fait une réduction au moins provisoire du nombre d'étudiants²⁹. Le choix de privilégier, en fonction des besoins locaux, des filières d'excellence non présentes au CUFR peut

²³ RAE, p. 15.

²⁴ RAE, p. 12-14.

²⁵ RAE, p. 14.

²⁶ Rapport d'activité du Conseil Départemental - Mayotte 2018, p. 21 : 9 379 163 € investis dans la mobilité pour l'année universitaire 2017-2018. Cela concerne d'après le même document 2 657 étudiants aidés ainsi que 222 « lycéens » (en classes préparatoires aux grandes écoles - CPGE).

²⁷ Délibération n°2019-17 du 26 juin 2019 pour la rentrée 2019.

²⁸ RAE p. 48 et 57-58.

²⁹ Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Igaenr, rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 3 (« une situation kafkaïenne »).

justifier ces aides (coûteuses) à la mobilité mais maintient le CUFR dans une position difficile, celle d'une université considérée de second ordre. De fait, il doit faire face à une insuffisance criante de locaux et d'équipements divers, en particulier dans le domaine informatique, mais également à l'absence totale de transports en commun public, d'hébergement étudiant, etc. en partie faute de l'appui des collectivités territoriales.

En revanche, il convient de rappeler que les étudiants du CUFR ont de meilleurs résultats que ceux qui étudient en métropole ou à La Réunion : le taux de passage en L2 est de 29 % à Mayotte, pour 22 % à la Réunion et moins de 10 % en métropole³⁰).

Le CUFR, de ce point de vue, est face à un paradoxe fondamental sur son attractivité : ses capacités d'accueil sont limitées faute de moyens et il souffre d'un déficit d'image ; augmenter l'attractivité se traduirait inévitablement, dans les conditions actuelles, par une augmentation insupportable des contraintes. Cette situation est rendue encore plus critique car du côté des personnels, on relève des difficultés de recrutement et plus encore de pérennisation des cadres administratifs qualifiés (cf. ci-dessous pilotage), liées aux conditions de vie propres à Mayotte.

Devant cette situation difficile, le CUFR a su adapter sa stratégie institutionnelle par une participation importante de la direction aux instances socio-économiques locales³¹ mais également en développant des actions culturelles à destination interne mais également externe. Surtout, s'il peut compter sur des interventions décisives de l'État pour ce qui concerne la création des postes et, de façon générale, les moyens donnés à l'établissement, il reste fondamentalement à l'écoute des demandes locales pour développer formations et projets de recherche en lien avec le milieu.

Dans ces conditions, le comité recommande que l'effort de communication en interne, mais peut-être plus encore vers l'extérieur, soit amplifié. Ce travail de longue haleine est nécessaire au développement du CUFR car la question omniprésente dans les esprits de tous, en interne comme à l'extérieur, d'un changement ou non de statut, demande une action conjointe des différents acteurs avec le partage nécessaire d'une image forte des capacités de l'établissement à remplir ses missions pour le bien de la communauté.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / L'organisation interne de l'établissement progressivement établie

Les statuts du CUFR ne lui permettent pas d'être organisé en composantes. Ainsi, les filières de formation sont organisées autour de quatre départements thématiques : Sciences et technologies (ST), Sciences de l'éducation (SE), Lettres et sciences humaines (LSH), Droit économie et gestion (DEG). L'organisation et le pilotage des départements sont laissés à la discrétion des enseignants et EC concernés, sans directive, ni règlement intérieur. Ainsi les organisations et la distribution des responsabilités internes sont très différentes suivant les départements. Chaque département, avec un budget alloué, assure le pilotage opérationnel des diplômes qui lui sont rattachés, gère la mise en œuvre des maquettes pédagogiques et le recrutement sous la responsabilité d'un responsable de département et selon les départements, de responsables de filières ou coordinateurs pédagogiques, ou autres responsabilités. Les emplois du temps sont gérés par le service de la scolarité sauf pour les sciences de l'éducation et les sciences de la vie qui, en ont fait la demande, en raison de leurs particularismes par rapport aux autres formations (stages professionnels et travaux pratiques).

Le département Sciences de l'éducation, qui porte la licence 3 pluridisciplinaire et le master MEEF, dispose du plus grand nombre d'enseignants et de Biatss rattachés, et de la plus forte structuration avec de nombreuses responsabilités internes identifiées (responsable de département, gestionnaire administratif et financier, coordinateurs pédagogiques) qui opèrent en liens étroits avec l'Université de La Réunion³², quand les autres départements reposent principalement sur un seul responsable. Le département des Sciences de l'éducation a développé des modalités de fonctionnement interne formalisées et efficaces (réunions régulières, suivi des formations) que les autres n'ont pas.

³⁰ Nicolas Roinsard. Des inégalités aux mobilités outremer : une sociologie des migrations dans la France de l'océan indien (Mayotte, La Réunion), 2014

³¹ RAE, p. 21.

³² L'affectation des enseignants et EC du département est complexe, partagée entre le CUFR et l'université de La Réunion entraînant des complications notamment dans le versement des primes puisque les taux sont différents dans les deux DOM (Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr), rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 31. Cf. ci-dessus 1-1.

Le comité recommande de mettre en place un règlement intérieur des départements et de clarifier l'articulation entre les filières. Le CUFR a la possibilité de mieux organiser le pilotage des formations, par la création d'une fonction de directeur de la formation, englobant ou supervisant les quatre départements actuels, selon une approche similaire d'une certaine façon³³ à celle réalisée en matière de pilotage de la recherche. Le comité juge également nécessaire la mise en place d'instances, d'indicateurs d'activité, de résultats et de coûts des formations dans un contexte d'objectifs prévisionnels. Aujourd'hui, les instances du CUFR ne maîtrisent pas le coût des formations dont les charges sont supportées par le vice-rectorat. Cela pourrait être une des missions d'un directeur de la formation.

Le comité suggère de formaliser et de structurer l'organisation interne et le fonctionnement des départements, et d'encourager les échanges entre départements (réussite étudiant, passerelles, mutualisation, etc.).

Le CUFR ne pouvant pas, par ses statuts, disposer d'équipe de recherche associée, ni de laboratoire, les enseignants-chercheurs sont rattachés à des laboratoires de la métropole (cf. ci-dessous 3-1). La gestion et le suivi des activités de recherche des chercheurs du CUFR ont été structurés en 2014³⁴ avec la création d'une Commission scientifique dont la mission est de « consolider le projet scientifique de l'établissement en évitant la balkanisation des thématiques de recherche »³⁵. La présidence de cette commission a été confiée à un directeur de recherche du CNRS (extérieur au CUFR), assisté d'un maître de conférences rattaché au CUFR (d'abord désigné par le directeur du CUFR de 2014 à 2016, puis élu par ses pairs en 2017). La représentativité des spécialités scientifiques du CUFR au sein de la commission repose sur la présence d'un EC par filière. Cette commission scientifique, qui pour l'instant ne comporte pas de membre extérieur à l'exception de son président, se réunit quatre fois par an. Elle s'appuie sur un bureau de quatre membres : président, vice-président, directeur et DGS. Elle examine toutes les questions liées à la recherche et donne notamment un avis, transmis au CAR, sur les projets et les demandes de financement déposés par les EC (cf. *infra*). Les travaux de la commission scientifique permettent d'identifier les projets de recherche portés par les EC du CUFR ou ceux auxquels ils sont associés, y compris dans leur dimension financière. Il n'existe pas, comme on l'a vu, d'instance équivalente dans le domaine de la formation.

Sur le plan administratif, le CUFR est organisé depuis 2017³⁶ autour des services supports que sont : le centre de ressources informatiques, le pôle formation et vie étudiante, le pôle ressources humaines et affaires générales, le pôle finances et recherche, le pôle patrimoine et logistique (cf. ci-dessous 2-3). Pour le comité, cette organisation récente semble bien adaptée aux dimensions de l'établissement mais méritera d'être confortée avec l'arrivée d'une nouvelle DGS.

2 / Un fonctionnement des instances formalisé et dynamique

La gouvernance du CUFR est définie par ses statuts³⁷ (et son règlement intérieur) adoptés en 2012 et modifiés à deux reprises³⁸, qui précisent certains points, notamment les modalités de désignation du directeur proposé par le CAR et l'organisation des départements et services. Dans leur article 4, ces statuts indiquent que « le centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte est administré par un conseil d'administration et de recherche. Il est dirigé par un directeur. » L'article 7 définit les 20 membres qui composent le CAR (qui comporte donc statutairement, une dimension recherche significative). Quatre sont membres de droit : le président du Conseil général (devenu départemental) de Mayotte, le maire de la ville de Dombeni, les présidents de deux établissements partenaires, en l'occurrence les Universités de Montpellier et de Nîmes, ou leurs représentants. Six sont des personnalités extérieures désignées par le représentant de l'État à Mayotte, dont deux représentants des activités économiques, un représentant des organisations d'employeurs et un représentant des organisations de salariés et dix membres sont élus (quatre pour les personnels enseignants, deux pour les personnels Biatss et deux pour les étudiants). Le CAR élit un président, au scrutin uninominal majoritaire à deux tours, pour un mandat de quatre ans, renouvelable, parmi les personnalités extérieures membres du conseil. Le directeur du CUFR, lui, est nommé pour une durée de quatre ans, par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition du CAR. Il est choisi parmi les enseignants-chercheurs « qui ont vocation à enseigner au centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte »³⁹. Son mandat est immédiatement renouvelable une fois.

³³ Mais le Président du CS est une personnalité extérieure, sans responsabilité opérationnelle dans l'établissement.

³⁴ Règlement intérieur de la commission scientifique adopté le 10 décembre 2014 par le CA du CUFR.

³⁵ RAE, p. 35.

³⁶ RAE, p. 23.

³⁷ Décret n° 2011-1299 du 12 octobre 2011 portant création du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte.

³⁸ La dernière version a été adoptée par le CA du 25 avril 2017.

³⁹ Décret, chapitre 2, article 6.

L'actuelle présidence du CAR est assurée par un des deux représentants des organisations de salariés. Elle porte au sein du conseil, les attentes de la société mahoraise et souhaite, en retour, contribuer à la diffusion au sein de cette société des missions et des projets du CUFR. Elle prépare les conseils avec le directeur et les cadres concernés (DGS, responsable RH) sur la base d'un ordre du jour qui lui est proposé par le directeur, invité permanent du CAR. Le comité relève la présence et le soutien réguliers des représentants de l'État. L'absence quasi-systématique du représentant du conseil départemental est un réel frein à l'insertion du CUFR dans le paysage institutionnel de l'île ; de même, la commune de Dombeni ainsi que les représentants des activités économiques n'assistent pas avec assiduité aux séances du conseil. Les dates de réunion sont fixées en concertation avec le Préfet de Mayotte, Chancelier des universités jusqu'au 1^{er} janvier 2020. Le vice-recteur est invité à tous les conseils ; il répond à cette invitation et intervient dans les débats. Le comité note également la présence des présidents des universités partenaires, physiquement ou en visio-conférence.

Le comité a constaté l'assiduité au CAR des membres élus des différents collèges, comme dans les autres instances réglementaires. Le comité note cependant que les membres élus souhaitent être consultés davantage en amont du déroulement de ces instances et également être mieux informés et surtout formés pour participer plus activement aux prises de décisions. Ils relèvent toutefois des progrès récents et le comité ne peut qu'encourager l'établissement à poursuivre dans cette voie.

Des procès-verbaux (PV) détaillés sont rédigés, puis accessibles sur le site internet du CUFR. Ils témoignent d'une réelle dynamique de réflexion et d'échanges entre les membres du CAR. De plus, ces PV ne montrent pas de tensions ou de blocages mais des votes à l'unanimité ou à une très large majorité.

Le CAR traite toutes les questions relevant de sa compétence (budget, conventions, en formation restreinte les questions liées aux EC) ; il examine notamment les grandes orientations stratégiques et en débat. Projet d'établissement, réorganisation des services, campagne d'emplois, examen et mise à jour du référentiel, RAE dans le cadre de l'évaluation ont ainsi fait l'objet d'une présentation détaillée et d'un échange. De même l'audit de l'Igaenr (janvier 2019) a été présenté dans ses finalités et son résultat.

À ce jour, deux projets d'établissement (2014-2016 et 2017-2021), validés par le CAR, traduisent la volonté du CUFR de réfléchir à son évolution et sa capacité à se projeter vers un avenir. Le comité considère donc qu'il existe bien, au sein du CUFR, une stratégie, et des instances permettant sa définition et sa mise en œuvre.

Le comité technique d'établissement (CTE) est désormais bien installé et se réunit régulièrement. Le comité d'hygiène et sécurité et conditions de travail (CHSCT) s'est réuni pour la première fois en juillet 2019 et il est trop tôt pour juger de son fonctionnement. Le CUFR dispose d'autres instances dont les règlements sont également accessibles sur le site internet de l'établissement : statuts du service de la formation continue (SFC), règlement intérieur de la commission paritaire d'établissement (CPE), du CTE ou encore du CHSCT.

Le directeur réunit mensuellement un comité de direction (Codir) auquel participent les responsables de filières et de départements, ainsi que des cadres administratifs en fonction de l'ordre du jour. Or, ce Codir ne dispose d'aucun élément permettant de connaître le coût des formations ni les coûts induits par le référentiel ; il n'y donc pas de véritable dialogue de gestion⁴⁰, ni d'instance pour le mener faute d'outils et d'indicateurs permettant de construire et de suivre ce dialogue de gestion.

Si le CUFR et ses instances de direction disposent aujourd'hui d'un projet d'établissement, ainsi que d'autres documents stratégiques, internes (le RAE) ou externes (rapport de l'Igaenr), ils ne savent pas combien coûtent les formations dont le coût est en grande partie supporté par le vice-rectorat. Cela pourrait être une des missions de ce directeur des formations. Le CUFR ne dispose également pas de schéma directeur dans des domaines importants pour son développement : le système d'information ou l'immobilier. Il pâtit également de l'absence d'un Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI) par rapport auquel il pourrait définir sa propre stratégie.

Le CUFR souffre aujourd'hui d'un déficit d'image auprès des collectivités territoriales et d'une partie de la population mahoraise (cf. ci-dessus 1-1) : manque de crédibilité de ses formations par rapport aux besoins locaux, manque de visibilité de sa recherche, insuffisance de ses infrastructures. Le CUFR doit donc travailler à sa communication, à la valorisation de ses activités et de leurs résultats, à la diffusion de ses projets et de sa stratégie de développement. Il dispose pour cela d'atouts non négligeables : ceux qui le fréquentent sont conscients de son potentiel pédagogique et scientifique permettant une employabilité importante de ses diplômés ; ils constatent une amélioration constante de ses procédures de gouvernance et de gestion et sont convaincus qu'il constitue une chance pour Mayotte et sa jeunesse. Le pôle culture propose aujourd'hui une

⁴⁰ Contrairement à ce qui est dit dans le RAE, p 28 : « nombreuses discussions internes assimilables à un dialogue de gestion ».

programmation culturelle et des animations qui dépassent le cadre universitaire et s'adressent à l'ensemble de la jeunesse et de la population. Ce cas précis est un exemple de ce que peut être l'apport d'un établissement d'enseignement supérieur dans un territoire en déficit d'équipements culturels quand cet apport peut être mutualisé avec d'autres initiatives locales. Il en va de même sur le plan scientifique (cf. *infra* concernant le technopôle). C'est donc l'ensemble des activités et des projets du CUFR qui, pour le comité, doit être pris en charge par la mise en place d'une véritable communication institutionnelle.

La communication est intégrée au pôle ressources humaines et affaires générales, la fonction étant occupée par un juriste qui, compte tenu de la situation de l'établissement, s'est centré principalement sur les aspects juridiques. Néanmoins, certaines actions sont menées : déplacements dans les établissements scolaires, plaquettes des formations, élaboration d'un annuaire professionnel, création d'un site web. En interne, en dehors de manifestations protocolaires comme la rentrée solennelle, on relève la transmission d'informations aux personnels sur la liste électronique de diffusion

Le comité recommande la création d'un pôle communication permettant de développer à la fois la communication interne à l'établissement et la communication externe afin de promouvoir auprès des institutionnels et des milieux socio-économiques, les formations proposées par le CUFR, en s'appuyant notamment sur la réussite des étudiants mahorais.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ Un établissement construit au coup par coup en corrélation avec l'augmentation du nombre d'étudiants

L'organisation interne mise en place depuis la création du CUFR en 2012 a été modifiée en 2017 ; elle est partagée par les membres du personnel et les étudiants. Elle se décline en cinq services supports (informatique, formation et vie étudiante, ressources humaines – RH - et affaires générales, finances et recherche, patrimoine et logistique), quatre services communs (documentation, formation continue, réussite étudiante, culture) et quatre départements de formation et de recherche (droit économie et gestion, sciences et technologies, lettres et sciences humaines, sciences de l'éducation). Le directeur est assisté d'un directeur général des services mais, depuis plusieurs années et pour quelque temps encore, assure les deux fonctions sur l'organigramme⁴¹. Cette situation est due à une vacance de poste et à la difficulté à attirer à Mayotte des profils en adéquation avec le poste (cf. ci-dessus I, 2).

Le dialogue social s'est amélioré depuis l'arrivée du nouveau responsable des RH et des affaires générales par la mise en place d'une politique de gestion globale des ressources humaines présentée en CAR⁴². Celle-ci a notamment permis l'ouverture de concours (à destination des enseignants et des Biatss) et la pérennisation des contractuels administratifs (passage en CDI, élaboration d'une grille salariale). La mise en place d'une politique de gestion des emplois, des effectifs et des compétences n'est pas encore d'actualité, les fondamentaux en termes de ressources humaines n'étant pas encore finalisés. Ainsi, la gestion de la masse salariale est un sujet prégnant à traiter dans l'optique d'une autonomie future de l'établissement ; en effet, à l'heure actuelle, le CUFR n'étant pas encore passé aux responsabilités et compétences élargies, il gère uniquement les vacataires (300 par an en moyenne), l'ensemble de ses contractuels sur le titre 3 et sur ses ressources propres pour les personnels contractuels recherche, les titulaires étant géré et rémunéré par le vice-rectorat. L'établissement reçoit l'état de son plafond d'emplois chaque année. Pour 2019, le plafond sur le titre 2 est de 73 ETPT et de 12 ETPT sur le titre 3.

La politique de formation des personnels est balbutiante, l'effort ayant été porté depuis un an sur la stabilisation juridique, notamment les contrats de personnels et les conventions de recherche. Un plan de formation pluriannuel 2019-2021 a été adopté en CA du 7 mars 2019. Il fixe les orientations stratégiques en la matière pour l'avenir.

La mise en place du rectorat de plein exercice au 1^{er} janvier 2020 positionnera Mayotte dans la norme des académies, mettant fin à la situation actuelle où le Préfet est Chancelier des universités et où le contrôle de légalité a été délégué à l'académie de Montpellier.

⁴¹ Cf. annexe VI du RAE.

⁴² RAE, p. 29.

b/ Un pilotage administratif très centralisé souffrant d'un déficit de procédures écrites

Depuis la création de l'établissement, le CUFR souffre d'un déficit de recrutement sur les fonctions essentielles de pilotage administratif (beaucoup de *turnover* sur des missions structurantes telles que DGS, responsable RH, responsable finances et recherche, agent comptable) ; dès lors, le pilotage repose intégralement sur la direction de l'établissement, ne lui permettant pas de se projeter de façon efficace sur les projets d'avenir. L'organisation s'est construite au coup par coup, répondant notamment aux urgences RH du moment, la direction reprenant à sa charge, le pilotage des services administratifs (vacance du poste de DGS pendant près de trois ans, *turnover* sur les fonctions de responsable RH, du responsable finances et recherche et de l'agent comptable, vivier de personnels réduit à Mayotte notamment). **Le comité préconise une délégation importante du directeur vers la direction générale des services (DGS) dont une directrice va très prochainement entrer en fonction, afin, à la fois de libérer la vision politique du directeur et d'asseoir la légitimité de la DGS dans des domaines de gestion en complète autonomie (financier, pilotage des services supports et communs).**

Le CUFR ne s'est pas encore engagé véritablement dans la rédaction de procédures écrites, gérant au quotidien les urgences avec une structure administrative qui n'a pas beaucoup évolué depuis sa création, alors même que le nombre d'étudiants s'accroissait considérablement. De ce fait, l'essentiel des échanges, prises et remontées d'informations s'effectuent de manière informelle, compliquant à la fois le pilotage de la structure et la prise de poste des nouveaux arrivants qui ne peuvent se baser sur des documents ressources. Toutefois, on relève l'existence de notes de services RH, finances, direction, procédure de recrutement de vacataires d'enseignement, procédure d'autorisation d'absence, procédure d'utilisation des véhicules de service, procédure de demande d'achat, procédure de prise en charge des formations, fiche de vœux pour les saisies des emplois du temps des enseignants. L'assistante de direction a réalisé un archivage des documents (papier et électronique) et des fichiers partagés sont accessibles aux chefs de service.

Néanmoins, dans ce contexte difficile de création et d'augmentation de la structure universitaire, il convient de reconnaître l'implication très forte des personnels en place, quel que soit leur statut, dans la gestion au quotidien du CUFR.

Il n'existe pas de chiffres-clés ou d'indicateurs, qui permettraient à la direction d'évaluer sa politique globale, que ce soit en gestion des ressources humaines ou de suivi des cohortes d'étudiants.

Le comité recommande la mise en place de tableaux de bord, d'indicateurs de gestion des RH et un travail plus étroit avec les services du vice-rectorat. Ceci permettrait d'avoir une complétude du coût RH du CUFR, dans une optique d'internalisation de la paye de tous les personnels et de la soutenabilité de celle-ci. D'une manière plus générale, le comité préconise l'élaboration de procédures dans les domaines structurants de l'établissement (rédaction des procédures financières pour aller vers un contrôle interne comptable, notamment).

4 / Les grandes fonctions du pilotage encore fragiles

Malgré des créations régulières de postes, le CUFR souffre d'un décalage permanent entre les besoins toujours croissants et les affectations. Cette situation est aggravée par la difficulté pour recruter et plus encore retenir des responsables administratifs de haut niveau, tout cela se traduisant comme évoqué précédemment par des vacances de postes et un *turnover* important. De ce fait, la part des agents non titulaires est très grande (71,4 %) ⁴³. L'établissement n'a cependant connu qu'une seule grève des personnels, en 2018, concomitamment à l'arrivée du nouveau responsable RH ; les personnels ont ainsi manifesté leur souhait de voir leur statut se stabiliser, beaucoup d'entre eux, notamment chez les Biatss, étant contractuels, sans assurance de réemploi. Le travail entrepris depuis lors, par le pôle RH a permis à la fois de pérenniser les personnels et, de fait, d'instaurer un dialogue social constructif.

a/ Des fonctions financières partiellement assumées

Les fonctions financières sont assurées par le pôle finances et recherche pour la partie ordonnateur et par un agent-comptable de la Direction départementale des finances publiques (DDFIP) en adjonction de service. Les nombreux changements de personnel sur ces fonctions n'ont pas permis d'élaborer des outils de gestion et de prospective efficaces, les responsables se concentrant sur les fondamentaux engageant leur responsabilité propre.

⁴³ Fiche RH 2019 du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation – CUFR Mayotte.

Comme précisé précédemment, le CUFR ne connaît pas sa masse salariale et ne maîtrise pas les heures complémentaires des enseignants-chercheurs⁴⁴. En ce qui concerne les heures complémentaires, le CUFR établit un état prévisionnel en début d'année universitaire sur la base de la maquette d'enseignement.

L'agent comptable est en fonction une demi-journée par semaine, ce qui est manifestement insuffisant pour traiter les opérations courantes ; beaucoup de traitements comptables sont effectués à distance, au-delà de sa quotité de travail, l'agent comptable préférant utiliser la demi-journée en présentiel pour les réunions avec la direction et le pôle finances et recherche afin de régler les sujets en cours. Néanmoins, le comité constate que cela est insuffisant pour permettre un règlement des factures dans les délais réglementaires. **Le comité recommande de porter la quotité de travail de l'agent-comptable à un mi-temps⁴⁵, afin de stabiliser toute la fonction financière, notamment par l'élaboration de procédures, la mise en place d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion.**

b/ Un centre de ressources informatiques encore soutenu par la métropole mais en voie d'autonomisation

Le CUFR dispose d'un centre de ressources informatiques (CRI) dirigé par un ingénieur de recherche, arrivé récemment (mai 2019), qui encadre une équipe de quatre personnes, soit deux ingénieurs systèmes réseau et un ingénieur de développement et un gestionnaire du parc informatique. Le service assure l'installation, le fonctionnement opérationnel et les mises à jour des suites logicielles utilisées par les services administratifs et pédagogiques du CUFR (*Cocktail, Moodle, Blue Mind, etc.*) ainsi que la gestion d'un parc de 200 postes informatiques pour la pédagogie, 50 postes pour les fonctions administratives et un ensemble de 50 serveurs (virtualisés) associé à son infrastructure physique.

Le débit internet est faible avec une liaison internet bas débit 20 Mb/s⁴⁶ au-delà du vice-rectorat. Cela constitue un frein au déploiement et à l'accès de services informatiques vers les usagers (espace numérique de travail, télétravail, etc.) ; notamment l'accès Wifi n'est pas offert aux étudiants, qui se voient contraints d'accéder à internet et aux ressources notamment pédagogiques via leur abonnement de téléphonie mobile personnel. Le site dispose d'une couverture GSM en 4G.

Le système d'information du CUFR ne dispose également pas actuellement d'annuaire LDAP⁴⁷, ni de système d'authentification CAS⁴⁸. Le CRI ne dispose pas, ni n'a développé, d'outils de *reporting* en appui aux fonctions administratives ou pédagogiques mais il a conçu et gère le site Internet du CUFR et a réalisé un logiciel *Workflow* de suivi des ordres de missions.

Le CRI n'apporte pas de soutien particulier à la recherche dans sa dimension informatique. Il y a peu de demandes exprimées des chercheurs, excepté pour des besoins de matériel informatique mais le CUFR prévoit dans son prochain projet d'établissement le montage d'une offre de service pour la recherche.

Le CRI souffre d'un manque d'autonomie fonctionnelle sur ses missions, qui oblige à recourir à l'expertise de la direction des systèmes d'information (DSI) de l'Université de Nîmes, partenaire historique depuis la création du CUFR, qui a contribué à la structuration actuelle du CRI. Des ingénieurs, voire des responsables de la DSI de Nîmes sont régulièrement en mission de soutien au CUFR. Cette aide technique doit aussi s'accompagner de la montée en compétences et de l'expertise métiers des fonctions administratives qui utilisent et doivent configurer les logiciels de gestion, pour lesquels les agents du CRI n'ont pas de compétences directes car ce n'est pas le cœur de métiers des agents du CRI.

Dans un objectif de montée en capacité et compétences, deux postes supplémentaires sont en attente de création pour conforter l'équipe. Mais les profils demandés en informatique, avec compétence de fonctionnement en mode projet, sont difficiles à trouver sur le territoire, et tout autant à pourvoir avec un recrutement métropole. L'infrastructure réseau nécessite une évolution et des travaux pour lesquels le CRI a ouvert une procédure de marché pour la première fois, mais les compétences en câblage réseau sont rares sur l'île.

⁴⁴ Françoise BOUTET-WAÏSS, Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Igaenr, rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 25, « en 2017-2018, 29 enseignants ont assuré 4 491 heures complémentaires.

⁴⁵ La piste envisagée par la direction est de l'ordre du temps plein, une autre solution pourrait être de confier les missions de DAF et d'agent comptable à une même personne.

⁴⁶ Mégabits par seconde.

⁴⁷ *Lightweight Directory Access Protocol* (Protocole d'accès aux annuaires léger).

⁴⁸ *Central Authentication Service*.

Une perspective d'évolution du CRI vers une direction des systèmes d'Information (DSI) est évoquée par le responsable du service. Le comité estime que cela ne peut être envisageable sans une structuration plus forte, une montée en compétences et la conception d'un schéma directeur informatique visant à l'acquisition d'une autonomie informatique opérationnelle et stratégique du CUFR. D'autre part, dans cette perspective, le comité encourage de renforcer les relations avec les entreprises locales afin de stimuler et développer le tissu économique du territoire.

c/ Immobilier : Un déficit criant d'infrastructures

Les fonctions patrimoine et logistique sont actuellement rassemblées au sein d'un même service Patrimoine-Logistique, qui gère l'entretien et le suivi des bâtiments, la logistique et l'entretien des locaux. Deux responsables gèrent pour l'un les aspects logistiques, pour l'autre le patrimoine bâti. Ils participent au comité de direction du CUFR.

Sur le plan patrimonial, le CUFR est construit sur un terrain d'une superficie de 2,3 ha, appartenant à la commune de Dembény mais, en raison du degré d'incomplétude du cadastre local, il demeure quelques contestations de particuliers qui retardent la transcription définitive du transfert de propriété, à cause également d'une erreur dans la délibération du conseil municipal portant cession du terrain. Les démarches sont donc toujours en cours pour céder le terrain à l'État et faire du CUFR son affectataire.

Depuis sa création, le CUFR occupe à titre gracieux les anciens locaux de l'IFM d'une surface de 2 530 m² appartenant au Conseil départemental, qui est également favorable au transfert de propriété de ces bâtiments à l'État. Dans l'attente de ces diverses régularisations, des travaux lourds de réhabilitation du bâtiment de 1997 ne peuvent être lancés.

Des bâtiments complémentaires ont été construits en plusieurs phases pour faire face à l'augmentation d'activité du CUFR : six bâtiments modulaires abritant des salles de cours en 2012, un amphithéâtre d'une capacité de 240 places en 2014 et cinq salles supplémentaires en 2018. Le projet de construction d'un bâtiment regroupant un amphithéâtre et des bureaux pour un coût de 6,5 M€ financé par le contrat de convergence et de transformation 2019-2022 est en cours, le prochain comité de pilotage est prévu au 1^{er} trimestre 2020. Cette nouvelle construction certes apportera des surfaces supplémentaires, mais ne résoudra pas le déficit criant d'infrastructures⁴⁹, tant au niveau administratif, pédagogique, de recherche qu'à destination des étudiants ; par ailleurs, cette extension obérerait une partie importante du parking, saturé notamment par les véhicules en augmentation des étudiants (notamment ceux du master MEEF 1^{er} degré).

En effet, tous les locaux sont saturés, le manque de disponibilité des salles entrave le fonctionnement fluide des enseignements, les étudiants n'ont pas d'espace suffisant de travail, tant en face à face pédagogique qu'en salle de travail individuel ou de groupe. Le centre de documentation universitaire, sous-calibré, dispose de six ordinateurs et de dix tablettes pour la consultation de la presse, accueille au maximum 44 étudiants⁵⁰. La cafétéria offre 64 places assises dans la salle de restauration de 90 m². Les étudiants n'ont aucun autre endroit pour travailler entre les cours, alors même que la majorité d'entre eux sont tributaires des transports scolaires (rotation le matin entre 6h30 et 7h et le soir à 17h30, calquées sur les horaires des collèges et lycées) ; il est constant de les voir travailler dans les escaliers, sur le parking, sur des bancs à l'extérieur alors que le climat est rude (températures supérieures à 30 degrés, pluies diluviennes), en l'absence de préau.

La direction réfléchit à un second projet d'extension, plus ambitieux, qui se situerait sur l'actuel plateau sportif peu utilisé et pourrait accueillir un bâtiment à plusieurs niveaux. Il convient de rappeler que l'île volcanique de Mayotte présente des terrains fortement pentus qui ne facilitent pas la construction de bâtiments et que de fréquents séismes dont l'épicentre est en mer se produisent.

Au plan logistique, l'entretien des locaux est en partie externalisé pour ce qui concerne l'amphithéâtre et les modulaires, quant au bâtiment principal, l'entretien est confié à des agents du CUFR qui ont chacun des salles affectées. Les agents de logistique assurent le voiturage des missionnaires de métropole au CUFR, ce qui nécessite une mobilisation régulière étant donné leur nombre important. Un système de tickets pour intervention technique est en place.

⁴⁹ À titre anecdotique et cependant révélateur, le comité a dû utiliser le dernier jour de la visite le bureau directeur pour pouvoir travailler en raison de l'absence de tout autre « local » disponible.

⁵⁰ RAE, p. 55 mais 34 places dans Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (Igaenr), rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 35

La sécurité des locaux est assurée en journée par deux agents et par une société externe durant la nuit, de 18h à 6h du matin, en raison de nombreux vols constatés dans l'enceinte du CUFR et du vandalisme récurrent sur le territoire de Mayotte.

La mission logistique est structurée et fonctionne de manière efficace. La gestion patrimoniale est quant à elle soumise à la contrainte de locaux insuffisants pour les besoins actuels et futurs de l'établissement. Un schéma directeur est en cours de réalisation avec une société extérieure. Le service Patrimoine-logistique est dans une demande de séparation des fonctions Logistique et Patrimoniale en deux services distincts. Le comité recommande de maintenir des liens étroits entre les deux dimensions car la séparation des services nuirait selon lui à la communication et à la prise en compte des contraintes liées entre bâtiments et logistique interne.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche en relation avec son territoire

La recherche est inscrite dans la dénomination même du Centre universitaire de formation et de recherche, au même titre que la mission de formation. Le décret de création précise dans son préambule : « Il fédérera et développera également des activités de recherche correspondant aux intérêts insulaires. » Son instance de direction est désignée comme conseil d'administration et de recherche et doit, entre autres, délibérer sur « Les grandes orientations de la recherche ». Mais, dans les faits et dans son projet d'établissement initial (2012-2016), le CUFR a surtout assuré, puis développé, des missions de formation et s'est structuré autour d'elles en départements de formation et filières d'enseignement. Néanmoins, la dimension recherche, inhérente au statut des enseignants-chercheurs recrutés et à celui de l'établissement lui-même, ne s'est jamais effacée ; elle s'est, au contraire, affirmée dans le second projet d'établissement, devenant un de ses six axes stratégiques⁵¹.

a/ Une structuration progressive de la politique de recherche de l'établissement

Dès 2014 a été créée une commission recherche dont la présidence est assurée par un chercheur de l'unité mixte de recherche (UMR) Marbec⁵² de Montpellier (cf. supra). Le travail de cette commission a été de progressivement rapprocher les compétences et thématiques scientifiques des chercheurs du CUFR pour favoriser la connaissance mutuelle et permettre ainsi l'émergence de projets partagés. Elle a également contribué au volet recherche du second projet d'établissement (2017 – 2021) qui a fait le choix de l'interdisciplinarité et s'organise autour de trois axes :

- les systèmes socio-écologiques insulaires et côtiers ;
- les patrimoines des systèmes insulaires et côtiers ;
- les modélisations et analyses épistémologiques des systèmes complexes pour comprendre le fonctionnement et simuler le devenir des systèmes insulaires.

Un quatrième axe a été inscrit lors du développement du master MEEF et du rattachement au CUFR des EC en sciences de l'éducation : Écoles, éducations, formations et sociétés en « contextes ».

La commission a pu, par la suite, mettre en place la gestion d'un budget recherche⁵³ dédié et participer à la définition de profils de postes. Un des résultats les plus significatifs de la mise en place de cette politique est l'augmentation du nombre de projets financés.

Le comité considère que cette commission remplit la mission pour laquelle elle a été créée : éclairer le CAR dans ses orientations et ses arbitrages, donner plus de cohésion et de visibilité à la recherche au sein du CUFR. Il recommande de conforter le fonctionnement de cette commission et de l'inciter à poursuivre l'ancrage de cette recherche dans son territoire.

⁵¹ C'est l'axe 3 : « une stratégie de recherche reposant sur des thématiques inhérentes au territoire, en priorisant le patrimoine culturel et naturel de Mayotte et les systèmes complexes que forment les territoires et îles du sud-ouest de l'océan Indien ».

⁵² MARine Biodiversity, Exploitation and Conservation.

⁵³ 260 000 € en 2019 (pris sur la dotation globale de l'établissement).

b/ Un dynamisme de la recherche et développement

Compte tenu d'un effectif encore limité de 27 EC en septembre 2019, mais relevant de sections du conseil national des universités (CNU) très variées (14 sont représentées au sein du CUFR), les lourdes charges d'enseignement et les conditions difficiles de documentation, le comité souhaite mettre en valeur la richesse des activités et de la production scientifiques des EC du CUFR, sur des thématiques essentiellement en relation avec le territoire.

Les rattachements sont aujourd'hui éparpillés sauf dans deux cas : sept EC à Icare (Institut coopératif austral de recherche en éducation, de l'Université de La Réunion) pour les sciences de l'éducation, sept EC à Marbec⁵⁴ pour la biologie et l'écologie marines. Les autres EC sont rattachés à divers laboratoires des universités de Montpellier, Nîmes, Aix-Marseille ou Rouen. Cette situation est le résultat de l'histoire et de la création du CUFR ; s'agit-il d'une force ou d'une faiblesse ? L'appui des équipes de rattachement, leur expérience, leurs réseaux, donnent aux travaux des EC du CUFR un cadre de développement, une visibilité et contribuent à leur crédibilité. Mais cet apport est inégal car il est lié à la qualité d'intégration du chercheur à son laboratoire et à l'implication de celui-ci dans l'activité scientifique du CUFR. La question de la création d'une équipe d'accueil (EA) au sein du CUFR est aujourd'hui affichée comme un objectif⁵⁵. La fin de la labellisation nationale des EA et la liberté laissée prochainement aux établissements de créer des unités propres ou mixtes ne remet pas en cause cet objectif mais en redéfinit le cadre.

Le comité considère que la question essentielle n'est pas tant la structuration de la recherche ni son statut, mais la politique scientifique visée et les moyens à mobiliser à son service. Se couper des soutiens précieux des équipes de rattachement serait dangereux pour l'activité scientifique collective et pour la reconnaissance des chercheurs eux-mêmes. Il lui semble en revanche primordial de poursuivre le lien entre les spécialités scientifiques et les besoins du territoire et de développer les infrastructures et les locaux, aujourd'hui largement insuffisants.

c/ Mieux implanter la recherche et ses programmes

Les problématiques locales, environnementales et culturelles, sont aiguës et peuvent donner lieu à des actions de formation et à des projets de recherche, les deux se développant en complémentarité sur des problématiques déjà représentées dans les nombreux programmes et actions de recherche portées par des EC du CUFR ou les associant. Les thématiques de recherche définies par la commission scientifique et approuvées par le CAR du CUFR les définissent avec clarté et pertinence. Elles ont donné lieu à plusieurs projets financés, preuves que dans le domaine de la recherche le CUFR a l'opportunité de se développer et de développer ses ressources propres. Le CUFR possède également quelques plateaux techniques ou plateformes (bateau de travail, télédétection, élevage d'organismes aquatiques, etc.) mis en place dans le cadre d'un projet PREMM co-financé par le CPER, en lien avec le parc naturel marin de Mayotte, en partie au service de chercheurs de passage⁵⁶.

La stratégie du CUFR est de mieux affirmer sa présence sur ces thématiques en améliorant ses relations avec les organismes de recherche présents à Mayotte (BRGM, Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement – Cirad, Institut de recherche pour le développement - IRD, en perspective le CNRS) et avec les acteurs locaux encore insuffisamment investis. Aujourd'hui, le CUFR peine à faire reconnaître ses projets propres (trois projets Interreg n'ont pas été retenus par la préfecture et devront être présentés à nouveau) alors que les projets plus ambitieux reposant sur des associations plus larges souffrent du manque de cohésion des partenaires (projet dans le cadre du programme d'investissements d'avenir - PIA3 - porté dans la première vague par l'Université de La Réunion non retenu ; un nouveau projet BIOTROPICS 2.0 impliquant le CUFR et l'Université des Antilles n'a également pas été retenu lors de la seconde vague d'appels à projets).

La création à Dembéni, à proximité des locaux du CUFR, d'un technopôle, favoriserait les liens entre les chercheurs du CUFR et les entreprises locales. Ce projet, lancé en 2014, offrira des bureaux, des ateliers, un espace événementiel, une résidence pour chercheurs invités, et pourra jouer le rôle d'un incubateur ou d'une structure de transfert. Il y a là, pour le CUFR, une opportunité de meilleure implantation de sa recherche dans son territoire et donc d'une meilleure reconnaissance par celui-ci. Mais le montage juridique est encore à finaliser.

⁵⁴ L'Unité Mixte de Recherche Marbec, MARine Biodiversity, Exploitation and Conservation, a été créée le 1er janvier 2015. Ses autorités de tutelle sont l'IRD, l'Ifremer, l'Université de Montpellier et le CNRS.

⁵⁵ Page d'accueil de l'onglet « Recherche » du site.

⁵⁶ RAE, p. 40-41.

Dans un environnement peu familiarisé avec les objectifs et les contraintes de la recherche scientifique, toute possibilité d'interface, de dialogue, de coopération avec les acteurs locaux constitue un levier à ne pas négliger. Le comité encourage vivement le CUFR et sa commission scientifique à poursuivre le travail déjà engagé en ce sens.

d/ Mais des freins sont encore à lever

Il est difficile de développer et de crédibiliser une stratégie de recherche sans poste de professeur des universités (PR). Au sein du CUFR, on compte depuis décembre 2019 trois titulaires d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) ; le CUFR a donc la possibilité de faire soutenir, en relation avec une école doctorale, des thèses sur des thématiques ciblées, en sollicitant un soutien du Conseil départemental ou des fonds structurels pour des allocations doctorales. La création d'un poste de PR serait sur ce point un atout essentiel. Les solutions envisagées à court terme de mises à disposition croisées pour deux ans de deux postes avec l'Université de Montpellier pourraient être une aide précieuse pour le confortement des projets actuels voire le lancement de projets nouveaux.

La lourdeur des charges d'enseignement constitue un point d'attention pour le comité. Celles-ci obligent les EC à multiplier de façon très importante les heures complémentaires (HC)⁵⁷ et ne permettent pas le développement de congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT). L'absence de master en dehors du master MEEF ne favorise pas le développement de lien entre formation et recherche (sous la forme par exemple de séminaires) et l'absence de SRESRI, déjà souligné, ne fait pas émerger de thématiques prioritaires donnant lieu à des financements. Le CUFR peut cependant s'appuyer sur ce schéma de développement porté par la délégation régionale à la recherche et à la technologie (DRRT) qui couvre, outre La Réunion, également Mayotte.

Le principal obstacle au développement des activités de recherche au sein du CUFR vient enfin de la faiblesse des infrastructures et de l'absence quasi complète de locaux dédiés à la recherche. Le projet de technopôle peut apporter des réponses mais à quel horizon et à quelle hauteur ? Dans ce domaine comme dans celui de la formation, de l'accueil des étudiants et des conditions de travail des personnels, la question immobilière reste la priorité.

2 / Une offre de formation en évolution pour répondre aux besoins du territoire mais déséquilibrée

L'offre de formation du CUFR a été établie préalablement à l'ouverture à la rentrée 2012 de l'établissement avec les acteurs régionaux (Conseil départemental, Chambre de commerce et d'industrie – CCI - et Vice-Rectorat), pour répondre aux besoins du territoire et aux aspirations des bacheliers et étudiants de l'île. Elle se compose majoritairement de formations de cycle licence avec six licences généralistes (lettres modernes, géographie, droit, AES, sciences de la vie, mathématiques) auxquelles s'ajoute une année de licence 3 pluridisciplinaire sciences, technologies et humanités.

L'offre de formation a été élargie en 2017, par la création d'un cycle master MEEF 1^{er} degré, pour s'orienter vers la formation de futurs enseignants selon un axe stratégique fortement motivé par les besoins de l'île en matière d'enseignants en primaire (le nombre de postes d'enseignants à pourvoir est estimé selon les services étatiques à 500). Ce master est opéré en partenariat avec le vice-rectorat de Mayotte et l'Espé de l'Université de La Réunion, dont il fait fonction d'antenne à Mayotte. Le concours d'entrée en master 1 est spécifique à Mayotte, avec la licence 3 pluridisciplinaire dimensionnée comme une préparation adaptée à ce concours.

L'effectif étudiant est en hausse depuis la création du CUFR, avec 1 532 étudiants inscrits à la rentrée 2019-2020 soit 20,9 % d'augmentation par rapport à 2018-2019 et 55 % par rapport à la première rentrée 2012-2013. La filière AES comptait en 2017, 272 étudiants, celle de droit 202, celle de géographie 167, celle de lettres 167 mais les filières scientifiques étaient plus réduites avec 84 étudiants en mathématiques et 72 en biologie. Les licences professionnelles regroupaient 15 étudiants chacune et le master MEEF 129. En première année de licence étaient inscrits 542 étudiants, ce qui témoigne de la difficulté du passage en deuxième année de licence.

Des formations spécifiques professionnalisantes courtes, licences professionnelles (LP) et diplômes universitaires (DU) ont été ouvertes avec deux licences professionnelles en management et gestion des organisations, et développement de projets de territoires créées en 2015, et quatre DU (société, langue et culture de Mayotte, valeurs de la république et Religions, animateur en santé communautaire, MEEF 1^{er} degré). Ces derniers

⁵⁷ Par exemple pour la filière droit 500 HC, sans oublier 250 H assurées par des extérieurs.

constituent des réponses particulièrement adaptées aux problématiques du territoire mahorais sur les plans social et religieux. Ainsi, le DU valeurs de la république et religions a permis notamment de former les Cadis, anciens juges de paix du droit coutumier musulman, devenus des médiateurs sociaux de la république.

Ces formations sont réalisées selon les maquettes des universités partenaires de métropole (Aix - Marseille, Montpellier, Montpellier 3, Nîmes et La Réunion)⁵⁸. Les diplômes délivrés sont ceux des universités partenaires dans des conditions fixées par convention. Des adaptations de maquettes pédagogiques ont pu être réalisées en concertation et validation avec les universités partenaires (licence lettres modernes et Université de Nîmes) afin de prendre en compte la spécificité de la culture et du territoire mahorais.

Bien que ces formations se soient adaptées ces dernières années afin de mieux satisfaire les besoins du territoire, principalement en nouveaux enseignants du 1^{er} degré, et partiellement dans le domaine de la santé et dans le domaine sociétal, elles marquent toutefois un déséquilibre licence-master qui n'offre pas suffisamment de possibilités de maintien professionnel ou de poursuite d'études longues sur le territoire. D'autre part, de nouveaux champs de formation, évoqués par les partenaires, dans les domaines du bâtiment, ingénierie de projet, aquaculture, entrepreneuriat et création d'entreprise restent encore à valoriser.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la réflexion avec les institutions (Conseil départemental, Préfecture, Vice-Rectorat) et les instances socio-économiques (CCI) de l'île pour analyser les besoins futurs et opportunités d'extension de l'offre de formation en réponse au développement économique important du territoire dans les prochaines années.

La démarche de production d'indicateurs d'activités des formations, de leur suivi et de l'analyse des performances des formations n'est à ce jour pas développée au niveau des départements et de l'établissement. Les informations objectives sur les coûts réels des formations, sur le dimensionnement des groupes, etc. d'une part, et sur l'efficacité des formations d'autre part (évaluation des enseignements par les étudiants, taux de passage, échec, réorientation, insertion professionnelle, etc.) sont difficilement accessibles, voire manquantes. Cela révèle une carence de suivi analytique des indicateurs des formations, et globalement une absence d'harmonisation des pratiques et de démarche qualité en formation. Ce constat pose la question de la soutenabilité de l'offre de formation tant d'un point de vue financier et pédagogique que de celui des ressources humaines.

Le comité recommande à l'établissement de formaliser et mettre en place un système de suivi d'indicateurs d'activité et de performance de ses formations (en améliorant son système d'information) afin de mesurer la soutenabilité de l'offre de formation.

3 / Un centre de documentation encore embryonnaire

Le CUFR dispose d'un centre de documentation universitaire (CDU) bien placé, à proximité de la direction, avec 2,5 ETP en personnels. Comme pour d'autres services du centre, son fonctionnement est contraint par la surface très limitée de ses locaux (165 m², 44 places assises)⁵⁹, très loin des normes nationales en ce domaine : moins de 0,5 m² par étudiant, environ une place assise pour 40 étudiants. Ses collections regroupent un peu plus de 18 000 documents, concernant toutes les disciplines étudiées sur place, mais elles doivent être régulièrement « désherbées » pour faire place aux acquisitions. La part du numérique est bien évidemment importante (500 abonnements à des revues) mais se heurte au manque d'ordinateurs tant sur place qu'à disposition personnelle des étudiants. Ce déficit est aggravé par les difficultés de connexion propres à Mayotte et au centre (cf. ci-dessus).

Les liens avec les autres bibliothèques de l'île sont réels (exposition par exemple réalisée avec les archives départementales) mais les difficultés de transport dans l'île ne permettent pas une fréquentation régulière par les étudiants de ces autres ressources documentaires. Le *turnover* de son responsable (3 depuis 2014⁶⁰) n'a pas facilité les échanges avec les partenaires potentiels, y compris avec les responsables des services communs de la documentation (SCD) des universités de Nîmes et de Montpellier.

Des projets d'agrandissement, en lien avec un déménagement dans de nouveaux locaux, ont été programmés permettant plus que le quadruplement des surfaces avec un objectif de 900 m². Ces projets restent en attente de réalisation en raison de la situation juridique non stabilisée de l'immobilier et des dégâts causés par la vague récente de séismes. Lieu très actif, fréquenté au-delà de ces capacités théoriques, le CDU peine à remplir toutes les fonctions attendues, en particulier dans le domaine culturel et plus

⁵⁸ RAE, p. 47.

⁵⁹ RAE, p. 55.

⁶⁰ RAE, p. 55.

généralement le plaisir de la lecture. Pour le comité, le CDU représente néanmoins malgré ses contraintes un point fort dans le dispositif du CUFR et un élément essentiel dans la formation des étudiants.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

a/ Une volonté forte pour la réussite étudiante en licence

Les difficultés auxquelles est confronté l'établissement, sont nombreuses avec une population estudiantine fragile sur les plans social, économique et académique, avec plus de 50 % d'étudiants titulaires d'un baccalauréat technologique ou professionnel. D'autre part, l'établissement accueille une proportion élevée d'étudiants étrangers, essentiellement Comoriens (28 % contre 12 % en licence dans les universités françaises et 3 % dans les DOM)⁶¹.

Dans une démarche forte d'accompagnement à la réussite des étudiants, l'établissement a créé en 2015, un pôle réussite étudiante sous la responsabilité d'un EC détaché à temps partiel sur cette mission, et doté de 228 k€ de crédit en 2018 inscrit sur une unité budgétaire propre⁶². Le pôle réussite étudiante met en œuvre des dispositifs pédagogiques adaptés à la diversité des étudiants de première année de licence qui sont :

- le tutorat pédagogique des étudiants par des étudiants de troisième année volontaires ;
- la remise à niveau individuelle en français par autoformation en ligne ;
- l'organisation d'ateliers de méthodologie sur le plagiat et la recherche documentaire ;
- l'organisation de conférences thématiques d'ouverture intellectuelle et culturelle.

La maîtrise insuffisante de la langue française reste un problème important pour nombre d'étudiants du CUFR. L'établissement met en œuvre un dispositif de remédiation en ligne « j'améliore mon français écrit » disponible au départ sur la plateforme Moodle de l'Université de Montpellier, désormais sur celle du CUFR. L'établissement est très actif dans cette démarche en étant membre du consortium du projet « écrit+ », projet lauréat du PIA 3 nouveaux cursus à l'université porté par l'université ouverte des humanités (UOH)⁶³.

Les actions menées ont eu un impact positif avec un taux de passage des néo-bacheliers de L1 en L2 de 25 % en 2017, qui est supérieur de 20 % à celui des autres départements et territoires d'outre-mer⁶⁴.

L'établissement affirme ainsi une volonté forte d'aide à la réussite étudiante avec le pôle réussite étudiante dont les actions et les résultats sont positifs et gagneront à être révélés par des indicateurs et un suivi régulier sur l'ensemble des promotions. Notamment, une réflexion sur le tutorat pourra être menée pour augmenter les effectifs d'étudiants inscrits, et encourager leur participation tout au long de l'année. D'autre part, une politique de détection des difficultés des étudiants tout au long de l'année pourra être déclinée de façon plus réactive.

L'engagement en tutorat des étudiants de troisième année est mené sur la base du volontariat grâce à six tuteurs rémunérés⁶⁵, mais n'est pas valorisé à ce jour dans leur cursus universitaire. Le comité s'interroge sur la déconnexion entre ce pôle et les enseignants, notamment les responsables de filières : un certain nombre de questions mériteraient d'être traités par les deux parties, en particulier les résultats mais également les suivis des actions de tutorat (recrutement des tuteurs, vérification des compétences et du travail réalisé). C'est là que la mise en place d'un véritable pôle formation, doté d'un responsable (cf. ci-dessus 1-1) prendrait tout son sens.

Le comité invite l'établissement à mettre en œuvre une démarche plus analytique et critique sur les actions liées à la réussite (suivi de fréquentation, retour des étudiants, etc.) et à les inscrire dans une démarche coordonnée au sein d'un pilotage global institutionnalisé de la formation.

⁶¹ RAE, p. 14.

⁶² RAE, p. 60.

⁶³ RAE, p. 59.

⁶⁴ RAE, p. 57.

⁶⁵ RAE, p. 58.

b/ Un continuum bac-3/bac+3 qui demeure à conforter

Dans ses relations avec les lycéens des établissements du second degré mahorais, le CUFR mène principalement une action d'information et de présentation de son offre de formation. Ainsi, dans le cadre de la semaine de l'enseignement supérieur à Mayotte, et selon une convention cadre signée avec le vice-rectorat de Mayotte, des enseignants et EC du CUFR interviennent dans les lycées mahorais afin de présenter les diplômés et les cursus de formation ouverts.

Pour les bacheliers refusés à l'entrée au CUFR sur la plateforme *Parcoursup*, l'établissement a mis en place un DU intitulé Préparation aux études supérieures, lancé à la rentrée 2019. De type propédeutique, ce DU vise à préparer les lycéens refusés sur *Parcoursup* en raison de leur niveau scolaire, aux études universitaires. Il s'inspire du dispositif « Pareo » (Passeport pour réussir et s'orienter) conçu par l'Université Paris Descartes. Il reste pour l'établissement à mesurer l'efficacité de cet outil intéressant. Il convient également de développer plus nettement les actions d'information encore timides vers les lycées.

Le comité invite l'établissement à poursuivre dans sa dynamique et développer de nouvelles opérations dans le cadre du continuum bac-3/bac+3 avec les lycées et les lycéens afin de préparer dès avant la terminale, la réflexion et les méthodes visant à l'autonomie nécessaire aux études universitaires (immersion de lycéens en L1, conférences d'enseignants-chercheurs en lycées, etc.).

c/ Un suivi du devenir étudiant et de l'insertion professionnelle à consolider

Le pôle réussite étudiante définit et met en œuvre la politique d'aide à la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants de l'établissement. Si ce pôle cible en priorité les étudiants de première année de licence (toutes filières confondues) sur l'accompagnement à la réussite, il a vocation à s'adresser néanmoins à tous les étudiants du CUFR sur les dimensions du suivi du devenir des étudiants, et de l'accompagnement au projet professionnel des étudiants. Cependant, ces axes sont encore insuffisamment développés à ce jour.

Le comité invite l'établissement à mettre en place une méthodologie et des outils informatisés nécessaires au suivi du devenir des étudiants et de l'insertion professionnelle.

2 / Une vie étudiante limitée

La situation de difficultés matérielles, voire de très grande précarité, dans laquelle se trouvent la plupart des étudiants⁶⁶, a conduit le CUFR à transformer le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) en fonds spécifique d'urgence. Ceci ne favorise pas les initiatives étudiantes, même si ce choix est certainement parfaitement justifié aux yeux du comité dans le contexte local. Cette absence d'implication des étudiants dans la vie de l'établissement est aggravée par les contraintes imposées par l'absence de transports collectifs et des horaires très contraints : le site est totalement vide d'étudiants dès 17h.

Le CUFR ne connaît pas une vie associative très développée puisque une seule association regroupant une soixantaine d'étudiants inscrits⁶⁷ est visible sur le site, l'association des étudiants du centre universitaire de Mayotte (AECUM), qui concerne également les étudiants des sections de techniciens supérieurs (STS) inscrits dans les lycées. Par son organisation (dix salariés) et les principaux axes d'activités, elle assure d'une certaine façon les fonctions d'un bureau de la vie étudiante (BVE) inexistant par ailleurs et ne peut être considérée comme une association étudiante au sens habituel du terme par son périmètre même si ses membres participent à plusieurs commissions et qu'elle gère un budget qui, à l'échelle du site, peut être considéré comme conséquent (150 k€), largement alimenté par des subventions extérieures à l'établissement.

L'absence d'un centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), voire d'un centre local des œuvres universitaires et scolaires (Clous) propre à Mayotte, pose différents problèmes. Les bourses sur critères sociaux sont gérées par le vice-rectorat, en lien avec le Crous de La Réunion, avec de nombreux retards dans le versement des bourses et des problèmes récurrents dus au retard dans l'utilisation des moyens de paiement modernes en raison d'une utilisation encore très large de paiements en liquide liée à la rareté de compte bancaire personnel des étudiants. Cette situation est elle-même une des conséquences les plus évidentes d'un service d'état civil le plus souvent déficient. Les contributions de vie étudiante et de campus (CVEC) sont également gérées par le Crous de la Réunion même s'il existe à Mayotte une commission spécifique pour leur

⁶⁶ Les taux de boursiers et en particulier ceux au 7^e échelon sont bien plus élevés qu'en métropole et même que dans les autres DOM. De plus les difficultés à réunir les documents administratifs nécessaires empêchent bon nombre d'étudiants de candidater à ces bourses (RAE p. 60).

⁶⁷ RAE p. 63.

répartition, répondant elle-même aux objectifs définis par une circulaire émanant du Crous de La Réunion. Il ne fait pas de doute pour le comité qu'une plus grande autonomie est nécessaire dans ce domaine au CUFR, impliquant comme préalable un renforcement des moyens du pôle vie étudiante pour assurer correctement ce service qui devrait également pouvoir prendre en compte les étudiants des sections de techniciens supérieurs (STS). La création sur décision ministérielle d'un Crous bicéphale Mayotte – La Réunion (Crous Océan indien) est une solution attendue qui pourrait faciliter une autonomie qui concernerait tous les étudiants post bac de Mayotte. D'autres pistes, concernant notamment la question de l'hébergement pourraient être réglées dans un autre cadre que le Crous, en lien avec le Conseil départemental, la banque des Territoires⁶⁸ et la commune de Dombéni⁶⁹. Concernant la restauration, celle-ci est assurée par une entreprise privée dans des conditions difficiles, la cafeteria servant parallèlement à abriter d'autres activités.

Faute d'enseignant, le sport n'est pas pratiqué à l'exception du football pour les garçons et, suite à leur demande, du handball pour les filles, ce qui est peu dans un DROM où la pratique sportive est globalement insuffisante. Pour une solution au moins partielle, le CUFR a conclu en 2019 une convention avec l'association « Profession Sport Loisirs » qui permet de proposer le vendredi de 11h à 14h, deux séances de sport d'1h30 avec une capacité d'accueil de 30 personnels par séance. Ces séances sont animées par un éducateur sportif.

Seuls les étudiants du master MEEF bénéficient sur le site d'une formation adéquate à l'exercice de cette facette de leur futur métier, formation qui mobilise le seul enseignant en poste. Le plateau sportif présent au cœur du site est donc paradoxalement sous-utilisé par les étudiants faute d'encadrement mais, constituant la principale réserve foncière dont dispose le CUFR, son avenir n'est même pas assuré ! Les conditions climatiques de l'île (alternance d'une saison de pluies tropicales et d'une période de très grande chaleur) conduisent à privilégier pour l'avenir un autre type d'équipement sous forme d'un espace couvert qui pourrait prendre place en sous-sol d'un futur grand bâtiment.

Cette situation qui nécessite des choix drastiques demande pour le comité une réflexion globale permettant d'augmenter les surfaces disponibles nécessaires au développement du CUFR sans pénaliser les pratiques sportives encore trop limitées. Là encore, la solution ne pourra être trouvée sans référence à un schéma immobilier encore à établir même si une externalisation plus ou moins complète du sport est parallèlement envisageable. Le recrutement d'au moins un autre enseignant spécialisé apparaît également indispensable.

Un travailleur social assure une vacation d'une journée par semaine au CUFR. Cette journée est très chargée (une vingtaine de rendez-vous dans la journée) et essentiellement consacrée à la résolution de problèmes administratifs (régularisation des titres de séjours). Cette personne est donc dans l'incapacité de répondre aux situations difficiles que les étudiants rencontrent dans tous les aspects de leur vie quotidienne (transports, alimentation, précarité). Les problèmes, parfois aigus, de santé (problèmes de vue, soins dentaires) ne trouvent pas de réponse au sein du CUFR en raison de l'absence d'une infirmière. Le service de médecine préventive de l'Université de Toulouse a assuré un temps une mission annuelle de trois semaines qui mobilisait deux médecins mais cette collaboration a cessé en 2017. La prévention des risques est confiée à une association très implantée sur le territoire et appuyée par le vice-rectorat, le département, l'agence régionale de santé (ARS) et l'AECUM.

3 / Une faible participation des étudiants à la gouvernance

Les usagers disposent de deux sièges au CAR du CUFR, renouvelables tous les deux ans. Lors des élections d'octobre 2016, le taux de participation a été de 6,34 % chez les étudiants⁷⁰. Les étudiants siègent également au sein de la commission chargée de la répartition de la contribution de vie étudiante et de campus et à la commission culturelle du CUFR. L'absence de vie étudiante sur le campus, les contraintes des transports, le faible tissu associatif (une seule association est présente, l'AECUM) expliquent la discrétion des étudiants au sein des instances de gouvernance. Contrairement à ce que l'on pourrait penser en fonction du contexte local, le comité n'a relevé aucune trace de conflits entre les différentes communautés étudiantes, mahoraise et comorienne, présentes sur le site se traduisant par la création d'associations antagonistes.

Le comité reconnaît les efforts faits par l'établissement notamment dans l'accompagnement à la réussite en première année mais note les obstacles auxquels il se heurte (difficultés de transports, insuffisances des locaux et des infrastructures) dans le déploiement d'une politique de vie étudiante.

⁶⁸ Cette banque est une direction locale, (commune ici à Mayotte et à La Réunion), de la Caisse des dépôts et consignations, créée en 2018. Elle regroupe les offres de la Caisse destinées à financer des constructions publiques.

⁶⁹ Françoise BOUTET-WAÏSS. Accompagnement du développement du centre universitaire de formation et de recherche de Mayotte. Igaenr, rapport n°2019-004, janvier 2019, p. 20.

⁷⁰ Le taux de participation national à ces élections est environ 12 %

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche encore à créer

La valorisation des activités de recherche menées au CUFR ne porte pas comme on l'entend habituellement sur l'obtention de brevets et le lancement de start up. Dans l'idée de la direction, elle est principalement réalisée à travers la participation à des projets de recherche internationaux et par l'organisation de manifestations scientifiques nationale et internationale. Les contextes géographique et socio-culturel de Mayotte constituent pour cela des atouts majeurs en termes de potentiel de recherche, et de ressources propres dans les champs scientifiques qui sont identifiés dans les quatre axes de recherches du CUFR⁷¹. En cela, «Les financements extérieurs de la recherche obtenus par l'équipe des enseignants - chercheurs du CUFR représentent sur l'année 2018 près de 200 k€ de ressources conventionnelles soit plus de 10 % des recettes budgétaires du CUFR »⁷².

La création programmée d'un technopôle scientifique en partenariat avec la CCI et le Conseil départemental (*cf. supra*) pourrait améliorer l'organisation et la structuration des activités de valorisation et plus généralement de diffusion scientifique des activités de recherche du CUFR⁷³.

L'organisation de colloques nationaux et internationaux et de rencontres scientifiques est soutenue, et constitue un des axes majeurs des activités de valorisation de la recherche scientifique du CUFR. L'activité de publication des enseignants-chercheurs est de qualité, en nombre et en niveau de publication, bien que reposant dans certaines disciplines sur peu de personnes. Il est à considérer que les charges pédagogiques et de responsabilités des enseignants-chercheurs, voire la situation insulaire des personnels peut représenter un frein à cette activité.

L'établissement a su développer des partenariats avec les instances de décisions régionales en valorisant ses connaissances et expertises sur les problématiques scientifiques. De nombreuses expertises scientifiques ont été menées par les enseignants-chercheurs auprès des instances locales (IFRECOR, Conseil ultra-marin du bassin, etc.) montrant ainsi la place qu'ils occupent sur le territoire majoritairement sur les problématiques des milieux marins et des relations homme-milieu⁷⁴.

Ainsi, les actions de valorisation scientifiques sont nombreuses et variées, mais la politique de valorisation demeure encore faiblement structurée et compréhensible dans son ensemble, notamment sur les rôles et relations entre les départements et la commission scientifique.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique peu affirmée

L'activité de diffusion de la culture scientifique est reconnue comme une mission du pôle culture de l'établissement, et elle est dotée de moyens humains et financiers. Le site internet de l'établissement est un vecteur de diffusion des informations et événements.

Ainsi, de nombreux séminaires et conférences de vulgarisation scientifique, conduits par les enseignants-chercheurs du CUFR et ponctuellement par les chercheurs en mission dans l'établissement, sont organisées à destination des usagers et de la population mahoraise⁷⁵. Ces actions participent activement à la communication globale et au rayonnement de l'établissement dans la population.

Toutefois, l'attractivité des conférences vers les lycéens, dans une construction partenariale avec les lycées, ainsi qu'avec les collectivités locales et les communes à destination de la population reste faible.

De la même façon, la promotion des cultures régionales et la mise en valeur du patrimoine régional dans les actions de diffusion scientifique à destination de la population ne sont pas suffisamment développées.

⁷¹ RAE, p. 36.

⁷² PV CA du 24 Avril 2018.

⁷³ RAE, p. 72.

⁷⁴ RAE, p. 70.

⁷⁵ RAE, p.70.

La question de la création de Presses Universitaires de Mayotte a été posée au sein de l'établissement mais jugée encore prématurée⁷⁶.

Toutefois, l'établissement délivre peu d'information sur la fréquentation des manifestations, et la typologie des participants (étudiants, personnels, extérieurs) afin d'en apprécier l'impact. Une approche de type analyse de retour d'expérience serait souhaitable afin d'adapter et de prioriser les actions vers les cibles majeures.

Le comité invite l'établissement à plus structurer les actions de valorisation sous la conduite de la commission scientifique ou d'une autre instance à créer, et à renforcer la valorisation de ses activités de recherche en développant des collaborations avec des partenaires privés ou publics susceptibles de contribuer au développement économique du territoire.

Les relations européennes et internationales

La politique d'internationalisation principalement axée sur les enseignants et la recherche

L'établissement développe une stratégie affirmée de relations internationales majoritairement tournée vers les partenaires de l'océan Indien que sont les Îles Éparses, les Comores, Madagascar, Maurice, le Mozambique et les Seychelles. La politique d'internationalisation, dotée d'un budget annuel de 12 k€, sous la responsabilité de la direction, est mise en œuvre par un enseignant chargé de mission.

Plusieurs conventions ont été signées avec des universités Malgaches depuis 2015 (4) et plus récemment avec le Mozambique (en 2017), axées principalement sur la mobilité enseignante⁷⁷. Le pilotage des activités est raisonné et bien structuré avec une approche pragmatique guidant la mise en place des nouvelles conventions afin de satisfaire une véritable réciprocité des échanges et un enrichissement des connaissances et compétences de l'établissement. Un livret de présentation des forces de recherche et de formation du CUFR a été réalisé en anglais à fins de promotion vers des partenaires universitaires. Chaque mission de coopération internationale donne lieu à un rapport de mission des personnels impliqués pour capitalisation.

La mobilité enseignante sous convention existe mais reste encore à renforcer. Les conventions avec Madagascar et le Mozambique ont permis des mobilités individuelles et ponctuelles d'enseignants-chercheurs, bilatérales avec l'Université d'Antsirana à Madagascar, et unilatérales avec L'Université Lurio de Nampula au Mozambique. L'organisation de conférences et séminaires au CUFR, notamment par les départements lettres et sciences humaines, et sciences et technologies, a permis de recevoir des enseignants-chercheurs sans convention particulière⁷⁸. Ces actions ont permis l'extension de collaborations régionales principalement avec Madagascar.

La mobilité étudiante reste quant à elle difficile à mettre en œuvre, tout comme la participation de l'établissement au programme de mobilité européen Erasmus+, en raison des difficultés de maîtrise de la langue anglaise des étudiants mahorais, qui ont déjà besoin d'une politique forte de soutien à la remédiation en langue française.

L'établissement ne développe pas de politique ni de moyens de renforcement de la langue anglaise tant vers les étudiants que vers les enseignants, hormis la nécessité du niveau B2 anglais pour l'obtention du master MEEF, qui est une filière par nature peu sujette aux mobilités internationales.

Le pilotage de l'internationalisation est guidé par la cohérence des actions de coopération en recherche et formation avec une articulation sur les points forts comme la biologie marine et les sciences de l'éducation. Des réflexions avec les partenaires institutionnels de l'archipel des Seychelles tel que l'ambassade de France ouvrent des perspectives de collaborations avec cet état dans le domaine de la biologie marine qui devra permettre au CUFR de valoriser ses équipements et son savoir-faire.

Il n'y a pas eu à ce jour d'action de mobilité de personnels Biatss.

⁷⁶ CS du 2 mai 2019.

⁷⁷ RAE, p.75.

⁷⁸ RAE, p.74.

La faiblesse des infrastructures d'accueil du CUFR (bureau d'accueil d'enseignants étrangers, pas de résidence universitaire), et des moyens de transport en commun sur l'île freine l'accueil des étudiants et enseignants étrangers en mobilité.

La politique d'internationalisation du CUFR dans la région océan indien est volontariste, mais elle peine à développer des actions de mobilité internationale étudiante en raison des carences d'infrastructure et de maîtrise de langue étrangère. Les collaborations suivies sur le long terme restent encore délicates notamment avec Madagascar et les Comores, en raison du manque de moyens de ces universités, et des tensions socio-politiques qui animent les relations avec ces différents pays.

Le comité estime que le budget alloué aux actions internationales reste faible pour développer des actions pérennes et étendues au-delà de la région proche Océanie, et lancer des axes de renforcement de l'anglais nécessaire à la mobilité étudiante.

Conclusion

Le CUFR de Mayotte, de création récente (2012), connaît de ce fait sa première évaluation. Dans des conditions locales difficiles (population aux revenus limitées, importance de l'immigration et donc croissance démographique importante avec retard dans les équipements publics, absence de moyens de transport collectifs, isolement géographique, etc.), il a su mettre en place une offre de formation diversifiée qui rencontre un succès grandissant auprès des étudiants. Les métiers de l'enseignement constituent une piste fondamentale pour répondre aux besoins locaux dans ce domaine, piste déjà largement suivie. Pour la recherche, les résultats obtenus par ses EC sont globalement prometteurs compte tenu de l'absence d'une unité de recherche propre à l'établissement. Son statut de CUFR l'oblige à maintenir des liens étroits avec les quatre universités partenaires tant pour les maquettes d'enseignement que les unités de recherche de rattachement. Loin de constituer un obstacle à son développement, ces liens sont un atout important et méritent aux yeux de tous d'être maintenus. Cependant, le comité a relevé globalement une certaine insatisfaction vis à vis de ce statut et le souci de le dépasser pour pouvoir continuer à progresser.

Les moyens matériels à disposition de l'établissement sont notoirement insuffisants et pénalisants (surface réduite des locaux, absence de campus et de Crous, etc.) même si les moyens humains progressent chaque année grâce à la création régulière de postes d'enseignants, d'EC et de Biatss. Le *turnover* important des cadres administratifs est un frein important au développement de l'établissement mais la politique RH mise en place devrait en atténuer l'importance et les conséquences.

Le CUFR est donc dans la nécessité d'opérer des choix à court et à moyen terme concernant son devenir comme il en a déjà lui-même pleinement conscience. Même si la plupart de ces choix sont contraints par le contexte local et national, une réflexion s'appuyant sur des outils efficaces (indicateurs, formalisation des procédures, etc.) est indispensable. Celle-ci concerne autant l'organisation interne (comment équilibrer les forces et les moyens entre départements par exemple) qu'externes (rapports avec les autres formations post baccalauréat existantes ou à créer à Mayotte ; prise en compte des demandes et des spécificités locales pour le marché de l'emploi et la recherche). Pour continuer à entraîner l'adhésion de tous en interne, cette réflexion est inséparable de la mise en place d'un calendrier où les différentes étapes avec les objectifs intermédiaires pour les atteindre seront fixés et connus. La cible, l'université de plein exercice, est fixée mais l'ensemble des acteurs internes et externes à l'établissement sait qu'elle ne peut être atteinte dans les conditions d'organisation actuelles sans que tous les points durs ne soient clairement identifiés, impliquant pour être traités une responsabilisation accrue de l'établissement dans les domaines administratif et financier : si l'établissement veut éviter de continuer d'évoluer à vue, la mise en forme d'un projet détaillé s'impose donc.

Aux yeux du comité, le CUFR est désormais bien établi dans le paysage local et ses premières réussites, en particulier dans le domaine de l'employabilité de ses étudiants, méritent d'être portées à l'attention du grand public. Une politique dynamique de communication est plus que jamais indispensable permettant à terme de casser l'image négative encore très répandue dans une partie non négligeable de la population et des autorités locales.

Compte tenu de la situation particulière de l'établissement, le comité recommande au CUFR de prendre en compte, avant d'envisager toute évolution de statut, l'ensemble des points suivants :

1 / Les points forts

- Le soutien des universités partenaires et plus particulièrement de l'Université de Nîmes sur les aspects pilotage et formation.
- Le dynamisme de l'établissement favorisé par le soutien fort de l'État.
- L'attractivité du CUFR de Mayotte visible à travers le nombre d'étudiants candidats.
- L'implication forte et la récente stabilisation du personnel grâce avec une politique des ressources humaines dynamique.
- L'analyse pertinente et partagée par les personnels du projet d'établissement.
- Le climat apaisé dans l'établissement en contraste avec un environnement difficile.

2 / Les points faibles

- L'insuffisance des infrastructures pour la recherche, l'enseignement, la vie étudiante et l'administration.
- L'élaboration de la structure construite au fur et à mesure sans planification pluriannuelle initiale.
- L'investissement insuffisant du Conseil départemental dans les activités du CUFR de Mayotte.
- L'absence de capacité à pouvoir déployer une stratégie d'établissement à l'échelle du territoire faute de formalisation d'un SRESRI.
- L'absence de règles formalisées, de procédures, de données et mesures de l'activité nécessaires à une démarche qualité.
- La rotation importante des cadres administratifs qui fragilise la continuité dans la mise en place et le déploiement de la stratégie.

3 / Les recommandations

- Décliner le projet d'évolution institutionnelle en programme opérationnel avec les différents acteurs et en cohérence avec les schémas structurants du territoire (enseignement supérieur et recherche, développement économique, etc.).
- Maintenir l'effort de structuration interne (organisation des services, procédures écrites, mise en place d'indicateurs) en accompagnant les membres du personnel dans l'évolution et l'adaptation de leurs pratiques.
- Renforcer l'identité et valoriser l'image du CUFR de Mayotte dans le milieu local notamment à travers une communication institutionnelle et grand public.
- Développer l'ancrage territorial en renforçant les liens avec les réseaux socio-économiques.
- Poursuivre le travail engagé pour coordonner les activités de recherche et pour les orienter vers des thématiques en relation avec le territoire et les organismes présents.
- Veiller à l'équilibre au sein de la structure entre la filière MEEF et les autres filières de formation.

Liste des sigles

A

AECUM	Association des étudiants du centre universitaire de Mayotte
AES	Administration économique et sociale
ARS	Agence régionale de santé

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CAR	Conseil d'administration et de recherche
CAS	Central Authentication Service
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CD	Conseil départemental
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDU	Centre de documentation universitaire
CEFSM	Centre d'études et de formations supérieures de Mayotte
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement –
CHSCT	Comité d'hygiène et sécurité et conditions de travail
Clous	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CNU	Conseil national des universités
Codir	Comité de direction
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPGE	Classes préparatoire aux grandes écoles
CRCT	Congés pour recherches ou conversions thématiques
CRI	Centre de ressource informatique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTE	Comité technique d'établissement
CUFR	Centre universitaire de formation et de recherche
CVEC	Contributions de vie étudiante et de campus

D

DDFIP	Direction départementale des finances publiques
DEG	Droit économie et gestion
DOM	Département d'outre-mer
DROM	Département et Région d'outre-mer
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EPA	Établissement public à caractère administratif
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

H

HC	Heure complémentaire
Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Icare	Institut coopératif austral de recherche en éducation
IEDOM	Institut d'émission des départements d'outre-mer
Igaenr	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IFM	Institut de formation des maîtres
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

Ladom	Agence de l'outremer pour la mobilité
LDAP	<i>Lightweight Directory Access Protocol</i>
LP	Licence professionnelle
LSH	Lettres et sciences humaines

M

Marbec	<i>Marine Biodiversity, Exploitation and Conservation</i>
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MBps	Mégabits par seconde

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PR	Professeur des universités
PV	Procès-verbal

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

S

SCD	Service commun de la documentation
SE	Sciences de l'éducation
SFC	Service de la formation continue
SI	Système d'information
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
ST	Sciences et technologies
STS	Sections de techniciens supérieurs

U

UE	Union européenne
UMR	Unité mixte de recherche

Observations du directeur

Observations du directeur



C.U.F.R. DE MAYOTTE

Aurélien SIRI
Téléphone : 06 39 09 34 48
Courriel :
aurelien.siri@univ-mayotte.fr

Dembéni, le 10 février 2020

Le Directeur du Centre Universitaire

À

Monsieur Michel ROBERT
Directeur du département de l'évaluation des établissements
HCÉRES

Monsieur le Directeur,

Nous avons pris connaissance du rapport d'évaluation du Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur. Nous tenons à remercier le comité d'experts et son président pour la qualité du travail réalisé. Celui-ci permettra d'enrichir la réflexion dans le cadre de l'élaboration du premier contrat d'établissement (2020-2024). Ce rapport comporte de nombreux points de convergence avec l'analyse faite par l'établissement et reprend en grande partie les constats justement formulés par l'Inspectrice de l'Administration Générale de l'Éducation Nationale et de la Recherche, Françoise Boutet-Waïss, dans son rapport n° 2019-004 pour l'accompagnement du développement du Centre Universitaire de Formation et de Recherche (CUFR) de Mayotte datant de janvier 2019.

Nous trouvons l'ensemble des observations pertinentes au regard de l'organisation et du fonctionnement actuels de l'établissement. Les entretiens réalisés au cours de la visite sur site du 5 au 7 novembre 2019 ont manifestement permis aux experts de mesurer parfaitement les caractéristiques du CUFR et de son environnement. La pertinence des remarques révèle l'exacte compréhension du particularisme de l'établissement : seul CUFR de France, création relativement récente, première évaluation. Elles révèlent également la prise en considération d'un contexte local spécifique : territoire dont la population est très jeune, ayant une croissance démographique forte et confronté à une situation sociale très tendue.

Nous notons avec satisfaction que le rapport souligne le chemin parcouru par l'établissement depuis sa création en 2011 et ses évolutions dans plusieurs domaines. La direction a particulièrement apprécié la reconnaissance de ses efforts, de son investissement et du travail de structuration réalisé depuis trois ans. Elle se sent confortée dans l'idée que l'établissement se trouve sur la bonne voie et qu'elle doit persévérer.

Le rapport d'évaluation met en évidence des points forts tout en soulignant des marges de progression et en proposant des pistes d'amélioration. Le caractère exhaustif du rapport amènera peu d'observations de notre part. Nous souhaitons apporter néanmoins quelques éléments complémentaires dans la suite de ce courrier.

Le rapport confirme qu'il existe une stratégie d'établissement et rappelle que le CUFR est guidé par une vision politique claire et partagée de ses axes de développement énoncés dans le projet d'établissement adopté en 2017 par le Conseil d'administration.

L'établissement partage le constat du déficit criant d'infrastructures pour la recherche, la formation, la vie étudiante et l'administration. Il s'agit de la problématique majeure du CUFR. L'établissement a le souci d'y répondre par l'élaboration, qui a commencé en septembre 2019, d'un schéma directeur immobilier de développement et d'aménagement du CUFR, comme cela est recommandé.

Centre Universitaire
de Formation et
de Recherche
de Mayotte
BP 53
97660 Dembéni



Nous nous félicitons que l'effort d'amélioration constante des procédures de gouvernance et de gestion ait été remarqué par le comité d'évaluation. Le CUFR a commencé à s'engager dans la rédaction de procédures écrites : notes de services (en ressources humaines, finances, direction), procédure de recrutement de vacataires d'enseignement, procédure d'autorisation d'absence, procédure d'utilisation des véhicules de service, procédure de demande d'achat, procédure de prise en charge de formations, fiche de vœux pour la saisie des emplois du temps des enseignants... L'assistante de direction a réalisé un archivage des documents (papier et électronique) et des fichiers partagés sont accessibles aux personnels administratifs. L'établissement veillera à compléter ses outils de gestion et à mettre en place des indicateurs de pilotage, afin de renforcer la connaissance partagée, faciliter la prise de décisions par les instances mais aussi accompagner le travail quotidien des chefs de service.

Comme toute entreprise familiale qui réussit et dont la taille évolue, le CUFR doit savoir s'adapter structurellement, tout en prenant en considération les contraintes et les freins auxquels il est confronté au niveau territorial (*turn over* important des chefs de services par exemple). Une démarche a débuté en 2020 dans le but d'élaborer, dans un premier temps, un diagnostic partagé avec les personnels, afin de proposer, dans un second temps, une évolution de l'organisation administrative où chacun trouvera sa place. Aussi, nous ferons monter en compétences les personnels au moyen de formations pour les accompagner dans l'évolution et l'adaptation de leurs pratiques. Nous créerons également à partir de 2020 des postes en plus dans l'administration pour répondre à des besoins impériaux (agent comptable, conseiller prévention, hygiène et sécurité, administrateur réseau et parc informatique, ingénieur de développement applicatif, chargé de communication, aide au pilotage...). La directrice générale des services est mobilisée pour définir cette nouvelle organisation, d'une part, en concertation avec les chefs de service et, d'autre part, au regard des objectifs stratégiques identifiés pour la période 2020-2024.

Dans le domaine des ressources humaines, des avancées majeures en matière sociale ont été accomplies pour notre établissement ces deux dernières années. Nous sommes très conscients des enjeux d'une politique de gestion des emplois, des effectifs et des compétences. Cela fait partie des mesures à mettre en place.

Comme préconisé dans le rapport, un schéma directeur des systèmes d'information sera initié afin de dégager des priorités nécessaires au développement des systèmes d'information sur le court et moyen terme.

S'agissant de la formation, nous notons la recommandation forte à s'assurer de la soutenabilité financière de l'offre de formation du CUFR par la mise en place d'un système de suivi d'indicateurs d'activité et de performance, mission qui pourrait être confiée à un directeur de la formation englobant ou supervisant les quatre départements actuels. Si la nomination d'un directeur de la formation répond aujourd'hui à un besoin de l'établissement, elle pose la question de la charge de cette responsabilité étant donné que la majorité des enseignants et enseignants-chercheurs du CUFR sont déjà en sur-service et assument des responsabilités d'ordre administratif lourdes. Par ailleurs, l'établissement consolidera l'organisation des départements par l'adoption d'un règlement définissant leurs missions et responsabilités.

Nous nous félicitons du constat fait par le comité des résultats positifs du pôle réussite étudiante. Le comité reconnaît les efforts entrepris par l'établissement notamment dans l'accompagnement à la réussite en première année, tout en recommandant la mise en place d'indicateurs et un suivi régulier sur l'ensemble des promotions en coordination avec les responsables des filières de formations. L'établissement entend poursuivre sa stratégie en matière d'aide à la réussite des étudiants pour les années à venir en s'appuyant sur la création d'un bureau d'aide à l'orientation et l'insertion professionnelle, l'ouverture d'un diplôme « Étudiant-Entrepreneur » dans le cadre de la création d'un pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PÉPITE) à Mayotte, et en renforçant les liens entre les lycées et le CUFR dans le cadre du continuum bac-3/bac+3.

S'agissant de la vie étudiante, et plus particulièrement de l'activité de l'Association des étudiants du Centre universitaire de Mayotte (AECUM), l'établissement tient à rappeler que celle-ci bénéficie d'un lien permanent via le Pôle « formation et vie étudiante », qui l'accompagne dans la construction de ses projets et qui veille à ce que ses activités jouissent de la plus grande résonance possible. Il est vrai que les étudiants



s'impliquent peu dans la vie associative, pourtant l'investissement des étudiants peut être valorisé par des bonifications appliquées à des notes obtenues conformément aux règlements des examens des formations.

Nous nous félicitons du jugement élogieux du comité qui souligne que *« le pôle culture propose aujourd'hui une programmation culturelle et des animations qui dépassent le cadre universitaire et s'adressent à l'ensemble de la jeunesse et de la population. Ce cas précis est un exemple de ce que peut être l'apport d'un établissement d'enseignement supérieur dans un territoire en déficit d'équipements culturels quand cet apport peut être mutualisé avec d'autres initiatives locales »*.

Le comité souligne le caractère dynamique et la qualité de la recherche menée au CUFR, qui s'est affirmée progressivement. *« Le comité souhaite mettre en valeur la richesse des activités et de la production scientifiques des EC du CUFR, sur des thématiques essentiellement en relation avec le territoire »*.

L'établissement se réjouit du soutien non équivoque apporté à sa commission scientifique, qu'il recommande de conforter dans ses missions, et à la pertinence des orientations qui sont les siennes. Il appartiendra à celle-ci de continuer à poursuivre l'ancrage de la recherche interdisciplinaire menée par le CUFR dans son territoire. Nous notons également la recommandation d'un renforcement de la valorisation des activités de recherche de l'établissement en développant des collaborations avec des partenaires privés ou publics susceptibles de contribuer au développement économique du territoire.

Pour l'établissement, la stratégie de recherche vise notamment à inclure les enseignants-chercheurs dans une structure labélisée. La création d'une première équipe d'accueil est recherchée car, à ce jour, le CUFR n'est pas pleinement reconnu en tant qu'établissement produisant de la recherche. Cette mise en visibilité de l'activité de recherche devra être prolongée par de la communication, comme le souligne le comité, afin de valoriser les travaux effectués par les enseignants-chercheurs et plus largement de faire évoluer l'image de l'établissement et de lui donner une identité.

À cet égard, nous souscrivons pleinement à la recommandation du comité qui vise à ce que le CUFR se dote d'un chargé de la communication permettant de développer à la fois la communication interne à l'établissement et la communication externe afin de promouvoir auprès des institutionnels et des milieux socio-économiques, les formations proposées par le CUFR, en s'appuyant notamment sur la réussite des étudiants à Mayotte, et partant à valoriser son image.

Nous retenons les recommandations du comité qui visent à renforcer les moyens attribués au service des relations internationales, qui a atteint ses limites du fait de l'augmentation de ses activités. L'augmentation du budget assurera la pérennisation des actions engagées et favorisera le développement des coopérations au-delà de la zone océan Indien.

L'établissement prend bonne note des observations formulées au sujet de l'Université de Nîmes qui *« assure encore un rôle prépondérant dans l'organisation et la gestion administrative de l'établissement »*. Le rôle de l'université partenaire est, semble-t-il, surestimé. Il est limité, en réalité, à quelques domaines et certaines missions ponctuelles : ressources humaines (principalement pour les procédures de recrutements sur concours) et informatique (principalement la sphère « Cocktail », spécialement les applications pour le service de la scolarité). Cet appui administratif tend à disparaître et ne saurait être un obstacle à la transformation du CUFR (EPA) en Institut national universitaire (EPSCP), dont la direction souhaite faire un objectif à atteindre du futur contrat d'établissement (2020-2024). Le statut de CUFR était adéquat pour une petite structure « familiale », qui ne l'est plus aujourd'hui près de dix ans après sa création. Ce nouveau statut est justifié par la nécessité de faire évoluer la gouvernance et l'organisation (manque un conseil académique, une commission de la formation et de la vie étudiante, un directeur de la formation). Il changera également l'image du CUFR et le rendra plus attractif. Il permettra de gagner en autonomie (accréditation du CUFR pour la délivrance de diplômes spécifiques de type licences professionnelles), tout en maintenant des partenariats de formation (co-diplomation pour les diplômes de licence) et surtout pour la recherche. Cette transformation passera d'abord par la formalisation du contrat entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), le CUFR et la collectivité territoriale autour notamment des questions du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Contrat de Plan Régional du Développement de la Formation et de

Centre Universitaire
de Formation et
de Recherche
de Mayotte
BP 53
97660 Dombéni



l'Orientation Professionnelle, du développement des infrastructures informatiques et du foncier à mobiliser pour les projets immobiliers. L'établissement souhaite que le rôle que joue le Conseil départemental dans l'évolution du CUFR soit renforcé dans le cadre de sa première contractualisation. Pour ce faire, avec l'autorisation de la Tutelle, un représentant de la collectivité territoriale a été invité à prendre part au dialogue contractuel. La prise en compte de la dimension territoriale au sein des axes stratégiques du futur contrat d'établissement devrait permettre de conforter le CUFR dans le paysage départemental. Nous suivrons la recommandation que l'établissement dresse un calendrier de son évolution vers un nouveau statut, en décrivant les différentes étapes, leur phasage et les conditions attendues pour les franchir.

En conclusion, le présent rapport d'évaluation constitue un outil de travail précieux pour guider notre établissement dans son projet de développement. La trajectoire du CUFR de Mayotte, pour les prochaines années, sera dessinée de manière significative en s'appuyant sur cette évaluation. Le caractère très positif de cette première évaluation est également pour l'établissement la traduction d'un encouragement à poursuivre les actions entreprises.

Aurélien SIRI
Directeur du Centre Universitaire de Formation et de Recherche de Mayotte




Organisation de l'évaluation

Le comité d'évaluation du Centre universitaire de formation et de recherche (CUFR) de Mayotte était présidé M. Xavier LAFON, Professeur émérite d'archéologie et d'histoire de l'art romain - Université Aix-Marseille ; ancien vice-président secteur arts, lettres, sciences humaines et sociales Université de Provence.

Ont participé à cette évaluation :

- M. Eddy BAJIC, professeur des universités en génie informatique, automatique et traitement du signal – Université de Lorraine ; chargé de mission, référent défense et sécurité nationale auprès du président de l'Université de Lorraine ; ancien directeur de l'IUT Nancy Brabois ;
- M. Philippe BAUDORRE, professeur émérite des universités en langue et littérature françaises - Université Bordeaux Montaigne ; ancien vice-président conseil d'administration Université Bordeaux 3 ;
- Mme Sandrine CONNAN ; secrétaire générale adjointe - Rectorat de Créteil.

L'évaluation du CUFR a débuté par une rencontre formelle le 19 septembre 2019. Le CUFR de Mayotte a pu, à cette occasion exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation.

Le comité d'évaluation s'est réuni en formation plénière pour préparer l'évaluation et la visite sur site le 3 octobre 2019

La visite sur site s'est déroulée du 5 au 7 novembre 2019 au siège du CUFR de Mayotte, à Dembéni. Pendant ces trois jours les experts ont procédé à une quarantaine d'entretiens dont un entretien introductif avec le directeur et un dernier entretien avec le directeur seul.

Ces entretiens ont été l'occasion pour le comité d'entendre des partenaires du CUFR de Mayotte dont :

- Préfecture de Mayotte (Préfet) ;
- Vice- Rectorat (Vice-recteur) ;
- Délégation régionale à la recherche et la technologie La Réunion-Mayotte (DRRT) ;
- Universités partenaires (président de l'Université de Nîmes, président de l'Université de Montpellier, administrateur de l'Espé de l'Université de La Réunion ;
- Chambre de commerce et d'industrie ;
- Cimade et représentant du défenseur des droits ;
- Crous de La Réunion.

Ils ont permis au comité d'entendre les différents représentants des instances :

- Présidence du conseil d'administration et de recherche ;
- Représentants au CT et au CHSCT ;
- Représentants du personnel (enseignant-chercheurs et Biatss) dans les conseils ;
- Représentants des étudiants ;
- Présidence de la commission scientifique.

Enfin, une vingtaine d'entretiens ont permis au comité d'entendre les différents membres du personnel représentant les différentes fonctions et activités du CUFR de Mayotte.

Après la visite, le comité a entamé une phase de rédaction du rapport. Le rapport a fait l'objet d'un examen en comité de lecture du Hcéres puis les experts se sont réunis une dernière fois collégalement le 2 décembre afin de finaliser leurs échanges et de converger vers une version partagée du rapport.

Muriel GAC, chargée de projet, a représenté le Hcéres tout au long de l'évaluation.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

