

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DES ANTILLES

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 07/03/2022



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Dean Lewis, Président du comité

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13).

# Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement.....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Caractérisation de l'établissement.....	4
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1 / Le positionnement institutionnel.....	7
L'université des Antilles a bien identifié son positionnement en cohérence avec l'histoire et le contexte socioéconomique de ses territoires.....	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
a/ La déclinaison des orientations stratégiques de l'université en grands objectifs opérationnels ne fait que partiellement l'objet d'un suivi.....	9
Des relations avec les CHU et le CH de Guyane développées et pilotées à partir d'objectifs stratégiques partagés avec une couverture partielle des besoins.....	10
3 / L'organisation interne et la gouvernance.....	12
La bipolarité est un facteur de complexification de la gouvernance.....	12
L'université des Antilles n'est pas familière avec une politique globale de démarche qualité.....	14
4 / Le pilotage opérationnel global.....	15
b/ Une politique de ressources humaines à construire.....	18
Une politique immobilière de l'établissement pénalisée par l'absence de stratégie pluriannuelle et par une fragilité des modèles économiques.....	20
La recherche et la formation.....	21
1 / La politique de recherche.....	21
Une politique de recherche en cohérence avec les grandes orientations stratégiques, mais qui ne dispose pas d'outils de pilotage précis.....	21
Une politique de valorisation de la recherche dynamique, dont le suivi et le pilotage sont à renforcer.....	23
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	25
Une offre de formation définie en cohérence avec le positionnement et la stratégie de l'université, sans pour autant en garantir la soutenabilité financière et humaine.....	25
L'université affiche la volonté de développer des dispositifs au service de l'offre de formation et de son internationalisation, mais obtient des résultats mitigés.....	27
3 / Le lien entre recherche et formation.....	28
Une attractivité du doctorat, qui gagnerait à être renforcée.....	28
La réussite des étudiants.....	29
1 / Les parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	29
L'établissement n'a pas défini durablement sa politique d'accompagnement des étudiants.....	29
2 / La vie étudiante.....	30
Un soutien à la vie étudiante non formalisé et inégal entre les pôles mais une attention portée au volet santé.....	30
Un accompagnement à l'engagement étudiant qui tarde à être mis en œuvre et une faible participation des étudiants à la vie démocratique.....	31
Conclusion.....	32
1 / Les points forts.....	33
2 / Les points faibles.....	33
3/ Les recommandations.....	34
Liste des sigles.....	35

Observations du président de l'université des Antilles .....	42
Organisation de l'évaluation .....	48

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

Les populations guadeloupéenne et martiniquaise sont marquées depuis 2010 par un déclin démographique qui se confirme au fil des années. Ainsi, pour une population estimée au 1<sup>er</sup> janvier 2020 à 379 710 habitants, l'archipel guadeloupéen affiche une perte de 23 700 habitants depuis 2010<sup>1</sup>. De la même manière, la diminution de la population de la Martinique entre 2010 et 2020 est de – 35 000 habitants (pour une population estimée à 359 820 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2020)<sup>2</sup>. Guadeloupe et Martinique voient donc diminuer leur population, qui connaît par ailleurs un vieillissement. En Guadeloupe, la population âgée de plus de 60 ans représente désormais un quart de la population totale contre 13,9 % en 1999. La Martinique devient quant à elle la région française la plus âgée en 2018. À l'origine du déficit migratoire, les départs de jeunes âgés de 15 à 29 ans, liés à la poursuite d'études ou à la recherche d'un premier emploi.

Vecteur essentiel du développement économique des Antilles, la Guadeloupe a accueilli 735 200 touristes en 2018 et connaît une croissance constante du tourisme depuis 2011 (+ 13 % entre 2017 et 2018). En Martinique, 540 000 touristes sont venus séjourner sur l'île en 2018. Une étude menée par le *World Travel and Tourism Council* mesure l'impact économique du secteur touristique en Guadeloupe et évalue à 10,9 % la contribution globale du tourisme au PIB guadeloupéen en 2017. En Martinique, la branche de l'hôtellerie-restauration représente 1,7 % de la valeur ajoutée et 4,3 % des effectifs salariés.

En 2018, le taux de chômage en Martinique est de 17,7 %, le plus faible des territoires ultramarins, contre 23,1 % en Guadeloupe. Néanmoins, le taux de chômage demeure particulièrement élevé chez les jeunes. En 2018, il touche 55 % de la population âgée de 15 à 24 ans en Guadeloupe et 49 % en Martinique. En revanche, le taux de chômage des diplômés du supérieur s'élève à 11 % en Guadeloupe et 9 % en Martinique.

La politique de site résulte d'une collaboration entre les différents acteurs du site, pilotée par l'université des Antilles (UA). La coordination de cette politique est assurée depuis 2019 par le consortium de la politique Antilles de la recherche et de l'innovation (PARI). Ce consortium, dont le siège est à l'UA, regroupe 28 partenaires (organismes de recherche, collectivités territoriales, structures de transfert, rectorats).

## 2 / Caractérisation de l'établissement

L'université des Antilles (UA) est un EPSCP issu de la transformation de l'université des Antilles et de la Guyane (UAG, créée le 1<sup>er</sup> mars 1982 et organisée en trois pôles : Guadeloupe, Martinique et Guyane) par la loi du 25 juin 2015. Préalablement, au 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'université de Guyane avait été créée à partir du pôle Guyane de l'UAG dont elle s'était détachée. L'université des Antilles est implantée sur deux territoires distincts : la Guadeloupe qui est une région-département, et la Martinique, qui est une collectivité territoriale unique. Université pluridisciplinaire avec secteur santé, elle promeut une approche multidimensionnelle, centrée sur la notion de territoires insulaires tropicaux.

L'université des Antilles est organisée autour de services et composantes à compétences transversales, et de deux pôles universitaires régionaux autonomes : le « pôle Guadeloupe » (trois campus<sup>3</sup>, 7 000 étudiants, neuf structures de formation) et le « pôle Martinique » (5 000 étudiants, deux campus<sup>4</sup>, 10 structures de formation). Chaque pôle possède une autonomie politique réelle, notamment dans les domaines pédagogiques et scientifiques, conférée par les pouvoirs décisionnels de son conseil de pôle, de la commission formation et vie universitaire et de la commission recherche de son conseil académique. Ils disposent ainsi d'un pouvoir décisionnel et gèrent de façon autonome les aspects administratifs et financiers, ainsi que l'organisation des formations. Les services et composantes à compétences transversales exercent leurs activités au niveau des deux pôles de l'université.

---

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5012441>

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5012639>

<sup>3</sup> Campus de Fouillole, campus de Camp Jacob, campus de l'Inspé de l'académie de Guadeloupe.

<sup>4</sup> Campus de Schoelcher, campus de l'Inspé de l'académie de Martinique et une implantation sur le site de la Meynard.

En 2020-2021, l'université compte 14 089 étudiants (12 632 hors doubles inscriptions), dont 8 834 inscrits en 1<sup>er</sup> cycle (67,9 %), 3 912 en 2<sup>e</sup> cycle (30,1 %), 265 en 3<sup>e</sup> cycle (2 %). Par ailleurs, l'université compte 2 715 inscrits dans les formations de santé (20,9 %) et 556 (4,3 %) de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger<sup>5</sup>. Pour l'année 2019-2020, la part des étudiants boursiers à l'université est de 49 %<sup>6</sup>.

Pour mener à bien ses missions, l'université s'appuie en 2019 sur 1 002 personnels<sup>7</sup>, dont 527 enseignants et enseignants-chercheurs (97 professeurs des universités [PR], 230 maîtres de conférences [MCF] et 84 enseignants du second degré) et 475 personnels Biatss (dont 76 % de titulaires).

L'UA inscrit sa formation au sein des composantes suivantes :

- Pour le pôle de Martinique : la faculté de droit et d'économie, la faculté des lettres et des sciences humaines, l'institut national supérieur du professorat et de l'éducation – Inspé de Martinique, l'institut universitaire de technologie – IUT de la Martinique et le service de formation continue.
- Pour le pôle Guadeloupe : la faculté des sciences juridiques et économiques (SJE) ; la faculté des sciences exactes et naturelles (SEN), l'unité de formation et de recherche (UFR) des sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) ; la faculté Roger Toumon (HC) – UFR des sciences caribéennes, l'Inspé de l'académie de la Guadeloupe, l'IUT de la Guadeloupe et le service de formation continue.
- La faculté de médecine est transversale aux deux pôles.

L'offre de formation est répartie en 20 mentions de licence générale, 20 mentions de licence professionnelle et 22 mentions de master.

L'UA structure ses activités de recherche au sein de six pôles thématiques : santé en environnement insulaire tropical ; mer et océan ; biodiversité en milieu insulaire tropical ; risques et énergie ; dynamiques des sociétés et territoires Caraïbes ; numérique. L'université rassemble 22 unités de recherche, dont cinq unités mixtes de recherche (UMR) en cotutelle : « biologie des organismes et écosystèmes aquatiques » - BOREA ; « écologie des forêts de Guyane – EcoFog ; « espace pour le développement » - ESPACE-DEV ; « géosciences Montpellier » ; « laboratoire caribéen de sciences sociales » – LC2S. Deux écoles doctorales sont rattachées à l'université des Antilles : « milieu insulaire tropical : dynamiques de développement, sociétés, patrimoine et culture dans l'espace Caraïbes-Amériques » - ED 588 et « milieu insulaire tropical à risques : protection, valorisation, santé et développement » - ED 589. En 2020-2021, 257 doctorants étaient inscrits à l'UA. L'université participe aux laboratoires d'excellence (LabEx) « corail » (récifs coralliens face aux changements climatiques) ; DRIHM (écosystèmes anthropisés) ; CEBA (centre d'étude de la biodiversité amazonienne).

### 3 / Attentes de l'université

L'université des Antilles a exprimé deux attentes particulières à l'égard de l'évaluation menée par le comité. Elles font l'objet d'une analyse au sein du rapport :

1. « Une université dont le statut dérogatoire confirmé depuis une douzaine d'années par les textes législatifs successifs est source d'instabilité et de complexité dans l'organisation et le fonctionnement de l'établissement : quel regard du comité vis-à-vis de l'organisation mise en place par l'université (modes de gouvernance ; pilotage ; organisation interne) dans le cadre des dispositions statutaires et juridiques actuelles ? »
2. « Une offre de formation de proximité à interroger en termes de mutualisation et de rationalisation et en considérant le contexte démographique à venir peu favorable : quel éclairage le comité peut-il apporter sur la politique actuelle en matière d'offre de formation au regard de la volonté affichée de mutualisation des formations entre les deux pôles de l'université, afin d'en assurer la soutenabilité financière et de la dimensionner correctement en rapport avec les ressources humaines disponibles ? ».

---

<sup>5</sup> DataESR.

<sup>6</sup> RAE, p. 44.

<sup>7</sup> Fiche de l'université des Antilles 2019, DGRH.

## 4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'université des Antilles par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en novembre 2016.

### **Rappel des principales recommandations du précédent rapport d'évaluation :**

- Mettre en œuvre un système de gouvernance qui assure l'équilibre entre l'unité nécessaire de l'établissement et l'autonomie des deux pôles. Définir clairement le principe de subsidiarité et mettre en place des procédures formalisées qui assurent la transparence et l'appropriation par toutes les composantes du circuit décisionnel. Faire preuve d'innovation organisationnelle dans la déconcentration et la reconfiguration des services sur les pôles.
- Établir une stratégie pluriannuelle de développement de l'établissement, appuyée sur des outils de pilotage opérationnels et sur une politique de démarche qualité.
- Limiter la duplication des formations et rechercher des complémentarités, de manière à rationaliser l'offre et à dégager des marges de manoeuvre qui puissent être mises au service de l'amélioration de la qualité des diplômes. Dans cette perspective, compte tenu de la nouvelle donne politique issue des élections régionales, qui semble plus favorable, ouvrir le dialogue avec les collectivités pour obtenir des facilités de transport pour les étudiants à l'intérieur du territoire insulaire et d'un territoire à l'autre. »

L'analyse du comité d'évaluation, relativement à ce suivi des recommandations, est restituée dans le corps du rapport, en lien avec les références correspondantes.

Dans le cadre de la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'UA a été transmis au Hcéres en novembre 2020.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

**Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. »**

*L'université des Antilles a bien identifié son positionnement en cohérence avec l'histoire et le contexte socioéconomique de ses territoires*

**L'université des Antilles (UA) se définit comme une université ultramarine qui contribue au développement de la Guadeloupe, de la Martinique et plus largement des territoires situés dans le périmètre des Antilles ou de la Caraïbe.**

**L'UA prend pleinement en compte son contexte global pour définir son positionnement.** Le positionnement institutionnel a été récemment revu en raison de la partition en 2015 de l'université des Antilles et de la Guyane. Consciente de son environnement et des défis qu'elle doit relever, l'UA affirme un positionnement qui intègre les contextes historique, géographique, démographique, économique, culturel et politique. Ainsi, du fait de sa position centrale dans l'arc antillais, l'UA revendique un fort attachement à ses environnements sociolinguistique et socioculturel particuliers. En effet, les deux territoires ultramarins sont à l'intersection de différentes influences géographiques et sont marqués par une histoire particulière en termes de migrations. Ce contexte global est un vecteur du rayonnement de l'université, à l'échelle des Caraïbes comme à l'échelle mondiale, si l'on considère les autres collectivités ultramarines, l'Europe, le Canada, l'Amérique latine ou l'Afrique.

Dans l'accomplissement de ses missions de formation, de recherche et d'innovation, s'appuyant sur une analyse très poussée de son environnement socioéconomique<sup>8</sup>, l'UA s'attache à considérer le contexte particulier des deux collectivités territoriales, Guadeloupe et Martinique. Comme cela est présenté dans l'introduction de ce rapport, le contexte de ces collectivités est principalement caractérisé par un taux de chômage élevé, plus particulièrement chez les jeunes ; une population vieillissante et une économie qui relève majoritairement du secteur tertiaire et qui s'appuie sur des microstructures<sup>9</sup>. Face à ces défis, l'université affiche clairement ses objectifs dans ses statuts<sup>10</sup>, sans qu'elle soit en mesure de fixer des cibles quantitatives. Ainsi, l'UA se propose de participer : i) à la croissance et à la compétitivité de l'économie locale et nationale, ii) à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins économiques actuels et leurs évolutions prévisibles, et particulièrement ceux des territoires antillais, iii) à la lutte contre les discriminations et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, iv) à la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes<sup>11</sup>.

Les territoires d'implantation de l'UA sont également caractérisés par une forte anthropisation conjuguée à une biodiversité très riche et fragile, ce qui, dans le contexte du dérèglement climatique, amène l'université à afficher des thématiques scientifiques prioritaires répondant aux défis sociétaux propres à ces territoires (santé et environnement insulaire et tropical, mer et océan, biodiversité en milieu insulaire tropical, par exemple). Tout en revendiquant des domaines d'expertises adaptés aux enjeux régionaux<sup>12</sup>, l'UA se structure autour de thématiques constitutives, qui ont vocation à fédérer l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de

<sup>8</sup> RAE, pp. 9-13.

<sup>9</sup> La population de l'archipel guadeloupéen âgée de plus de 60 ans représente, en 2018, 25 % de la population totale contre 13,9 % en 1999, alors que les moins de 20 ans représentent 25 % de la population contre 33 % en 1999. La Martinique est la région française la plus âgée en 2018 : de 1998 à 2018, la part dans la population des moins de 20 ans est passée de 31 % à 23 % et celle des plus de 60 ans a augmenté de 16 % à 28 %. En 2018, le taux de chômage en Martinique est de 17,7 % contre 23,1 % en Guadeloupe. En 2018, le chômage touche 55 % de la population âgée de 15 à 24 ans en Guadeloupe et 49 % en Martinique. Première source de création de richesse, les services marchands et non marchands représentent, en 2015, respectivement 44 % et 36 % de la richesse produite en Guadeloupe et 49 % et 33 % en Martinique. Source : Stratégie territoriale pour les Outre-mer, Strater-Stratom, diagnostic territorial Antilles, [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Strater\\_-\\_Stratom\\_2020/79/7/Antilles\\_STRATOM\\_2020\\_1363797.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Strater_-_Stratom_2020/79/7/Antilles_STRATOM_2020_1363797.pdf), Mesri, édition décembre 2020.

<sup>10</sup> Statuts de l'université des Antilles.

<sup>11</sup> *Idem.*

<sup>12</sup> RAE, p. 15 : sport et médecine dans un environnement tropical, développement durable et valorisation de la biodiversité, biologie marine, transports maritimes, études postcoloniales, changement climatique, coopération culturelle.



la recherche, de l'innovation et du développement socioéconomique. Celles-ci définissent les pôles<sup>13</sup> mis en place récemment (octobre 2019) par le consortium de coordination de la politique Antilles recherche & innovation (PARI) et elles sont cohérentes avec les axes stratégiques 2022-2027<sup>14</sup> définis par l'UA. Enfin, la problématique du chlordécone constitue une priorité transverse, en cohérence avec le plan interministériel piloté par le ministère de la santé.

**Le repositionnement géographique de l'UA faisant suite à la scission de l'université des Antilles et de la Guyane a renforcé l'identité institutionnelle de l'UA.** Cette université s'est recentrée sur les deux territoires insulaires qui présentent de nombreuses similitudes et qui sont relativement proches du point de vue géographique.

**Le caractère bipolaire de l'université, inscrit dans la loi, est une revendication forte de l'UA, ce qui est à la fois un gage de cohésion et une source de tensions.** Cette bipolarité se heurte à des tensions qui existent entre les deux pôles universitaires, celui de la Guadeloupe et celui de la Martinique, à la fois pour des raisons internes et externes. Sur le plan interne, au-delà du fait que la Guadeloupe concentre plus de 60 % des personnels de l'UA et accueille le siège de la présidence de l'université, le comité souligne la complexité de l'organisation institutionnelle (multiplicité des instances et des vice-présidents, par exemple), la non-harmonisation des modalités de désignations des vice-présidents (élection ou proposition par le président), l'hétérogénéité (voire l'absence) de certains services rendus selon les deux pôles. Sur le plan externe, la répartition géographique de l'établissement entre deux collectivités territoriales, dont les histoires, les statuts, les écosystèmes socioéconomiques et les dynamiques d'accompagnement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) sont différents<sup>15</sup>, constitue également un facteur à prendre en compte. Ainsi, les différences de modalité d'intervention financière des deux collectivités territoriales peuvent entraîner un relatif déséquilibre territorial du modèle économique global, susceptible d'alimenter les tensions. Cette situation peut être accentuée par le surcoût lié à la duplication de l'offre de formation.

Dans ce contexte, la mise en place du consortium PARI paraît être un levier intéressant pour favoriser une meilleure coordination entre les deux pôles universitaires territoriaux. **Le comité recommande à l'établissement de conforter la place de ce consortium comme levier important d'une véritable politique partenariale au service de son projet.**

**Les valeurs et les missions de l'établissement sont définies<sup>16</sup>.** Elles sont explicites et partagées puisqu'inscrites dans le préambule des statuts de l'université, qui ont été approuvés par les instances de l'établissement. Cependant, l'université communique peu à ce sujet et on peut relever un manque de connaissance de ces valeurs de la part des acteurs internes ou des partenaires de l'établissement<sup>17</sup>. **Le comité recommande à l'UA de mettre en avant ses valeurs au-delà de ses statuts, notamment dans ses dispositifs de communication.**

---

<sup>13</sup> Le consortium de coordination de la politique Antilles recherche & innovation (PARI) qui fédère l'UA, les collectivités territoriales, l'État à travers les deux rectorats, les organismes de recherche, les chambres consulaires, les structures de transfert et d'innovation, les CHU et des représentants des milieux socio-professionnels, affiche, autour de thématiques prioritaires, 6 pôles, sous-tendus par une chaîne de valeurs complète (de la formation à la valorisation): Santé et environnement insulaire et tropical, Mer et océan, Biodiversité en milieu insulaire tropical, Risques et énergie, Dynamiques des sociétés et territoires Caraïbes, Numérique. [http://www.univ-ag.fr/sites/default/files/medias/charte\\_relative\\_a\\_la\\_gouvernance\\_de\\_la\\_politique\\_du\\_site\\_antilles\\_08-07-2020.pdf](http://www.univ-ag.fr/sites/default/files/medias/charte_relative_a_la_gouvernance_de_la_politique_du_site_antilles_08-07-2020.pdf).

<sup>14</sup> Axes stratégiques pour le contrat d'établissement 2022-2027, p. 3 : « santé en environnement insulaire tropical », « mer et océan », « biodiversité en milieu insulaire tropical », « risques et énergie », « dynamiques des sociétés et territoires Caraïbe », « numérique ».

<sup>15</sup> Contrairement à la Martinique la Guadeloupe s'est dotée d'un schéma régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI) en 2016 pour la période 2016-2021.

<sup>16</sup> Préambule des statuts de l'UA : dans sa volonté de favoriser la réussite sous toutes ses formes, l'UA assure à toutes les femmes et tous les hommes qui en ont la volonté, l'accès à tous ses diplômes, grades et formations. Dans le respect des principes fondamentaux de liberté, l'UA s'attache à promouvoir les valeurs fondamentales de la fonction publique, notamment les devoirs d'exemplarité, d'intégrité et de probité. L'UA proclame son attachement aux valeurs de respect, de tolérance et de dignité de la personne humaine.

<sup>17</sup> Entretiens.

## 2 / La stratégie institutionnelle

**Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et en partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. »**

*a/ La déclinaison des orientations stratégiques de l'université en grands objectifs opérationnels ne fait que partiellement l'objet d'un suivi*

**Les grands objectifs opérationnels sont bien précisés dans le contrat de site mais partiellement réalisés ou peu suivis.** Hormis le RAE qui fournit peu de précisions sur les jalons ou les indicateurs de réalisation, l'UA propose un bilan de la mandature 2017-2022<sup>18</sup> qui mélange des événements institutionnels marquants (visites d'État, signature de convention, etc.) à des jalons et des livrables relatifs à des réalisations concrètes<sup>19</sup> (mise en place de la mission égalité-diversité, mise en place du complément indemnitaire annuel (CIA) pour les personnels Biatss, création des presses universitaires des Antilles, etc.). Cette situation s'explique en partie par la crise sanitaire liée à la Covid 19, par la création récente de l'UA, par le faible intervalle entre la date de remise du RAE (novembre 2020) et la précédente évaluation du Hcéres (octobre 2016), par les tensions entre les deux pôles universitaires régionaux, mais aussi par le retard pris par l'établissement dans l'organisation et la mise en œuvre de ses fonctions support (voir référence sur le pilotage ci-après). La mauvaise articulation entre l'organisation institutionnelle et l'organisation administrative, et plus prosaïquement entre la présidence de l'université et la direction générale des services, est également un élément qui a concouru à empêcher l'analyse objectivée de la trajectoire de l'établissement. En effet, ni les documents (organigrammes, statut de l'université, règlement intérieur de l'université, RAE) ni les entretiens n'ont permis au comité d'identifier les éléments de formalisation des relations entre l'organisation politique et administrative. Ainsi, certains objectifs opérationnels du contrat de site 2017-2021 sont repris *in extenso*<sup>20</sup> dans le document « axes stratégiques 2022-2027 », sans que le comité puisse toujours mesurer le chemin parcouru. De manière plus générale, il est à noter que les quatre objectifs opérationnels mentionnés dans le RAE<sup>21</sup> ne correspondent pas aux six axes inscrits dans le contrat de site<sup>22</sup>, ce qui conduit à s'interroger sur la capacité de l'UA à définir clairement l'articulation entre sa stratégie institutionnelle et la déclinaison opérationnelle de cette stratégie.

**Le comité recommande à l'établissement, pour l'ensemble de ses domaines d'activité, d'assurer le suivi des objectifs et des actions à travers des bilans annuels étayés par des indicateurs de réalisation.**

**La stratégie institutionnelle n'est pas directement reliée au modèle économique de l'établissement**, bien que deux des objectifs du contrat de site concernent le pilotage financier : le suivi des heures complémentaires (encore peu formalisé, ce qui a mis l'établissement en difficulté) et le développement des ressources propres (volet peu développé et qui reste un objectif affiché par l'UA).

**La politique en faveur de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) est tout juste amorcée.** Les engagements de l'université en matière de développement durable sont très peu abordés dans le RAE. Ils sous-tendent cependant en partie le positionnement scientifique institutionnel au travers de la thématique prioritaire liée à la biodiversité ou, de manière non structurée, la gestion du patrimoine immobilier. Ils ne font pas l'objet d'un suivi de leur réalisation et les notions associées au développement durable (gestion environnementale, etc.) ne sont évoquées ni dans les statuts, ni dans le règlement intérieur ou dans tout autre élément de communication de l'UA. Par ailleurs, le contrat de site propose un jalon portant sur les actions mises en œuvre en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et en matière de lutte contre les discriminations. À titre

<sup>18</sup> <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMaTf36QFwwd%2DYI&cid=0485A6F9A8D780F3&id=485A6F9A8D780F3%211173762&parId=485A6F9A8D780F3%21836570&o=OneUp>.

<sup>19</sup> Par exemple, la mise en place du site internet de l'UA en septembre 2017.

<sup>20</sup> Par exemple : élaborer les statuts des pôles Martinique et Guadeloupe, développer des ressources propres, renforcer les coopérations internationales et améliorer la qualité de vie des étudiants et des personnels.

<sup>21</sup> RAE, p. 18 : « conforter l'unité de l'établissement, améliorer la visibilité de l'établissement et la compréhension de son fonctionnement, une université engagée dans la Caraïbe, l'accroissement de l'attractivité. ».

<sup>22</sup> Bâtiir une gouvernance partagée et efficace, doter l'université des Antilles d'outils de pilotage efficaces et efficients, renforcer le pilotage financier et développer les ressources propres, proposer une offre de formation attractive en adéquation avec les besoins du territoire, mettre en valeur les atouts du site pour construire une identité scientifique forte, renforcer les coopérations internationales et améliorer la qualité de vie des étudiants.

d'exemple, la mission égalité-diversité mise en place en décembre 2017, a été accompagnée par la nomination d'une chargée de mission<sup>23</sup> égalité et diversité mais elle ne figure ni dans l'organigramme de l'UA ni dans les statuts de l'établissement. De même, la charte relative à l'égalité entre les femmes et les hommes et la charte relative à l'intégrité scientifique, toutes deux adoptées en 2020<sup>24</sup>, ne sont pas accessibles à l'ensemble de la communauté de l'UA, ce qui limite leur champ d'action et leur effectivité.

**La politique de partenariat est très peu formalisée.** L'UA met assez peu en avant, dans son RAE tout comme dans sa communication institutionnelle, le soutien des collectivités territoriales (financement de projets de recherche, de bourses de mobilité, d'allocations de recherche pour les doctorants, etc.). Cet aspect conduit à s'interroger sur la cohérence entre la stratégie de l'UA et l'écosystème local de développement. Les liens avec la collectivité territoriale de la Martinique ou avec celle de la Guadeloupe sont essentiellement formalisés par la présence de ces collectivités au conseil d'administration de l'UA. Par ailleurs, seule la région Guadeloupe a adopté un SRESRI en 2016. Toutefois, des interactions entre l'UA et les deux collectivités territoriales se trouvent matérialisées notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre des fonds CPER<sup>25</sup> ou PO-FEDER<sup>26</sup>. Hormis le CHU, pour lequel un conventionnement est obligatoire, la formalisation des relations avec les autres partenaires académiques, notamment les organismes de recherche<sup>27</sup>, est réduite. Comme le montrent les notes de positionnement des organismes de recherche, cette formalisation des relations s'opère principalement au niveau des unités de recherche de l'UA ou à travers des programmes transversaux partagés, comme c'est le cas pour les trois laboratoires d'excellence (Labex) impliquant l'UA. Le même constat s'impose concernant le partenariat avec le monde de l'entreprise, à l'exception d'une collaboration privilégiée avec le groupe Bernard Hayot, qui s'appuie sur la fondation éponyme dont les objectifs sont focalisés sur la formation. **Le comité estime que le consortium PARI créé en 2020 est aussi une chance à saisir pour mettre en synergie les stratégies de l'ensemble des acteurs concernés par l'ESRI.**

**L'UA mène une politique volontariste pour conforter son influence dans l'arc antillais.** À l'échelle internationale, l'UA s'affirme comme un des acteurs majeurs dans les réseaux d'établissements caribéens par sa participation active, en tant qu'animateur, à la Conférence régionale des recteurs, des présidents et des directeurs d'établissement d'enseignement supérieur dans la Caraïbe (CORPUCA), membre de l'AUF<sup>28</sup>, et par sa participation à l'association « *universities Caribbean* ». Les objectifs principaux de cette association sont de favoriser la mobilité étudiante et le développement de programmes de recherche en réponse aux défis sociétaux communs. Pour autant, le contexte particulier de l'UA ne lui a pas permis de mettre en œuvre une démarche d'analyse comparative aux échelles nationale (autres établissements français, dont les établissements ultramarins) et internationales (établissement de la Caraïbe, par exemple).

**Référence 3** (uniquement pour les universités avec secteur santé). **L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements chargés des formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.**

*Des relations avec les CHU et le CH de Guyane développées et pilotées à partir d'objectifs stratégiques partagés avec une couverture partielle des besoins*

**L'UFR<sup>29</sup> de santé assure pleinement l'exercice de ses missions, rendues plus difficiles en raison de son implantation dans trois collectivités territoriales (Guadeloupe, Martinique et Guyane).** L'UFR de santé de l'UA a la particularité d'être une UFR transversale en lien avec les CHU<sup>30</sup> de Guadeloupe et de Martinique, avec lesquels elle est conventionnée, ainsi qu'avec le département santé de l'université de Guyane (qui opère localement la première année) et le centre hospitalier de Cayenne pour le 3<sup>e</sup> cycle. Au niveau des deux universités, elle assure la formation des étudiants en médecine en premier cycle (DFGSM : diplôme de formation générale en sciences médicales) et en 3<sup>e</sup> cycle.

<sup>23</sup> Arrêté du président n°2018-1887 du 12 septembre 2018.

<sup>24</sup> Procès-verbal (PV) du conseil d'administration (CA) du 10 janvier 2020.

<sup>25</sup> Contrat de plan État-Région.

<sup>26</sup> Programme opérationnel – Fonds européen de développement régional.

<sup>27</sup> Le CNRS a signé en août 2011 un contrat d'application du contrat quadriennal de développement pour la période 2010-2013. La convention a été prolongée par un avenant arrivé à échéance le 31/12/2018. Rien n'est mentionné par les autres ONR.

<sup>28</sup> Alliance universitaire de la francophonie.

<sup>29</sup> Unité de formation et de recherche.

<sup>30</sup> Centre hospitalo-universitaire.

La formation médicale est dispensée par 40 personnels hospitalo-universitaires auxquels s'ajoutent des praticiens hospitaliers. La dernière évaluation par le Hcéres faisait état de 29 PU-PH et MCU-PH. Afin d'améliorer son encadrement, le site bénéficie chaque année d'un à trois personnels hospitalo-universitaires qui sont répartis de façon consensuelle entre les deux CHU. Cet accompagnement est crucial pour le développement de l'enseignement magistral et pratique et pour l'attractivité des hôpitaux. Par convention, cinq PU-PH<sup>31</sup> et trois hospitalo-universitaires non titulaires sont mis à la disposition du CH de Cayenne et de l'université de la Guyane. Au niveau du 3<sup>e</sup> cycle, 80 à 90 % des enseignements de spécialité sont assurés par des enseignants de l'UA.

**L'absence de cycle d'étude complet en santé est un frein à l'attractivité.** Malgré une forte attractivité des études médicales en début de cursus (plus de 1 000 vœux consolidés pour 455 places PASS en première année pour les Antilles)<sup>32</sup>, le site perd deux tiers de ses effectifs étudiants qui, après avoir suivi la formation du DFASM (diplôme de formation approfondie en sciences médicales) principalement en métropole, ne rejoignent pas les Antilles ou la Guyane pour effectuer leur internat. **Le comité considère qu'offrir une formation complète, dont la décision ne relève pas de l'UA, constitue un enjeu majeur de développement d'une démographie médicale adaptée au vieillissement de la population locale et à la croissance des maladies chroniques.** Les besoins nécessaires dans ce cadre sont estimés à plusieurs dizaines d'emplois, ce qui se traduirait par une augmentation significative des effectifs de l'UA.

**Les CHU sont pleinement engagés dans l'enseignement par simulation.** Ils s'appuient notamment sur le CESISMA (centre d'enseignement et de simulation de la Martinique de type 3) et le CESU 971 (centre de simulation) de Guadeloupe. Ces structures ont bénéficié de l'accompagnement des collectivités territoriales (Martinique et Guadeloupe) et de l'agence régionale de la santé de la Guadeloupe. Une réflexion est en cours afin d'harmoniser les enseignements au niveau des deux CHU.

**L'universitarisation des études sanitaires et sociales n'est que très peu engagée,** à l'exception des études de maïeutique<sup>33</sup>. L'universitarisation des soins infirmiers est seulement amorcée, et le retard est plus marqué pour les formations aux professions médico-sociales.

**Les CHU de Martinique et de Guadeloupe sont pleinement et conjointement parties prenantes de la recherche en santé du site.** Ils participent (praticiens hospitaliers, infrastructures, dont les plateformes de recherche cliniques etc.) aux travaux scientifiques de quatre équipes d'accueil (EA) et des deux unités mixtes de recherche (UMR) associées à l'Inserm et de l'institut Pasteur de Guadeloupe. Ces travaux portent essentiellement sur les maladies infectieuses, la vulnérabilité cardiovasculaire, le cancer et le triptyque santé-environnement-travail.

**Le potentiel en équipements lourds est remarquable.** L'université peut bénéficier de l'activité des plateformes hospitalières, notamment celle du centre d'investigation clinique (CIC) Antilles Guyane « maladies infectieuses, génétiques et émergentes » et celle du centre de ressources biologiques (CeRBIM CHU Martinique). À court terme, deux plateformes d'imagerie moléculaire dotées de deux cyclotrons seront disponibles.

**Le pilotage politique et opérationnel gagnerait à être conforté.** Un comité de la recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP), mis en place en 2013 ne s'est réuni qu'une seule fois<sup>34</sup>. Il nécessite d'être réactivé afin de trouver un nouvel élan soutenu par une stratégie commune de recherche entre les partenaires impliqués. Les dispositifs de pilotage et de suivi ne sont pas formalisés.

En conclusion, le comité confirme l'existence d'une collaboration étroite entre l'université des Antilles et les hôpitaux du site des Antilles et de la Guyane. Afin de contribuer à améliorer la démographie médicale et l'attractivité de la formation des hôpitaux, le site est en attente d'un développement des filières de santé passant notamment par la mise en place du diplôme de formation approfondie en sciences médicales (DFASM).

---

<sup>31</sup> Professeur des universités-praticien hospitalier.

<sup>32</sup> Parcoursup session 2020 : 1 119 vœux pour 455 propositions de place en première année PASS.

CAC du 13 octobre 2020 : 164 places offertes en 2<sup>ème</sup> année et non pas 287 issues de PASS LAS Antilles Guyane.

<sup>33</sup> RAE, p. 20.

<sup>34</sup> Entretiens.

### 3 / L'organisation interne et la gouvernance

**Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptée à ses missions et à sa stratégie. »**

*La bipolarité est un facteur de complexification de la gouvernance.*

**L'organisation en deux niveaux n'est pas stabilisée du point de vue statutaire et se révèle source de complexité et d'inertie.** L'organisation institutionnelle de l'université des Antilles est structurée en deux niveaux : un niveau central avec un conseil d'administration (CA), un conseil académique (CAC), un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), un comité technique et un niveau régional avec deux pôles, celui de la Guadeloupe et celui de la Martinique. Ces deux pôles ont chacun un conseil de pôle, une commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), une commission de la recherche (CR) et un comité technique (CT) spécial.

Les modalités d'interaction des nombreux vice-présidents (un VP CA au niveau de l'établissement, deux VP de pôle, un VP chargé de la formation et de la vie universitaire par pôle, un VP chargé de la recherche par pôle, un VP étudiant au titre des pôles, un VP étudiant au titre de l'établissement, etc.), restent floues et peuvent être sources de complexité pour garantir le bon échelonnement des instances dans le temps, mais aussi pour assurer la cohérence d'ensemble. Les élus des instances centrales sont issus des conseils polaires. Ce dédoublement des instances et la difficulté des instances centrales à harmoniser les stratégies complexifient et alourdissent le fonctionnement de l'établissement (par exemple, en matière de processus d'élaboration des dossiers et de concertation entre les instances des deux pôles), malgré une volonté forte de la présidence de conforter l'unité de l'établissement<sup>35</sup>. Cette volonté a trouvé une concrétisation par le vote des statuts de l'établissement en 2016<sup>36</sup>, par la signature du contrat de site en 2018, par l'élaboration d'un règlement intérieur en 2019<sup>37</sup> ou encore par l'harmonisation des statuts des composantes et des écoles doctorales en 2019.

L'inconvénient de ce dédoublement d'instances est particulièrement marqué pour les questions de formation, parfois présentées au CAC sans concertation préalable. La vice-présidence de la CFVU du pôle Guadeloupe est vacante depuis plusieurs mois malgré des appels à candidature. La CFVU du pôle Guadeloupe se réunit peu, alors que la CFVU du pôle Martinique fonctionne. Les commissions de la recherche travaillent et préparent ensemble les dossiers présentés au CAC.

**Le comité estime que l'élaboration des statuts des pôles et leur validation par le CA constituera une étape importante pour déterminer les prérogatives de chaque instance et pour renforcer la cohésion entre les instances des pôles et celles de l'établissement.**

**Faute de formalisation des processus, les modalités de mise en œuvre de la politique de la gouvernance et d'animation de l'équipe politique sont peu lisibles.** La complexité de la gouvernance rend difficile l'identification des circuits des processus décisionnels et de l'organisation du suivi des décisions. Les réunions quasi quotidiennes du cabinet, qui concernent le président, le vice-président (VP) du CA, le VP délégué aux moyens, la directrice et la cheffe de cabinet, constituent un cadre d'échanges essentiels, sans que les vice-présidents de pôle et la direction générale des services (DGS) y soient associés. Le conseil des directeurs des composantes est convoqué et animé par le président, sans que le VPCA et les VP des pôles y participent. Ainsi, il est difficile de comprendre l'articulation entre ce conseil et les conseils de pôles qui arbitrent les demandes de moyens des composantes de ces pôles<sup>38</sup>. Les organigrammes structurels de la gouvernance de l'établissement et des services de l'administration centrale sont disponibles<sup>39</sup>, mais les organigrammes de la gouvernance politique manquent de précision. La liste des vice-présidences et des charges de mission ne figure pas dans les documents fournis.

Le précédent comité d'évaluation recommandait en 2016 de « définir clairement le principe de subsidiarité et mettre en place des procédures formalisées qui assurent la transparence et l'appropriation pas toutes les

<sup>35</sup> RAE, p. 15, 16.

<sup>36</sup> Délibération du CA du 24 juin 2016.

<sup>37</sup> CA du 22 janvier 2019.

<sup>38</sup> RAE, p. 16.

<sup>39</sup> Organigrammes 2020 de l'université des Antilles.

composantes du circuit décisionnel». De nouveau, **le comité insiste sur cet aspect et recommande à l'établissement de corriger le défaut de visibilité et de lisibilité des organigrammes. Ce manque rend, en effet, difficilement compréhensibles l'architecture de la gouvernance et l'identification des interlocuteurs politiques et de leur périmètre d'activité.**

**Les instances sociales sont également multipliées mais leur bon fonctionnement contribue à la cohésion de l'UA.** Les CT spéciaux présents dans chaque pôle abordent des points qui sont ensuite traités par les conseils de pôle, puis, selon les sujets, par le CT et le CA. La répartition des compétences entre le CT d'établissement et les CT spéciaux est déterminée par le niveau de l'instance qui traite les sujets. Le dialogue social, en 2020, a été nourri par la consultation des personnels pour l'initiative « réinventons l'UA ». Les conclusions issues des discussions et les ateliers de « co-design » entre l'équipe de direction et les personnels, qui ont été organisés dans les deux pôles, ont fait l'objet d'une synthèse soumise au débat en CA. Cette initiative a permis de renforcer le sentiment d'appartenance des personnels et de généraliser les bonnes pratiques, comme la création d'une charte régissant l'usage des ressources numériques adoptée par le CA le 2 juillet 2020. Les résultats de cette consultation ont également conduit à renforcer la politique de prévention des risques. Les syndicats sont accompagnés par un cabinet privé pour ce qui concerne la politique d'hygiène et de sécurité (H&S) de l'établissement et un ingénieur H&S a été recruté. Le comité constate donc que cette démarche a contribué à améliorer le dialogue social. Toutefois, l'UA n'a pas encore exploité pleinement toutes les pistes de travail identifiées lors de ces débats. **Le comité invite donc l'établissement à mieux exploiter la synthèse de la démarche « réinventons l'UA » et les déclinaisons opérationnelles qui en découlent.**

**La politique de communication est volontariste et proactive, elle contribue indéniablement à renforcer le sentiment d'appartenance.** La stratégie de communication interne de l'établissement repose sur une commission de six enseignants-chercheurs issus des deux pôles et d'un chargé de mission. Elle s'appuie sur des référents répartis au niveau de la présidence et dans chaque pôle, qui sont en charge de transmettre les informations à diffuser. Une *newsletter* est publiée, une animation des réseaux sociaux est assurée et un site internet dynamique est en place. Ce site est alimenté par les actualités mises en ligne sans sélection éditoriale. Les demandes des étudiants sont arbitrées en commission, tandis que les communications des syndicats sont orientées vers leur liste de diffusion syndicale. Un travail sur une charte graphique de l'université des Antilles a été réalisé et on peut constater maintenant son adoption complète par les composantes et les laboratoires. La communication externe de l'établissement s'appuie sur le cabinet de la présidence, qui gère la relation avec la presse et avec les partenaires institutionnels. On peut souligner la qualité du travail et le dynamisme de la commission de la communication, en phase avec la stratégie de l'établissement. Il est toutefois important de noter que l'intranet mériterait un nettoyage substantiel et une mise à jour pour rattraper des informations qui datent parfois de près de dix ans. **Le comité recommande à l'UA de mettre en œuvre un nouvel intranet ou un portail des personnels, qui pourrait être un outil de partage d'informations à destination des agents.**

**Le portage administratif de l'UA est déficient.** Il appartient à la direction générale des services de mettre en œuvre la politique définie par l'université, portée par le président et son équipe rapprochée, après qu'elle a été définie et votée au sein de ses différents conseils. Ce portage n'est pas assuré convenablement. La vacance du poste de DGS qui perdure depuis plusieurs années ne peut être comblée ni par un DGS adjoint<sup>40</sup>, qui assure l'intérim sans avoir les mêmes responsabilités que celles d'un DGS en titre, ni par un vice-président, malgré son expérience et sa connaissance approfondie de l'établissement. La situation statutaire complexe de l'université renforce cette nécessité. La bipolarité dupliquant dans chacun des deux pôles l'organisation de l'UA<sup>41</sup>, les occasions d'ignorer le circuit légitime des instructions ou des décisions sont fréquentes.

Des liens directs peuvent également s'établir entre la présidence et les composantes dans les pôles, ce qui outrepassa le positionnement du pôle et les compétences qui lui sont attribuées par les statuts. Cette situation peu claire engendre des insatisfactions fortes, parfois des iniquités, et entrave la bonne marche de l'établissement. Les impulsions nécessaires à l'organisation de l'action administrative, à son harmonisation et à sa cohérence font actuellement défaut. Il manque des consignes claires et considérées par tous comme légitimes pour mettre en place des procédures, des définitions de responsabilités, des calendriers, le tout parfaitement documenté et mis à la disposition de tous. Pourtant, des prémisses de ce travail existent déjà. En

---

<sup>40</sup> Les entretiens ont permis de constater qu'il n'y avait pas de DGS adjoint à l'université. L'organigramme 2020 de l'UA en mentionne quatre : un pour chacun des deux pôles, un positionné sur les affaires générales, le quatrième sur les RH.

<sup>41</sup> Cependant, sur ce point précis, le comité n'a disposé d'aucun document qui lui aurait permis de comprendre l'organisation administrative des pôles et les moyens humains et matériels dont chacun dispose.



effet, le document intitulé « chaîne de validation des instances »<sup>42</sup> – qui précise les compétences de chaque instance dans les actes relatifs à la gestion des personnels, à l'offre de formation, aux droits d'inscription et à la gestion des contrats et conventions – constitue une étape dans la bonne direction. Cependant, il n'est pas suffisant pour permettre à l'administration de suivre les dossiers, de disposer de fiches de procédure qui indiquent les calendriers, les services ou bureaux qui en ont la responsabilité et les circuits à respecter.

**Le précédent comité d'évaluation du Hcéres avait déjà pointé la difficulté récurrente de l'université dans la mise en œuvre opérationnelle des décisions et des projets<sup>43</sup>. Le comité reprend à son compte le précédent constat et recommande vivement à l'établissement de travailler à implanter une DGS robuste.**

Par ailleurs, l'UA pâtit ces dernières années de la rotation forte des personnels d'encadrement. Des postes sont vacants, ou pourvus par intérim, depuis plus de deux ans, comme le poste de DGS, remplacé actuellement par un adjoint dont le périmètre d'action est trop restreint. Le poste d'agent comptable a été momentanément pourvu par un contractuel après quelques mois de vacance. Ce poste est occupé à titre définitif par un titulaire seulement depuis mai 2021. La direction des ressources humaines (RH) a elle aussi été privée de responsable durant plusieurs mois. Des glissements de personnels sur des postes à responsabilités peuvent également être constatés. Cette instabilité nuit gravement à la bonne marche de l'établissement, malgré les forces vives qui le composent et l'engagement certain d'un bon nombre de personnels. **Le comité insiste sur la nécessité de stabiliser l'organisation, de pourvoir avec pertinence, rapidement et de façon relativement pérenne, les postes d'encadrement administratif, en respectant la distinction entre compétences administratives et prérogatives politiques.**

L'université des Antilles a souhaité disposer d'un avis sur l'organisation mise en place par l'université dans le cadre des dispositions statutaires (attente n°1). En l'état actuel, et compte tenu du manque d'informations relatives au fonctionnement administratif au sein des pôles, **le comité ne peut pas affirmer que le mode de pilotage choisi aboutisse à un équilibre entre l'unité de l'établissement « université des Antilles » et l'autonomie des deux pôles.**

#### Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. »

*L'université des Antilles n'est pas familière avec une politique globale de démarche qualité*

**L'autoévaluation apparaît comme une première étape du processus d'amélioration continue.** L'UA a réalisé une autoévaluation qui associe bien la communauté universitaire. Le site internet de l'université fait état de l'importance de cette autoévaluation en décrivant les aspects statutaires et en mettant à disposition toutes les informations utiles à une participation au processus, avec une adresse spécifique pour déposer des contributions spontanées. La méthodologie et les différentes phases sont très précisément décrites. La constitution du groupe de pilotage témoigne du fait que toutes les parties prenantes de l'université sont mobilisées (vice-présidences, y compris étudiantes, services administratifs). Concernant le RAE en lui-même, le comité a constaté que l'UA avait su établir un diagnostic sans concession sur ses marges de progrès, voire sur ses failles, tout en mettant en lumière ses réussites. Le processus d'autoévaluation a été complété par la démarche participative dénommée « réinventons l'UA » présentée plus haut. Cette démarche a été mise en place en 2020 pour répondre aux fortes tensions qui ont traversé la communauté universitaire antillaise, tensions qui sont en grande partie liées à la bipolarité. Les résultats de cette dynamique paraissent ambitieux. Ils reposent sur plus de 1 000 propositions et 200 actions, mais le comité n'a pas été en mesure de mesurer l'effectivité du déploiement de ces actions ou de ces propositions. **Le comité recommande à l'établissement de mieux mettre en valeur les actions, les priorités et les résultats (indicateurs et jalons) de cette démarche participative.**

**L'UA n'a pas mis en place de politique globale de la qualité ou d'amélioration continue<sup>44</sup>.** Bien que des indicateurs prévisionnels soient établis dans le contrat de site, le suivi effectif des jalons et des indicateurs n'est pas réalisé. Concernant l'efficacité de la gouvernance et de la répartition des périmètres respectifs du CA, du CAC, et des CR des pôles<sup>45</sup>, hormis la présence d'un guide formalisant les circuits décisionnels et le suivi de la mise en œuvre des décisions, la démarche qualité n'est pas instaurée dans l'établissement. L'UA est peu

<sup>42</sup> [http://www.univ-ag.fr/sites/default/files/medias/chaîne\\_de\\_validation\\_dinstances.pdf](http://www.univ-ag.fr/sites/default/files/medias/chaîne_de_validation_dinstances.pdf).

<sup>43</sup> Rapport d'évaluation Hcéres 2016, p. 33.

<sup>44</sup> RAE et entretiens de visite.

<sup>45</sup> RAE, p. 16.

familière avec la mise en place et le suivi de schémas directeurs (à l'exception près de la gestion du patrimoine immobilier, dont le schéma directeur est daté). Enfin, l'UA ne dispose pas de démarche explicite de maîtrise des risques.

**Le comité recommande à l'UA de mettre en œuvre une démarche qualité s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue qui ne peut être amorcé qu'à la condition que les acteurs soient préparés à cette réflexion. Le comité invite l'établissement à s'engager dans le développement de tableaux de bord, adaptés aux besoins des services et des composantes, issus d'un système d'information solide et commun à l'ensemble, afin de permettre le développement d'une démarche qualité soutenue par des indicateurs fiables.**

## 4 / Le pilotage opérationnel global

**Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

*a/ L'université n'a pas encore de capacité de pilotage, faute d'outils d'analyse prospective et d'un dialogue de gestion interne structuré*

**L'université ne s'est pas vraiment dotée des moyens pour réaliser ses ambitions et le chemin à parcourir dans ce domaine reste encore long.** Portés par la présidence, des travaux de fond ont été lancés par l'université, qui a fait avancer un certain nombre de dossiers destinés à améliorer l'efficacité de l'administration : nomination d'un contrôleur de gestion, mise en place d'un service facturier, installation d'une cellule « marchés », recours à de nouvelles applications de gestion. À la date de la visite du comité, tous ces chantiers n'avaient pas encore abouti et les résultats étaient toujours attendus. L'UA en était encore au stade d'une mise en route un peu chaotique : les priorités ne sont pas toujours clairement établies (niveau de gestion, pôle ou composante, formation et accompagnement des personnels, définition des droits d'accès, calendriers, etc.). La prise de conscience relative à la difficulté de la tâche à accomplir, dont le RAE se fait l'écho à de nombreuses reprises, est partagée par tous (présidence, directeurs de service, gestionnaires).

**L'environnement informatique est en cours de construction et, malgré des efforts importants et l'implication forte de la direction des systèmes d'information et du numérique (DSIN), gagnerait à évoluer significativement.** Les choix d'applications de gestion, qui mêlent les environnements de la suite logicielle Cocktail et ceux de l'agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) ne facilitent pas l'appropriation de ces outils par les équipes. Ces applications imposent des migrations de données importantes, dont il faut auparavant vérifier la fiabilité et l'exhaustivité, travail qui n'est pas du tout terminé, comme le montre<sup>46</sup> en particulier le déploiement d'un système d'information financier analytique et comptable dans le contexte de la bipolarité :

- l'articulation des responsabilités budgétaires et financières entre les gestionnaires des deux pôles et ceux des composantes est complexe ;
- la formalisation des procédures et des circuits n'est pas réalisée ;
- l'accompagnement des personnels diffère en fonction des pôles.

Les leviers de remédiation n'ont pas été suffisamment recherchés mais les responsables de service ont parfaitement conscience de cette situation. Le comité n'a pas disposé du schéma directeur du numérique<sup>47</sup>. Il ne peut donc pas formuler d'analyse sur la manière avec laquelle l'université œuvre à ce sujet, établit une priorité au sein des chantiers associés et des perspectives en la matière.

**L'UA n'est pas en mesure d'estimer la soutenabilité de ses actions.** Une des conséquences importantes du défaut de travail prospectif est que l'université des Antilles n'a pas la capacité d'élaborer un modèle économique qui lui permettrait, sur la base des constats passés, d'envisager des pistes d'évolution en conciliant ses ambitions stratégiques et ses moyens. Les perspectives d'ouverture d'une UFR de lettres et d'une école d'ingénieurs en Guadeloupe, ou encore l'instauration d'un 2<sup>nd</sup> cycle d'études médicales – DFSAM -, que le comité considère comme un enjeu tant vis-à-vis de l'attractivité de l'université que compte tenu des caractéristiques de son territoire, doivent être appréciées au regard de leur soutenabilité financière (élaboration, investissement et fonctionnement). Les premiers travaux, certes prometteurs, relatifs au coût des formations, sont une première étape pour travailler aux hypothèses d'évolution. Cependant, il est nécessaire

<sup>46</sup> Sujets que les entretiens ont fait émerger et que l'absence de documentation fournie par l'établissement permet de confirmer.

<sup>47</sup> Le comité ne l'a pas non plus trouvé sur le site de l'université (<http://www.univ-ag.fr/>).



de disposer d'une approche globale qui établisse des scénarios articulant tous les composants des projets, en dépenses et en recettes. À ce sujet, l'université des Antilles se pose légitimement la question de la mutualisation des formations entre les deux pôles de l'université (attente n°2) pour rationaliser l'offre de formation (cf. référence 11).

**La qualité du dialogue de gestion est tributaire de l'organisation de l'UA.** Pour l'allocation des moyens, un dialogue de gestion a été instauré, adossé à un document de partage des données<sup>48</sup>. Les interlocuteurs rencontrés par le comité ont expliqué la démarche<sup>49</sup>, fondée essentiellement sur plusieurs rencontres entre la présidence, les services centraux et les responsables de composantes (VP de pôle, responsables des UFR, directeurs des unités de recherche). Le document, dont les responsables de l'université ont fait état sans qu'il ait été communiqué au comité, rend compte des besoins exprimés par les composantes (UFR et laboratoires) et validés par le pôle. L'UA<sup>50</sup> pointe elle-même la difficulté de ce fonctionnement, qui, par strates successives, alourdit les mécanismes d'allocation de moyens et empêche un fonctionnement fluide et efficient. S'il est important de conserver ces échanges documentés et même si les marges de manœuvre sont réduites du fait des clés de répartition intangibles (*vide infra*), **le comité recommande de rationaliser l'organisation du dialogue de gestion et de l'orienter vers une approche pluriannuelle.** Les contrats d'objectifs cités dans le RAE (p. 18) ont vocation à être mis en place en 2020 entre la présidence et les pôles. Or, ni le RAE ni les entretiens n'ont permis au comité de comprendre à quel stade d'avancement ces contrats se trouvaient, ni quelle en était la teneur.

**La santé financière de l'UA est satisfaisante mais peu maîtrisée.** Plusieurs des indicateurs retenus par le Mesri pour apprécier la santé financière de l'établissement sont satisfaisants (montant de la trésorerie, fonds de roulement net global, besoin en fonds de roulement, trésorerie en jours de charges décaissables, etc.). Le montant de la capacité d'autofinancement (CAF), qui atteignait un montant convenable en 2019 (3,3 M€) et 2020 (5,1 M€), est cependant prévu en forte diminution dans le budget 2021 (0,5 M€)<sup>51</sup>. Les résultats des exercices depuis 2015 sont positifs, mais assez erratiques (2015 : 143 k€ ; 2016 : 69 k€ ; 2017 : 2 740 k€ ; 2018 : 436 k€ ; 2019 : 2 054 k€). En revanche, la base de données du Mesri pour les établissements d'enseignement supérieur, dans la page « synthèse alerte »<sup>52</sup>, fait le constat que plusieurs seuils d'alerte sont atteints, notamment celui qui concerne le taux de masse salariale rapportée aux produits encaissables. Il était de 82,4 % en 2016<sup>53</sup> puis a été stable en 2019 et 2020 à 83,4 %. Il est attendu à 91 % en 2021, seuil largement inquiétant<sup>54</sup>.

Le RAE ne fait pas mention du suivi de la masse salariale, bien qu'un service de pilotage de la masse salariale (couplé à un service de paie) apparaisse dans l'organigramme de la direction des ressources humaines. À titre d'illustration, la valeur du glissement vieillissement technique (GVT) de l'établissement, qui est peut-être positive, n'est précisée dans aucun des documents accessibles.

**Les marges financières de l'établissement sont très faibles.** Les ajustements techniques imposés par les modifications réglementaires, ajoutés aux éléments spécifiques à l'université (provisions annulées pour l'AUF, prise en charge au niveau central des factures anciennes non honorées par les pôles, résorption du retard pris dans le paiement des heures complémentaires effectuées les années précédentes<sup>55</sup>), rendent sa trajectoire financière passée peu lisible. Les constats suivants peuvent cependant être établis. En 2021, l'université dispose d'un budget d'environ 100 M€, dont 86,5 M€<sup>56</sup> de dotation pour charge de service public, et 80,3 M€ sont consacrés à la masse salariale. La construction du budget est fondée sur la base de clés de répartition<sup>57</sup> figées, décidées par la commission des moyens en 2018, au terme de vives discussions : 43,8 % de la dotation sont

---

<sup>48</sup> RAE, p. 27.

<sup>49</sup> RAE, pp. 26 et 27 ; entretiens.

<sup>50</sup> RAE, p. 26.

<sup>51</sup> [https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P844/tableau\\_de\\_bord\\_financier\\_-\\_enseignement\\_superieur](https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P844/tableau_de_bord_financier_-_enseignement_superieur).

<sup>52</sup> [https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB\\_Financier-10\\_4/Selectiontablisement](https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB_Financier-10_4/Selectiontablisement).

<sup>53</sup> Les données annuelles, extraites des bases de l'établissement par le Mesri, ne sont pas complètes pour l'université des Antilles. En matière financière, il manque souvent les années 2017 et 2018. ([https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB\\_Financier-10\\_4/Selectiontablisement](https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB_Financier-10_4/Selectiontablisement)).

<sup>54</sup> Pour le Mesri, le seuil d'alerte se situe à 83 %.

<sup>55</sup> À titre d'exemple, le compte financier 2018 fait état de plus de 2 M€ de provisions pour antériorité des créances, dans lesquelles peuvent être incluses les heures complémentaires. Le comité n'a pas eu en sa possession de tableaux de synthèse qui lui auraient permis de saisir l'importance des sommes restant dues en 2021.

<sup>56</sup> Note de présentation du budget 2020, p. 3.

<sup>57</sup> Note de présentation du budget 2020, p. 4.

réservés pour les services communs, 43,2 % pour les pôles, 11 % pour la recherche, et 2 % pour la présidence. La dotation réservée aux pôles est répartie à 60 % pour le pôle Guadeloupe et à 40 % pour la Martinique.

L'université connaît la fragilité de sa situation et s'engage sur quelques pistes d'amélioration. Le RAE<sup>58</sup> donne quelques exemples qui témoignent de cette préoccupation relative à la maîtrise des dépenses de masse salariale, entre autres pour ce qui concerne la résorption du retard de paiement des heures complémentaires — certaines heures complémentaires réalisées en 2013 n'avaient pas été payées à la date de la visite. La présidence juge ce chantier<sup>59</sup> prioritaire, il est en cours d'instruction. Cependant, la méthodologie employée pour parvenir à assainir la situation est à revoir : y travaillent actuellement, d'une part, la cellule contrôle de gestion (cf. *supra*), d'autre part, la DAF et l'agence comptable, qui s'est lancée dans la minutieuse tâche de retrouver toutes les pièces justificatives<sup>60</sup>. Il est apparu au comité qu'il serait indispensable de mettre en place une coordination entre services pour que les contrôles mutuels enrichissent et fiabilisent les résultats ; ce n'est pas le cas au moment de la visite. C'est notamment sur ce type de tâches que se fait sentir l'absence d'une DGS qui a autorité sur l'ensemble des services administratifs (cf. référence 4).

En termes de recettes, les indicateurs montrent la modestie des ressources propres. Leur niveau est faible (inférieur à 13 % des produits encaissables) au regard des ratios habituellement admis<sup>61</sup>. En 2019, leur montant s'élevait à environ 10 M€<sup>62</sup>, pour baisser en 2020 aux alentours de 8 M€. Le budget 2021<sup>63</sup> les prévoit en hausse importante, à hauteur d'environ 20 M€. **Le comité recommande à l'UA d'adresser des encouragements plus fermes à la communauté universitaire pour développer non seulement les réponses aux appels à projets (ce qui suppose une infrastructure administrative solide), mais également les prestations de formation continue.**

**L'établissement n'est pas en capacité de se projeter de manière pluriannuelle.** Or, le précédent comité d'évaluation du Hcéres (2016) avait déjà recommandé à l'établissement « d'établir une stratégie pluriannuelle de développement [...], appuyée sur des outils de pilotage opérationnels »<sup>64</sup>. Il précisait également l'importance de la démarche qualité, conséquence de la mise en place de démarches documentées et de fiches de procédures. Le présent comité constate, d'une manière générale, que les outils actuellement en service à l'UA ne permettent pas encore la production systématique et automatisée de documents prospectifs. Il relève toutefois que l'université a commencé de manière volontariste à se doter des ressources humaines et des outils informatiques pour y parvenir. À la date de la tenue des entretiens, le comité n'a pas disposé d'éléments significatifs prouvant la capacité de l'université à se projeter sur plusieurs années et à établir des scénarios d'évolution (entre autres, en ce qui concerne l'évolution du nombre et de la qualité des emplois, l'évolution de la masse salariale et du GVT<sup>65</sup>, l'évolution des effectifs étudiants en formation continue ou initiale, les perspectives de valorisation des résultats de la recherche, etc.).

---

<sup>58</sup> RAE, p. 29.

<sup>59</sup> 1,2 M d'euros de reliquat d'HC, de 2016 à 2018 ont été résorbés en 2019 (RAE, p. 28).

<sup>60</sup> Un très lourd travail de résorption du retard de paiement des heures complémentaires a été mis en œuvre par l'agente comptable qui a pris ses fonctions en mai 2021. L'instruction des dossiers sous forme papier qui sécurise le recueil des informations est particulièrement chronophage, et risque de se faire au détriment d'autres tâches importantes de l'agence comptable, ce concomitamment avec l'implantation en 2019 de l'application de gestion HELICO, qui gère les heures complémentaires.

<sup>61</sup> [https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB\\_Financier-10\\_4/Slectiontablissement,voletsindicateurs](https://public.tableau.com/app/profile/mesr.open.data/viz/TdB_Financier-10_4/Slectiontablissement,voletsindicateurs).

<sup>62</sup> Compte financier 2018.

<sup>63</sup> Document budgétaire 2020 fourni par l'UA, tableau 3 (recettes par origine).

<sup>64</sup> Rapport d'évaluation 2016 du Hcéres, p. 34.

<sup>65</sup> Par exemple, la fiche Persé (Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements, université des Antilles, données 2019 ; politique contractuelle - direction générale des ressources humaines A1-1 / C1-1, Mesri), p. 10, prévoit près de 150 départs dans les 5 ans à venir, tout personnel confondu, sur les 1000 que compte l'université, ce qui représente un pourcentage non négligeable et partant, des marges de manœuvre à anticiper.

**Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. »**

*b/ Une politique de ressources humaines à construire*

**Des efforts certains ont été déployés pour mettre en place une véritable direction des ressources humaines.**

L'université des Antilles est forte de 970 personnels<sup>66</sup>, EC, Biatss, titulaires et contractuels. Le RAE précise que les efforts de restructuration de la DRH n'ont pas encore tous abouti<sup>67</sup>. Elle dispose actuellement de 20 ETP, occupés par 22 personnes, et d'un référent RH par pôle. Il est à noter que dans l'organigramme 2020, c'est la seule direction qui fait mention d'une relation avec les pôles. Pour autant, à ce stade, tous les personnels des pôles et des composantes, qui pour tout ou partie de leur temps ont une fonction RH, ne sont pas comptabilisés.

**La politique d'allocation des postes, bien qu'affirmée comme volontariste, n'est pas encore mise en œuvre.**

Même si l'université a mis à disposition du comité un document de 2019 relatif à la chaîne de validation par les instances à l'usage des composantes et des notes techniques de 2016 et 2017 sur les campagnes de gestion des services d'enseignement<sup>68</sup>, qui encadrent les règles relatives aux services des EC<sup>69</sup>, l'allocation des moyens n'est pas abordée sous un angle politique. En 2017, un vice-président à la répartition des moyens a été nommé et une commission des moyens a été créée. Un des objectifs de cette commission est de porter une politique (qualifiée de volontariste par l'UA) de redéploiement de postes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs principalement fondée sur des critères liés aux effectifs étudiants et à la typologie de la formation. Il est difficile pour le comité d'évaluer l'adéquation de la déclinaison de cette politique de redéploiement avec la stratégie de l'UA, d'autant plus que le RAE<sup>70</sup> rappelle la tension classique entre le taux d'encadrement des formations et les besoins en recherche. Ce modèle conduirait à redéployer 60 postes, dont une grande partie passerait du pôle de la Martinique vers celui de la Guadeloupe. Selon le comité, ce redéploiement pourrait être facteur de réactivation des tensions entre les deux pôles. Concernant les Biatss, l'université souhaite rééquilibrer les différentes catégories de personnels, pour renforcer la part des personnels de catégorie A. Le comité n'a toutefois pas pu vérifier l'effectivité de cette politique de repyramidage des emplois de Biatss. Ni les documents fournis au comité, ni les entretiens lors de la visite n'ont permis au comité de suivre le processus d'élaboration des campagnes de postes d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de Biatss en lien avec un cadrage ou du modèle d'allocation mentionné *supra*.

**La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est encore inexistante.** Le comité n'a pas eu connaissance de documents qui permettraient d'affirmer qu'une véritable GPEEC est mise en place. Toutefois, l'UA connaît ses pistes importantes de progrès<sup>71</sup> et a déjà engagé ou poursuivi quelques chantiers, comme par exemple :

- la rédaction du bilan social (la dernière édition date de 2018 et la présidence souhaite l'actualiser) ;
- l'actualisation de son organigramme (celui de 2020<sup>72</sup> recense utilement la nature des postes et leur occupation mais seulement pour les services centraux) ;
- la mise en place d'un dialogue de gestion documenté par le volet ressources humaines<sup>73</sup>.

Le RAE fait état de travaux préliminaires. Comme cela a déjà été mentionné, l'UA ne dispose pas des moyens ni de l'organisation pour faire de la GPEEC<sup>74</sup> : le RAE s'en fait l'écho en évoquant la construction à venir d'une cartographie des emplois existants<sup>75</sup>. Les informations dont elle dispose actuellement ne présentent pas un

<sup>66</sup> Tableau des emplois présenté à l'appui du budget 2020, RAE, p. 28.

<sup>67</sup> RAE, p. 29.

<sup>68</sup> Non réactualisées, puisque l'UA n'a pas fait état de documents plus récents.

<sup>69</sup> Envoyées au comité après la visite.

<sup>70</sup> RAE, p. 29.

<sup>71</sup> RAE, p. 27, 29.

<sup>72</sup> Le document « Organigramme 2020 », pages 16 et suivantes, fourni par l'université annonce une information sur les pôles et les composantes, mais le comité n'en a pas eu connaissance. Par ailleurs, lors des entretiens, il est apparu que les informations qu'il contient n'ont pas été mises à jour. Par ailleurs, la nature des postes et leur occupation ne sont pas renseignées pour les pôles et les composantes, ce qui amoindrit considérablement l'intérêt de ce recensement.

<sup>73</sup> C'est l'information qui a été transmise au comité. Pour autant, ce dernier n'a été destinataire d'aucun document de ce type.

<sup>74</sup> RAE, p. 27.

<sup>75</sup> RAE, p. 29.

caractère de robustesse, de fiabilité et d'exhaustivité suffisant. **Le comité recommande de travailler à une analyse des besoins d'évolution des compétences des personnels, qui peut trouver en partie sa source dans l'exploitation des entretiens annuels d'évaluation et de formation<sup>76</sup> qui doivent aboutir à une carte cible.** Dès que l'application de gestion RH SIHAM sera entièrement opérationnelle, elle pourra outiller la construction d'une vision prospective des emplois et des compétences.

Pour les enseignants-chercheurs, la GPEEC se limite à une attribution des postes fondée sur des critères liés aux taux d'encadrement des formations (cf. référence 13).

**Le climat social de l'établissement est en voie d'apaisement.** Les crises récentes, qui ont fortement secoué l'université, ont retardé les mises en œuvre de projets ou de chantiers structurants. Néanmoins, cette période est désormais révolue et si les relations institutionnelles peinent encore parfois à s'installer dans un climat de confiance, les équipes enseignantes ou de recherche et les personnels Biatss travaillent dans un climat apaisé.

Aucune synthèse de la tenue des différentes instances (date, taux de participation des élus, etc.) n'est réalisée dans le bilan social 2018, mais les interlocuteurs du comité ont reconnu leur bonne tenue et une organisation logistique satisfaisante. Le choix de faire rédiger *in extenso* le contenu des débats permet de constater que les discussions sont âpres dans les différents conseils, du conseil d'administration au CHSCT, mais l'expression des agents est libre et la présidence relaie le message d'une volonté de participation forte des agents et des étudiants à la vie de l'établissement. En témoignent l'invitation de la présidence sur le site internet de l'université<sup>77</sup> à contribuer librement à la réflexion sur le rapport d'autoévaluation ou encore l'initiative « réinventons l'UA ». Les échanges, les débats, la production d'idées, les rencontres ont été nombreux dans ce cadre, comme l'attestent les documents postés sur le site internet de l'université<sup>78</sup>. Il aurait cependant été intéressant pour le comité de savoir quelles conclusions en avaient été tirées par la gouvernance et quelle mise en œuvre avait été réalisée ou envisagée. Les récentes discussions (cf. CA du 23 février 2021) sur la révision des statuts, qui évoquent la notion de ticket à trois (un candidat président et un candidat à la vice-présidence de chaque pôle) pour l'élection de la présidence<sup>79</sup>, montrent que, malgré des tensions encore palpables dans les débats, une voie d'apaisement durable est possible.

**Une attention certaine est portée aux conditions de travail, mais les sujets relatifs aux RH sont insuffisamment abordés et ne permettent pas une connaissance précise du travail de l'université dans ce domaine.** Les ambitions sont bien affirmées dans le RAE<sup>80</sup>. Elles concernent, entre autres, l'hygiène, la sécurité et l'environnement au travail (HSE). Un plan annuel de prévention (« ma sécurité 2022 »), fruit d'un chantier important, a permis d'avancer sur la rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), très attendu des personnels<sup>81</sup>. L'université envisage également de mettre en place des modalités de prise en charge des risques psychosociaux (RPS) et a déjà désigné une chargée de mission à l'égalité et à la diversité depuis 2017, mais dont les actions ne font pas l'objet d'un suivi (cf. *supra*). Des activités culturelles et sportives peuvent être proposées aux personnels, mais aucun personnel n'y a fait allusion spontanément pendant les entretiens avec le comité. En matière sociale, le bilan social 2018 donne des informations sur les différentes prestations proposées au sein de l'université, mais n'accompagne ces informations que de quelques chiffres qui ne rendent pas compte de l'investissement de l'UA en cette matière<sup>82</sup>.

Pour ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement des personnels (par exemple, le référentiel d'équivalences horaires des tâches, l'attribution des congés pour recherches ou conversions thématiques [CRCT], la politique de primes hors l'harmonisation de leur montant, la politique en matière de promotions des contractuels, etc.), le RAE et les autres documents accessibles (site internet de l'UA, par exemple) ne donnent

---

<sup>76</sup> Le chapitre « formation » du RAE, p. 29 et 30, donne seulement des informations sur l'organisation administrative et logistique, sans aborder la philosophie qui sous-tend le plan de formation.

<sup>77</sup> <http://www.univ-ag.fr/evaluation-universite/campagne-devaluation-du-hceres-2020-2021>.

<sup>78</sup> <http://www.univ-ag.fr/reinventons-lua/reinventons-lua-une-universite-en-action>.

<sup>79</sup> Disposition qui a été reprise dans la loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur (LPR, promulguée le 24 décembre 2020).

<sup>80</sup> RAE, p. 29-31.

<sup>81</sup> PV du CHSCT du 27 février 2020.

<sup>82</sup> Hors la participation de l'UA à la restauration pour les personnels : 15 607 euros en 2018. Source : bilan social 2018, p. 40. Par exemple, aucune mention n'est faite du nombre de bénéficiaires des prestations.

pas d'éléments qui permettraient d'apprécier les efforts de l'établissement. La place de l'évaluation des personnels et les méthodes utilisées pour la réaliser ne sont pas précisées non plus.

Si le comité a bien compris le message optimiste de la présidence, conforté par la brochure « regards sur la mandature 2017-2022<sup>83</sup> » du président de l'université, le RAE n'a pas su le convaincre de la réalité de toutes les actions susceptibles d'exister au sein de l'université.

**Pour donner davantage de robustesse à l'action de l'UA en matière de RH, le comité recommande** dans un premier temps de faire en sorte que l'organigramme de l'université apporte des informations exhaustives sur les postes et les personnes qui y exercent, en intégrant également les deux pôles, Martinique et Guadeloupe. Il est par ailleurs nécessaire d'opérationnaliser concrètement les axes de travail que l'UA s'est donnés, notamment pour les campagnes d'emplois et les projections envisagées dans le cadre de la GPEEC. Il convient, en effet, de se contraindre à formaliser davantage et à mieux fixer par écrit les procédures, processus et dispositifs prévus en matière de GRH.

**Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. »**

*Une politique immobilière de l'établissement pénalisée par l'absence de stratégie pluriannuelle et par une fragilité des modèles économiques.*

**Le patrimoine immobilier de l'université est en constante évolution mais s'avère soutenu par une gestion insuffisamment outillée.** L'université est implantée sur cinq campus en Guadeloupe et en Martinique. Elle est répartie sur plus de 90 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie. La politique immobilière de l'université a été traduite dans un schéma directeur immobilier, rédigé en 2013, qui n'a pas fait l'objet de mise à jour depuis lors. Le comité n'a pas disposé du schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

L'UA dispose d'une direction du patrimoine, composée de huit personnes, rattachée aux services centraux et déconcentrée sur le pôle Martinique. Cette direction dispose d'un budget annuel d'environ 500 k€<sup>84</sup> pour la maintenance lourde et contribue à la réalisation des investissements immobiliers ; elle gère actuellement 25 opérations de construction ou de réhabilitation, le patrimoine immobilier de l'UA accusant une ancienneté avérée. L'UA est parfois maître d'ouvrage, mais les opérations lourdes (celles de plus de 10 M€) sont prises en charge par les collectivités ou le rectorat. Elle prend en considération quelques-unes des préoccupations sociétales de base en matière de développement durable et le RAE s'en fait l'écho<sup>85</sup>, mais l'UA n'a ouvert que très récemment des chantiers structurants en la matière. Les préoccupations des étudiants, que relaieraient leurs associations, ne sont pas prises en compte.

Les travaux sont en partie financés par les fonds de l'université. L'examen de la capacité d'autofinancement (CAF) fait apparaître des périodes plutôt confortables en 2019 et 2020<sup>86</sup>, mais la nette diminution du montant (de plus de 5 M€ en 2019 à 0,5 M€ prévus en 2021) risque de réduire les marges de manœuvre de l'UA. Le comité recommande à l'établissement de prendre en compte cette problématique de CAF afin de garantir la maîtrise de ses dépenses immobilières au regard de ses capacités.

**Le périmètre et le positionnement de la direction du patrimoine représentent un frein à l'élaboration d'une véritable politique globale de gestion du patrimoine immobilier incluant la dimension économique.** Les entretiens de visite ont montré que la direction du patrimoine était isolée dans son fonctionnement, même si des relations peu formalisées existent avec la DAF et l'agence comptable, notamment avec la cellule marché, qu'elle considère comme insuffisamment dotée. Par ailleurs, le périmètre de cette direction l'exclut des questions logistiques. En effet, il revient aux pôles de s'assurer de la maintenance et de l'exploitation des installations, et de la gestion des fluides. L'occupation des salles échappe également complètement au niveau

<sup>83</sup> <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AMaTf36QFwwd%2DYI&cid=0485A6F9A8D780F3&id=485A6F9A8D780F3%211173762&parId=485A6F9A8D780F3%21836570&o=OneUp>. Présenté par année depuis 2017, le document décline l'activité de l'université en cinq chapitres : vie étudiante, volet social, formations, restructuration interne, rayonnement et attractivité.

<sup>84</sup> RAE, p. 33.

<sup>85</sup> RAE, p. 33, 34 : économies d'énergie, en lien avec la climatisation, recours aux énergies renouvelables, accessibilité des locaux aux personnes en situation de handicap.

<sup>86</sup> En raison notamment d'ajustements techniques (note de présentation du budget 2020, p. 7).

central, qui n'a pas accès au logiciel de gestion<sup>87</sup>. Cette étanchéité est préjudiciable à un fonctionnement efficient en raison de la dispersion des forces et de l'insuffisance de compétences très spécifiques liées aux métiers du bâtiment<sup>88</sup> sur certains sites. Elle limite la possibilité de disposer d'un modèle économique à coûts complets. Elle fait aussi prendre le risque d'accentuer les trop grandes différences de traitement en termes de conditions de travail et d'étude entre les deux pôles. En outre, l'absence de document de synthèse du travail de la direction rend difficile l'appréciation de son activité, et il n'est pas sûr que soient transmises à cette direction toutes les informations des pôles, autres que celles qui posent *a priori* problème. **Le comité recommande à l'université de reprendre le travail concernant le schéma directeur immobilier, de se doter d'un SPSI, et de faire un état précis de l'articulation des compétences entre les pôles, les composantes et le niveau central.** Une direction, remodelée, pourrait jouer un rôle de coordination et d'harmonisation au sein de l'ensemble de l'établissement.

## La recherche et la formation

### 1 / La politique de recherche

**Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. » (Référentiel du Hcéres)**

*Une politique de recherche en cohérence avec les grandes orientations stratégiques, mais qui ne dispose pas d'outils de pilotage précis.*

**La stratégie de recherche de l'université des Antilles (UA) est cohérente avec son positionnement institutionnel** (cf. référence 1). Elle est axée sur des thématiques ayant trait à son positionnement géographique dans les Caraïbes et plus largement vis-à-vis du continent américain et des territoires ultramarins. Ce positionnement est assurément un point fort de l'établissement.

**L'UA n'est pas en mesure de décrire précisément son potentiel de recherche.** Le SI-RH<sup>89,90</sup> ne permet pas actuellement d'identifier de façon précise la répartition des personnels affectés à la recherche. La connaissance de cette répartition repose sur une déclaration annuelle qui ne permet pas de disposer d'un tableau de bord consolidé. Le déploiement du logiciel GRAAL amorcé initialement au niveau du pôle Guadeloupe tarde à être mis en œuvre. L'évaluation de la production scientifique devrait à terme reposer sur le dépôt des publications dans HAL<sup>91</sup>, ce qui nécessite d'abord de résoudre des problèmes de référencements. Une vision claire du potentiel de recherche ne pourra exister que par une amélioration des systèmes d'information, que le comité encourage à mettre en œuvre rapidement.

**Le potentiel de recherche, du fait de sa disparité, est peu visible.** L'UA dispose de 22 unités de recherche, dont cinq UMR<sup>92</sup>, ce qui se traduit par un morcèlement important de son potentiel de recherche (13 unités de recherche comprennent entre 2 et 13 chercheurs)<sup>93</sup>. Bien que les unités de recherche soient partenaires de projets de recherche à visibilité nationale et internationale (PIA, dont trois Labex, H2020, ANR - TEEC franco-qubécois, Ouragan, projets Sargassum-Save-C, Corsair, etc.), la faiblesse des effectifs de recherche dans certaines unités nuit à la visibilité de l'activité de recherche de l'UA dans les domaines correspondants et ne lui assure pas la masse critique suffisante pour candidater avec assurance à des projets de recherche d'envergure<sup>94</sup>. **Le comité recommande à l'établissement de se saisir de ce constat pour entamer une réflexion approfondie sur la structuration de son paysage de recherche.**

<sup>87</sup> Les informations mentionnées dans le contrat de site (p. 46) montrent que les taux d'occupation, avant la crise de la Covid 19, tournaient autour de 80 %.

<sup>88</sup> Cf. par exemple les discussions dont fait état le compte rendu du CHSCT du 10 octobre 2019.

<sup>89</sup> RAE, p. 35-39.

<sup>90</sup> Contrat de site 2017-2021, p. 36, 38.

<sup>91</sup> RAE, p. 35-39.

<sup>92</sup> RAE, p. 35-39.

<sup>93</sup> RAE, p. 35 et contrat de site 2017-2021, p. 36, 38.

<sup>94</sup> RAE, p. 35-39.



**L'UA effectue un suivi très limité de sa production scientifique.** Ce suivi se réduit à la synthèse du nombre de publications sur cinq ans (1 183 publications pour 230 producteurs sur 290 chercheurs ou enseignants-chercheurs), paramètre qui est pris en compte dans le modèle d'allocation des moyens aux unités de recherche. La collecte de ces données sur une base déclarative<sup>95</sup> n'est ni automatisée ni fiable. L'établissement en est conscient. De plus, cette production ne fait pas l'objet d'une analyse qualitative ou quantitative à la lumière de la stratégie de l'établissement.

**La complexité de la gouvernance de la recherche et la faiblesse des moyens administratifs et techniques freinent la mise en œuvre d'une politique de recherche d'établissement.** Malgré l'investissement des personnels concernés, la mise en œuvre de la politique de recherche de l'UA souffre de la duplication des vice-présidences recherche et des commissions de la recherche (CR), ce qui pénalise la clarté des processus décisionnels, délibératifs et organisationnels. Les services d'appui à la recherche bénéficient d'un directeur délégué à la recherche, interlocuteur clé dont le périmètre d'activités gagnerait à être précisé, et d'une cellule d'appui aux projets (CAP)<sup>96</sup>. Mais l'insuffisance de moyens – deux personnels de catégorie C pour la direction déléguée à la recherche – et une mise en place chaotique de la CAP, dont la visibilité est faible, engendrent une incapacité à assurer l'appui administratif souhaité par la communauté scientifique. Un point positif est la mise à disposition d'une veille aux appels à projets grâce à un abonnement à la base de données *ResearchConnect*. L'UA est signataire de la charte française de déontologie des métiers de la recherche au travers de la Conférence des présidents d'université (CPU). **Le comité recommande à l'établissement d'affirmer un soutien administratif et financier plus fort, en appui de sa stratégie de recherche, qui vise à stimuler sa vitalité recherche dans l'espace caraïbéen et ultra-marin.**

**La mise en œuvre d'un modèle d'allocation des moyens reposant sur cinq critères est à souligner<sup>97</sup>.** Néanmoins, le comité s'interroge sur la fiabilité de ces critères, compte tenu de la faiblesse du système d'information de l'UA en matière de recherche. Le RAE fait état d'un tassement constant des financements de la recherche (de l'ordre de 500 k€ par an), issus de la subvention pour charge de service public. Le bonus qualité recherche (BQR), bien qu'augmentant en proportion de l'enveloppe financière attribuée à la recherche, de 15 à 25 % pendant la période de référence, voit son montant s'effriter également (142 k€ en 2020 contre 156 k€ en 2017 et 230 k€ en 2016, année de la séparation d'avec le pôle guyanais)<sup>98</sup>. Les fédérations de recherche disposent d'un financement annuel modeste de 20 k€<sup>99</sup>, dont le montant peut cependant varier selon les années. **Le comité recommande de reconsidérer les moyens financiers consacrés à la recherche pour soutenir les ambitions de sa stratégie scientifique.**

**La politique de diversification des ressources est à conforter en stimulant des réponses aux AAP.** La politique de ressources propres s'appuie essentiellement sur les appels à projets régionaux, en particulier ceux du programme opérationnel régional du fonds européen de développement régional (PO Feder) pour 1 509 k€ pour la période 2015-2017 et 1 188 k€ pour la période 2017-2020<sup>100</sup>, soumis désormais à l'expertise des collectivités territoriales. Dans ce cadre, la région Guadeloupe apporte un soutien important au projet « Malin » centré sur les maladies infectieuses. En revanche, il reste un palier à franchir pour accéder à des financements sur projets résultants d'AAP plus concurrentiels, tels que ceux de l'ANR (l'établissement gère entre deux et trois projets lauréats par an) ou ceux du programme européen pour la recherche et l'innovation H2020<sup>101</sup>.

**La politique de recherche de l'UA n'est pas coordonnée avec celle des organismes de recherche.** Sans que cela soit formalisé au niveau de l'établissement sous la forme de conventions (cf. référence 2), l'UA bénéficie du soutien d'organismes de recherche (CNRS, Inserm, etc.) directement au niveau des UMR. À l'exception du laboratoire caraïbéen des sciences sociales (LC2S), UMR sous cotutelle du CNRS, les autres UMR sont multi sites et pilotées par le site métropolitain, ce qui nuit à la visibilité de la tutelle UA<sup>102</sup>. Ce point avait déjà fait l'objet d'une

<sup>95</sup> RAE, tableau 12, p. 41.

<sup>96</sup> RAE, p. 35-39 et contrat de site 2017-2021, p. 36, 38.

<sup>97</sup> RAE, p. 39 : nombre de titulaires de l'UA produisant ; nombre de thèses soutenues au cours des 5 dernières années ; nombre d'HDR soutenues au cours des 5 dernières années ; nombre de masters adossés à l'unité de recherche ; activité globale de l'unité au cours des 5 dernières années.

<sup>98</sup> RAE, p. 35-39.

<sup>99</sup> RAE, p. 36.

<sup>100</sup> *Idem*.

<sup>101</sup> RAE, p. 39.

<sup>102</sup> Rapport 2016 d'évaluation par le Hcéres, p. 9, 10, 15, 16.

remarque du précédent comité d'évaluation du Hcéres en 2016. On peut regretter, par ailleurs, l'absence d'implication, dans l'économie générale de la recherche de l'UA, d'organismes présents sur le site caribéen, tels que l'Inrae, le Cirad et l'IRD, implication qui pourrait prendre la forme d'UMR co-pilotées avec l'UA. Ces organismes sont néanmoins actifs dans des programmes de recherche partagés (des projets financés par l'ANR, les programmes chlordécone, sargassum, etc.). Ils contribuent également à la recherche développée à l'UA, en mettant à disposition leurs plateformes et en s'impliquant activement au niveau de formations de masters et de doctorat. La dynamique liée à la mise en place du consortium PARI<sup>103</sup>, piloté par l'UA et qui inclut l'ensemble de ces organismes de recherche, ouvre la voie d'une coordination plus resserrée en matière de stratégie de la recherche entre ces acteurs.

#### **Un potentiel notable en termes de plateformes de recherche fragilisé par une absence de modèle économique.**

Les fédérations de recherche sont principalement des plateformes permettant de mutualiser des équipements transversaux : centre commun de calcul intensif (C3I), centre de caractérisation commun des matériaux des Antilles Guyane (C3MAG), bibliothèque numérique de recherche en mathématiques et informatique (BNRMI). Elles bénéficient du soutien des collectivités territoriales<sup>104</sup> (financement du mésocentre du C3I, de gros équipements du C3MAG, etc.)<sup>105</sup>. Ces plateformes peinent cependant à s'autofinancer par la vente de prestations externes en raison de la petite taille des entreprises locales. L'évolution en 2020 de la plateforme MANIOC (bibliothèque virtuelle de recherche sur la Caraïbe et la région Amazonie) en un consortium co-piloté par les universités des Antilles et de Guyane, avec des partenaires régionaux, interrégionaux et internationaux, est exemplaire. Pôle associé de la Bibliothèque nationale de France, il bénéficie par convention d'un soutien de 500 k€ sur trois ans de la part du GIS CollEx-Persée dans le cadre d'un programme de numérisation et de signalement des fonds patrimoniaux incluant la passerelle documentaire et technique Gallica-Manioc ; il bénéficie également d'un financement du GIS Collex-Persée<sup>106</sup> pour sa collection, labélisée Collex, « patrimoines du monde créole ».

**Les politiques d'amélioration continue et d'intégrité scientifique sont à construire ou à conforter.** Une politique d'intégrité scientifique a récemment été définie avec la nomination d'un référent intégrité scientifique en 2018 et l'adoption d'une charte de l'intégrité scientifique en 2020. Cependant, de l'aveu même de l'établissement<sup>107</sup>, cette activité n'est pas encore visible, bien qu'un certain nombre d'actions aient été déployées (acquisition d'un logiciel antiplagiat, mise en place d'un référent et d'une charte de l'intégrité scientifique). Les processus d'évaluation interne des entités de recherche, ainsi que les démarches pour la mise en œuvre d'analyse de prospective scientifique (SAB, par exemple), ne sont pas décrits dans le RAE.

**Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socioéconomique et ainsi qu'aux évolutions sociétales »**

### *Une politique de valorisation de la recherche dynamique, dont le suivi et le pilotage sont à renforcer*

**Une politique de valorisation de la recherche qui s'appuie sur des moyens insuffisants.** Le rapport d'évaluation 2016 du Hcéres soulignait que « la valorisation des résultats de la recherche pâtit de l'absence de tout dispositif facilitateur, et notamment d'une cellule de promotion de la recherche et de sa valorisation dont la mise en place figurait pourtant au précédent contrat (2010-2013) »<sup>108</sup>. L'université informe, dans son RAE, de la nomination d'un vice-président à la valorisation scientifique<sup>109</sup>, accompagnée, en 2017, de la création d'une cellule d'appui aux projets (CAP), considérée comme une cellule de valorisation. La visite sur site a permis d'appréhender le périmètre des missions de cette cellule, essentiellement axées sur l'accompagnement des chercheurs dans leurs réponses aux divers appels à projets et dans l'exécution administrative et financière des projets. Son objectif principal est de veiller à la bonne réalisation administrative et financière des conventions partenariales de recherche et au bon versement des crédits de la part des bailleurs, qu'ils soient publics ou privés.

<sup>103</sup> Charte du consortium de coordination de la politique Antilles recherche & innovation (PARI) accessible sur le site de l'université des Antilles.

<sup>104</sup> Soutien de la Région en 2019 : 2.46 M€ ; en 2020 : 1.93 M€. Source : dataESR.

<sup>105</sup> RAE, p 35, 39.

<sup>106</sup> Le GIS CollEx-Persée identifie et valorise des collections d'excellence de documents scientifiques par la création du label Collex.

<sup>107</sup> RAE, p 38.

<sup>108</sup> Rapport 2016 Hcéres, p. 16.

<sup>109</sup> Rapport 2016 Hcéres, p. 39.



Cette cellule d'appui aux projets est organisée en deux cellules polaires (Guadeloupe et Martinique) inégalement et très faiblement dotées en moyens humains et matériels. La cellule du pôle de la Martinique est aujourd'hui plus opérationnelle grâce au soutien de la collectivité, concrétisé par la mise à disposition d'un personnel en complément du personnel universitaire, alors que la cellule du pôle de la Guadeloupe fonctionne uniquement avec du personnel de l'université (2 ETP), qui lui consacre une partie de son activité dont la quotité n'a pu être déterminée. Le modèle économique de cette cellule d'appui repose sur son autofinancement grâce à un prélèvement global de 12 % pour frais de gestion, effectué sur chacun des projets accompagnés. Les ressources de cette cellule d'appui bipolaire, et sa viabilité, dépendent donc du nombre de projets accompagnés. La centaine de projets suivis en portefeuille en 2021 n'a pas encore donné lieu aux recouvrements attendus des frais de gestion.

Cette faiblesse de moyens, non stabilisés, ne permet pas à la cellule d'appui aux projets de bénéficier d'une légitimité et d'une reconnaissance suffisante de la part des laboratoires de recherche, ce qui conduit beaucoup d'entre eux à assurer eux-mêmes la gestion des partenariats ou à laisser cette gestion aux organismes partenaires. **Le comité recommande donc de renforcer les moyens des deux cellules d'appui aux projets, de clarifier et d'homogénéiser leurs missions dans chaque pôle pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle auprès des laboratoires.**

**L'absence de société d'accélération du transfert de technologies (SATT) sur le site de la Guadeloupe et de la Martinique, et la typologie des acteurs du monde socioéconomique, essentiellement des TPE et des PME, limitent les possibilités de valorisation de la recherche de l'UA.** Le comité invite l'université à définir les modalités d'un appui structuré et adapté au contexte, ainsi qu'à mettre en place un pilotage global de cette démarche de rapprochement avec le monde socioéconomique au profit des laboratoires. L'implication dans le domaine socioculturel du laboratoire caribéen de sciences sociales (LC2S), dont l'expertise est régulièrement sollicitée par les pouvoirs publics et par les collectivités territoriales, doit être mentionnée comme un exemple de rapprochement réussi.

Il est toutefois à noter qu'en matière de valorisation, l'université des Antilles fait partie des membres fondateurs du pôle de compétitivité « synergile », œuvrant dans le domaine des énergies renouvelables et alternatives, de la maîtrise de l'énergie, de la construction et des matériaux. Toutefois, l'université des Antilles ne met pas en valeur cette participation, que ce soit dans le RAE ou dans les entretiens. Elle a certes engagé des actions récurrentes permettant de rapprocher les jeunes diplômés de l'emploi et de les sensibiliser au monde de l'entreprise ; son partenariat avec le groupe Bernard Hayot, au sein d'une fondation partenariale « agir ensemble pour la formation et l'emploi », pourrait contribuer à l'ouvrir au monde économique. Mais, sans bilan précis à sa disposition, le comité n'a pu mesurer l'effectivité de ce partenariat.

**Le comité invite l'UA à soutenir la dynamique du consortium PARI récemment créé pour faire vivre une véritable politique partenariale associant tous les acteurs du monde socioéconomique.** L'université pourrait utilement s'appuyer sur ce consortium qui regroupe l'université (en tant qu'établissement coordonnateur), les organismes de recherche du site antillais, les collectivités territoriales, les milieux socioprofessionnels, les structures de transfert et d'innovation, les CHU et les réseaux d'entreprises. Ce consortium constitue un espace d'échanges et de construction d'une stratégie à 10 ans, qui s'appuie sur un ensemble de valeurs liant la formation, la recherche, l'innovation, le transfert et la valorisation, au service du développement du territoire<sup>110</sup>. Une implication marquée de la vice-présidence déléguée aux partenariats avec le monde socioéconomique lui assurerait une légitimité et une visibilité accrues, alors qu'à la lecture du RAE et à la suite aux entretiens, le comité ne peut estimer l'effectivité de la mission de cette vice-présidence.

Une des premières actions à engager pourrait être la mise en place d'un outil donnant de la visibilité aux laboratoires « pépites » de l'université et permettant ainsi de valoriser leurs compétences et leurs spécificités et de mettre celles en rapport avec les besoins des entreprises ou des institutions.

**Le comité recommande à l'université de porter une attention plus grande aux relations avec le monde socioéconomique et de s'engager dans un processus de formalisation claire et structurée de partenariats en prenant, dans un premier temps, appui sur le consortium PARI déjà existant.**

---

<sup>110</sup> Charte du consortium de coordination de la Politique Antilles Recherche & Innovation (PARI) accessible sur le site de l'université des Antilles, p. 3.

**En matière de diffusion de la culture scientifique et technique, il n'existe pas de démarche structurée**, les actions étant essentiellement développées à l'échelon des unités de recherche. L'université est toutefois partenaire des deux centres de culture scientifique et technique de Martinique (carbet des sciences) et de Guadeloupe (archipel des sciences) qui assurent respectivement la coordination de la fête de la science en Martinique<sup>111</sup> et en Guadeloupe. L'UA adhère également, depuis son édition 2019, au concours « Ma thèse en 180 secondes » avec sept candidatures en 2019, huit en 2020 et neuf en 2021<sup>112</sup>.

La valorisation des recherches dans les domaines des lettres et, plus globalement, des sciences humaines et sociales, bénéficie d'un outil particulier, les presses universitaires des Antilles, maison d'édition créée en 2018 par l'université et tournée vers les spécificités régionales de la Caraïbe. Elles publient également des ouvrages et éditent trois revues (« études caribéennes », « contextes et didactiques » et « archipélies ») dont deux sont diffusées grâce à *open edition journals*, une plateforme de revues en sciences humaines et sociales, qui promeut l'édition électronique en libre accès.

Comme cela a déjà été mentionné plus haut dans ce rapport, l'université bénéficie d'un fonds caribéen du service commun de documentation, labélisé en 2018 Collex (collection d'excellence), qui constitue un ensemble documentaire unique en France rassemblant des documents de différentes natures (imprimés, documents électroniques et multimédias, fonds spéciaux).

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

**Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. »**

*Une offre de formation définie en cohérence avec le positionnement et la stratégie de l'université, sans pour autant en garantir la soutenabilité financière et humaine*

**L'université mène une politique volontariste de poursuite d'études, qui s'appuie sur la duplication de l'offre de formation, mais dont les résultats sont en deçà des attentes.** La stratégie de l'établissement en matière de formation est différente selon que l'on se place au niveau de la licence ou du master mais reste en cohérence avec son positionnement institutionnel. Elle est tournée vers les ressources locales de la Caraïbe et les enjeux d'insertion professionnelle dans les territoires d'implantation de l'université<sup>113</sup>. Ainsi, le principe de spécialisation disciplinaire, qui prévalait au niveau de l'université Antilles-Guyane (à l'exception de la santé), puis de l'Université des Antilles (lettres et sciences humaines en Martinique, sciences exactes et naturelles en Guadeloupe), a progressivement été remis en question lors de la création de l'UA en 2015, principalement au niveau du 1<sup>er</sup> cycle, du DUT et, de manière plus limitée, au niveau master<sup>114</sup>.

L'objectif vise à amoindrir les coûts sociaux et financiers (en raison des voyages, de l'hébergement, etc.) supportés par les étudiants et qui pourraient les dissuader d'entreprendre des études supérieures, mais également à lutter contre la fuite des néo-bacheliers vers la métropole<sup>115</sup>. Il est ainsi à noter que le ratio de boursiers est de 50 % en 2019-2020 (contre 42 % à l'échelle nationale dans les universités), dont la plupart bénéficient de l'échelon maximum, ce qui peut expliquer les freins financiers à une mobilité entre la Guadeloupe et la Martinique pour les plus jeunes des étudiants.

Ainsi, l'offre de formation en premier cycle est distribuée en fonction des débouchés, notamment des possibilités de poursuite d'étude sur le même territoire. Certaines licences générales sont maintenues sur les deux sites (lettres, mathématiques, droit, économie-gestion, science politique) ; d'autres sont proposées uniquement sur un territoire en fonction du potentiel de ce dernier. Enfin, un mode hybride est proposé pour la licence de sciences de l'éducation, qui est dispensée en formation initiale en Martinique et en formation continue en Guadeloupe.

Pour ce qui concerne l'offre de formation en masters, la stratégie de l'établissement consiste à ne pas proposer de doublons et à répartir les thématiques sur les deux sites de façon complémentaire en prenant en compte la

<sup>111</sup> <https://www.fetedelascience.fr/la-guadeloupe-fete-la-science>, <https://www.fetedelascience.fr/fete-de-la-science-en-martinique>.

<sup>112</sup> Site internet de l'UA.

<sup>113</sup> RAE, p. 14, 17.

<sup>114</sup> RAE p. 45, 46

<sup>115</sup> RAE, p. 45.

répartition des unités de recherche, tout en assurant aux étudiants d'un pôle la possibilité de suivre à distance les enseignements dispensés par l'autre pôle. Il est à noter que la grande majorité des étudiants sont inscrits dans des masters « métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (MEEF) ou en « français langue étrangère » - FLE (formation ouverte ou à distance - FOAD). Les différents entretiens ont montré que l'établissement le déplore et cherche à diversifier son offre, mais les effectifs restent peu nombreux dans certains cursus. Les orientations de l'université ne sont pas en adéquation avec les projets et les souhaits des néo-bacheliers caribéens. En effet, seuls 25 % des étudiants poursuivent jusqu'en master<sup>116</sup>.

**Faute d'outils de pilotage, le (sur)coût de la duplication des formations ne peut pas être estimé avec précision.**

Les conséquences financières de la politique de duplication de l'OF n'ont pas été estimées par l'établissement, faute d'un outil de gestion prévisionnelle des heures d'enseignement. Les entretiens réalisés par le comité ont montré que l'expérience de mise à distance des enseignements dans le cadre du confinement lié à la crise de la Covid 19 pourrait être exploitée pour une mutualisation accrue reposant sur des enseignements hybrides (en présentiel sur un site et à distance sur l'autre). La plateforme e-cursus et des espaces connectés (amphithéâtres et salles de cours) sont des dispositifs dont on peut espérer qu'ils permettent une diffusion équitable des enseignements dispensés par les deux pôles.

**L'adéquation entre l'offre de formation de licences professionnelles et les besoins des territoires n'est pas appréciable.**

L'UA indique<sup>117</sup> que l'offre de licences professionnelles est organisée en fonction des caractéristiques thématiques du territoire (la biodiversité, l'arc caribéen, l'histoire, etc.) et en cohérence avec les bassins d'emplois locaux, afin de maintenir les néo-diplômés sur les territoires et de favoriser l'insertion professionnelle au niveau Bac + 3. Cependant, les entretiens n'ont pas permis de préciser comment se réalise cette articulation avec le monde de l'entreprise. La saturation du marché de l'emploi a été évoquée lors des échanges. Le comité n'a pas pu vérifier si les actions identifiées<sup>118</sup> par l'UA pour répondre au problème de l'insertion professionnelle dans les Antilles ont été réellement mises en œuvre.

**La politique de formation continue se limite à agréger les actions des différentes composantes en la matière.**

L'UA indique<sup>119</sup> que le nombre de stagiaires de la formation continue (FC) a diminué considérablement depuis 2015 (de plus de 50 % : de 800 stagiaires en 2015-2016 à environ 300 en 2019-2020). Les entretiens ont permis de comprendre qu'il existe un décalage entre le mode de comptage des stagiaires aujourd'hui et celui de 2015-2016. En effet, précédemment, les adhérents à l'« université du temps libre » (entre 100 et 200 personnes chaque année) étaient comptabilisés dans l'effectif de la FC, dont pourtant ils ne relèvent pas. Si la baisse, pour cette raison, est moins importante qu'initialement indiqué, on peut toutefois constater un pourcentage faible de stagiaires de la FC dans les formations en groupe spécifique ou en groupe mixte (formation initiale-FC). Il est à noter que, dans le RAE comme lors des entretiens sur site, l'absence de politique générale de FC est soulignée. Hormis en santé (le développement professionnel continu des professionnels de santé est une obligation), le comité n'a pas pu trouver la trace d'une feuille de route claire en matière de FC, portée par la direction de l'établissement. Les composantes les plus concernées (IUT, par exemple) s'organisent au cas par cas et l'organisation d'une FC relève souvent d'initiatives individuelles ou d'un petit collectif. **Le comité recommande à l'établissement de se doter d'un véritable modèle économique des formations continues, harmonisé au niveau de l'université**, et de mieux prendre en compte les coûts complets.

**De manière globale, concernant la formation tout au long de la vie (formation initiale et continue), on note l'absence de démarche qualité ou de certification.** Ni le RAE ni les entretiens n'ont permis au comité d'établir qu'il existe une démarche d'évaluation des enseignements ou des formations par les étudiants. Les conseils de perfectionnement ne semblent pas avoir été mis en place, en l'état des informations dont dispose le comité. **Celui-ci recommande donc à l'établissement d'engager une réflexion pour la mise en marche d'une démarche qualité globale s'étendant aux activités de formation.**

**Le pilotage politique et opérationnel de l'OF n'est pas réalisé de façon optimale.** Le RAE et les entretiens ont montré qu'il n'existe pas d'instance, commune aux deux pôles, de pilotage de l'offre de formation tout au long de la vie. En effet, comme pour la commission de la recherche, il existe deux CFVU, une pour chacun des pôles, mais il n'existe pas d'instance démocratique représentative qui permettrait de définir une vision globale de

<sup>116</sup> RAE, p. 46.

<sup>117</sup> Idem.

<sup>118</sup> Ouverture une année sur deux, ou alternées entre les deux pôles de l'université, ou encore selon différents régimes d'ouverture (formation initiale, formation continue sous forme classique ou par alternance).

<sup>119</sup> RAE, p. 50.

l'offre de formation et d'opérer une régulation de cette offre, qu'elle soit initiale ou continue, à l'échelle de l'établissement. **Le comité recommande à l'établissement d'envisager la fusion des deux CR et CFVU ou, au minimum, de renforcer le pilotage transverse de ces instances.**

L'établissement est conscient qu'il n'est pas en mesure d'évaluer la soutenabilité de son offre de formation (cf. référence 6). Ainsi, le comité n'a pas pu estimer si l'UA disposait d'indicateurs de pilotage de l'offre de formation et de suivi des effectifs par filière, ainsi que d'outils de mesure du coût des formations. De même, le comité n'a pas pu savoir si l'UA avait défini et mis en œuvre un processus de révision de l'offre de formation (s'agissant de suppressions, de créations, ou d'adaptations) s'appuyant sur des outils d'analyse interne ou externe. Le comité recommande donc à l'établissement de profiter du renforcement de sa fonction de contrôle de gestion pour se doter d'une véritable politique de soutenabilité et d'amélioration continue de son offre de formation.

**Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. »**

*L'université affiche la volonté de développer des dispositifs au service de l'offre de formation et de son internationalisation, mais obtient des résultats mitigés*

**La politique internationale des formations est affirmée mais quantitativement en retrait.** La politique internationale de la formation de l'UA est coordonnée par une vice-présidence déléguée aux relations internationales, accompagnée par un bureau des relations internationales composé du président, du vice-président délégué aux relations internationales, du DGS, d'un DGSA, d'un RAF et de deux gestionnaires de pôles. Ainsi, tout en revendiquant une offre de formation en lien avec l'environnement local, l'UA affiche une politique affirmée à l'international. Celle-ci s'appuie classiquement sur un portefeuille de quelques dizaines de conventions ou d'accords-cadres bilatéraux<sup>120</sup> et sur la participation de l'université à des réseaux ciblés, plus particulièrement à l'échelle de l'arc antillais dans lequel l'UA cherche à renforcer son influence grâce à son action au sein de la CORPUCA<sup>121</sup> et de l'association *universities Caribbean*. Cependant, le nombre de mobilités au sein de la Caraïbe est encore très modeste (moins de 10 étudiants de 2015 à 2019).

La FOAD du master FLE témoigne de cette ambition mais ses effets restent limités, même si les entretiens ont montré que des efforts importants ont été opérés en matière de numérique dans les cursus. La filière intégrée, entre la France et les Caraïbes, d'un master de sciences politiques avec Bordeaux est par ailleurs un atout pour l'établissement car elle permet aux étudiants d'obtenir un double ou un triple-diplôme.

L'UA développe un programme ELAN<sup>122</sup> avec le rectorat pour favoriser l'immersion de 15 étudiants non francophones, avant leur inscription dans ses cursus. La place de l'enseignement du FLE et de sa certification (avec un projet de centre d'habilitation au diplôme d'études en langue française, DELF) est présentée comme un levier à exploiter. Cependant, les entretiens n'ont pas permis d'identifier clairement la manière dont l'établissement compte le concrétiser, d'autant qu'à ce jour, l'établissement ne s'est toujours pas familiarisé avec les notions d'objectifs cibles et d'évaluation des résultats obtenus. Enfin, l'UA émerge au programme européen Erasmus+ (à peu près 50 étudiants par an en sont bénéficiaires).

Il est à noter une augmentation des mobilités entrantes (de 73 en 2015 à 153 en 2019<sup>123</sup>) - qui s'explique surtout par l'activation d'un nouveau programme « *study abroad program* » en 2018-2019 -, ainsi qu'une légère augmentation des mobilités sortantes du programme Erasmus+ (58 en 2015-2016, 85 en 2018-2019).

On peut enfin constater la stagnation des mobilités sortantes (25 en moyenne annuelle, ce qui est très modeste) incluant les mobilités dans la zone des Caraïbes mentionnées précédemment, dont une majorité (16) est soutenue par le programme Erasmus+.

<sup>120</sup>[https://www.canva.com/design/DAELDk\\_KQtc/uYbGXbhn5aaH5PDVoCVMRg/view?utm\\_content=DAELDk\\_KQtc&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link&utm\\_source=publishsharelink#38](https://www.canva.com/design/DAELDk_KQtc/uYbGXbhn5aaH5PDVoCVMRg/view?utm_content=DAELDk_KQtc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink#38).

<sup>121</sup> Conférence régionale des recteurs, présidents et directeurs d'établissement d'enseignement supérieur dans la Caraïbe, membres de l'AUF.

<sup>122</sup> Le programme ELAN, échanges linguistiques et apprentissage novateur par la mobilité, financé par le programme Interreg Caraïbes, offre aux étudiants ayant au moins un niveau B2 en français et postulant à l'université des Antilles, la possibilité de demander une bourse de 700 € par mois, ainsi qu'une aide forfaitaire au voyage.

<sup>123</sup> RAE, p. 51.

Dans le contexte d'une région socialement fragile, le développement de la mobilité sortante étudiante est freiné par le coût des transports, que ce soit au niveau intercontinental ou au niveau de l'arc antillais, les longs délais d'obtention des visas étant, dans ce dernier cas, une contrainte supplémentaire.

Outre le programme d'aide à la mobilité internationale des étudiants sur critères sociaux, l'UA a aussi mis en place un dispositif d'aide à la mobilité des personnels<sup>124</sup>, qui s'appuie sur le programme Erasmus+. Faute d'indicateurs de réalisation, l'effectivité de ce programme n'a pu être évaluée par le comité.

Un projet de renforcement des coopérations institutionnelles a été lancé en 2017 avec notamment la désignation d'un chargé de mission s'occupant des relations au sein des Caraïbes. Dans un premier temps, en association avec les deux CHU, il vise à renforcer le partenariat avec l'université Quisqueya d'Haïti dans le domaine de la santé. **Le comité recommande à l'établissement de bien articuler ce projet, en termes de positionnement institutionnel, avec les réseaux précités, à savoir la CORPUCA, l'AUF et l'association universités Caribbean.**

**L'innovation pédagogique se réduit à transposer des enseignements en présentiel en enseignements dispensés à distance.** Il existe une cellule d'innovation pédagogique, composée de deux personnes : le vice-président chargé de cette question, secondé par un enseignant-chercheur. La mise en ligne des enseignements en raison de la crise sanitaire de la Covid 19 est présentée dans le RAE<sup>125</sup>, comme durant les entretiens, comme un accélérateur d'une transformation pédagogique de grande ampleur. C'est effectivement le cas sur le plan des outils numériques mobilisés et de leur usage pour des enseignements dispensés à distance. Cependant, l'enseignement à distance relève plutôt d'un enseignement en présentiel mis en ligne que d'une formation ouverte, conçue spécifiquement, sur le plan didactique, pour des interactions à distance.

Ainsi, de l'avis du comité, l'UA n'a pas opéré de réelle transformation pédagogique (ou n'a pas déployé de réelle innovation pédagogique), qui inclurait une réflexion globale sur la pédagogie à mettre à l'œuvre dans l'enseignement supérieur. **Le comité recommande le renforcement de la cellule d'innovation**, faisant de celle-ci un service d'appui à la pédagogie, outillé par des conseillers et des ingénieurs pédagogiques par exemple.

### 3 / Le lien entre recherche et formation

**Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. »**

*Une attractivité du doctorat, qui gagnerait à être renforcée.*

**À l'exception du doctorat, le comité n'a pas été en mesure d'identifier clairement la stratégie d'adossement des formations à la recherche, que ce soit à la lecture du RAE ou lors des entretiens sur site.** En effet, il est difficile de repérer dans le RAE quelles sont les équipes d'appui et les orientations scientifiques des masters, voire des licences, même en tenant compte du fait que la majeure partie des étudiants de second cycle sont inscrits en master MEEF ou en formation FLE, parcours pour lesquels ces aspects sont moins cruciaux. Par ailleurs, le processus de définition des profils des enseignants-chercheurs à recruter, dans une articulation entre la formation et la recherche, et le processus de leur affectation dans les unités de recherche, sont très peu détaillés dans le RAE. À la lumière des entretiens, il apparaît que la définition des profils est gouvernée par les critères d'encadrement des formations.

**Les études doctorales souffrent d'un manque d'attractivité, d'une instabilité organisationnelle et d'une absence d'indicateurs de pilotage incomplets.** Les études doctorales s'appuient depuis cinq ans sur deux écoles doctorales (une dans le domaine des STS et des SVE, l'autre dans le domaine des SHS). Il est prévu dans le prochain contrat de revenir à la situation antérieure, à savoir une seule école doctorale. Au-delà des indicateurs standards, qui montrent un temps de réalisation de la thèse parfois très long (jusqu'à huit années de manière régulière) et un taux d'abandon des thèses important, peu d'éléments sont fournis dans le RAE sur les outils de pilotage, d'attractivité internationale, d'insertion professionnelle des doctorants, de coordination et d'harmonisation des pratiques de formation, etc. Un comité de suivi de thèse est cependant mis en place pour accompagner le parcours du doctorant. Les interlocuteurs du comité ont mis en avant la spécificité des thèses

<sup>124</sup> Site internet de l'UA.

<sup>125</sup> RAE, p. 49.

en sciences humaines et sociales, qui ne bénéficient que de peu d'allocations doctorales (ce qui est aussi le cas à l'échelle nationale). Les doctorants en SHS sont donc amenés à travailler en parallèle de leurs travaux de thèse pour subvenir à leurs besoins, ce qui contribue à allonger la durée moyenne de la thèse. Un infléchissement de la politique d'inscription en thèse est envisagé pour en réduire la durée et, surtout, pour identifier des critères préalables à l'inscription en doctorat. Le comité invite l'établissement à mettre en place un suivi de ces mesures.

**L'offre de formation doctorale mériterait d'être consolidée dans ses modalités de mise en œuvre.** Sur le plan de la formation doctorale, les entretiens ont montré que les doctorants doivent suivre 120 heures de formation, sous diverses formes, avant la soutenance. L'OF, qui comporte des modules obligatoires et optionnels, est soumise à des changements fréquents et à un agenda instable, ce qui pénalise les doctorants salariés. Par ailleurs, le processus de validation des formations suivies est laissé entre les mains du doctorant, qui tient le compte de ses heures de présence. Il est à noter que les ED bénéficient du soutien précieux des collectivités territoriales : six allocations doctorales par an pour la Guadeloupe à hauteur de 85 % (les 15 % restant à la charge de l'unité de recherche) et cinq à six allocations doctorales par an pour la Martinique<sup>126</sup>.

**La politique documentaire est très volontariste et se traduit par des réalisations probantes.** La politique de formation par la recherche s'appuie sur la mise en place de trois formations en méthodologie documentaire (matérialisées par le passeport documentaire<sup>127</sup>), dispensées en début de chaque cycle d'études. Toutefois, la proportion d'étudiants qui ont bénéficié de ce dispositif est faible (environ 25 %). Par ailleurs, le RAE comme les entretiens mettent en lumière une politique générale de documentation très dynamique, engagée et cohérente, avec un axe fort autour des spécificités territoriales ultramarines et des problématiques scientifiques associées. La mise en place de la bibliothèque numérique MANIOC et la politique éditoriale des presses universitaires des Antilles, clairement orientées vers la Caraïbe et plus largement vers les îles ultramarines (cf. p. 23 de ce rapport), sont à souligner comme une réussite<sup>128</sup>, même si le système d'information associé est obsolète et doit être revu dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle gouvernance de l'UA et d'un plan d'action associé.

**Le service commun de documentation (SCD) de l'UA est bien réparti sur l'ensemble des campus et doit être conforté sur deux d'entre eux.** L'implantation récente de nouvelles bibliothèques universitaires (BU) est à souligner<sup>129</sup>. Les BU sont actuellement au nombre de sept et chaque campus de l'UA dispose de sa propre bibliothèque de proximité. L'action du SCD sera prochainement confortée par une offre croissante des ressources accessibles à distance. L'établissement a fait le constat que les capacités d'accueil de la BU du secteur santé ne sont pas suffisantes pour cette composante clé. La construction d'un nouveau bâtiment en 2024 pour la nouvelle faculté de médecine permettra de remédier à cette situation. Il en est de même pour le campus de Fouillole, pour lequel des études de faisabilité d'extension de la BU doivent être menées entre 2023 et 2026.

## La réussite des étudiants

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

**Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. » (Référentiel du Hcéres)**

*L'établissement n'a pas défini durablement sa politique d'accompagnement des étudiants*

**La politique d'orientation et d'insertion professionnelle est inégalement déployée.** Le RAE mentionne que des BAIP (bureaux d'aide à l'insertion professionnelle) sont prévus dans chaque pôle de l'université. Ils assurent le lien entre l'université et les entreprises, notamment pour les stages et l'insertion professionnelle des étudiants

<sup>126</sup> Entretiens.

<sup>127</sup> RAE, p. 53.

<sup>128</sup> RAE, p. 56 : Manioc.org est un portail très consulté, avec 69 331 visites en 2019 et 359 538 livres téléchargés.

<sup>129</sup> RAE, p. 55.



ultramarins. Par ailleurs, les statuts de la DOSIP (direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle) ont été revus en 2019, dans l'objectif affiché de contribuer à l'égalité de traitement des étudiants, de faciliter leur accès aux informations et d'assurer une coordination sur la communication à leur destination. Selon les entretiens, malgré la volonté affichée par les différents acteurs, des difficultés de collaboration nuisent à la fluidité d'une politique concertée au niveau de l'établissement. La DOSIP remplit la mission d'observatoire de la vie étudiante. Plusieurs enquêtes sont diligentées chaque année. L'enquête sur les taux de réussite des étudiants est la plus consultée, tandis que l'enquête sur le devenir des diplômés est utilisée principalement par les responsables de formation<sup>130</sup>. Toutefois, le rapport d'évaluation des masters (publié en avril 2021 par le Hcéres) précise que le suivi des taux de réussite et d'insertion professionnelle n'est pas consolidé par des données chiffrées, ce qui complique une analyse différentielle de ces taux selon les deux pôles universitaires.

### **L'UA affiche une politique consacrée au continuum Bac-3/Bac+3 et entretient des partenariats avec les lycées.**

Le RAE indique que les actions relatives au continuum Bac-3/Bac+3 sont limitées à des rencontres avec les lycées. Cependant, les entretiens sur site ont montré que l'activité de l'établissement en la matière est plus riche. Bien d'autres actions sont mises en place : journées portes ouvertes, déplacement des équipes pédagogiques de l'UA dans les lycées pour rencontrer les lycéens, information pré-parcoursup par des outils numériques (site internet de l'UA ou capsule vidéo qui est diffusée lors de présentations).

**La politique de réorientation à destination des publics spécifiques n'est pas stabilisée.** Peu d'actions sont destinées à des publics spécifiques (étudiants handicapés, sportifs de haut niveau, etc.) sur le plan de la formation, mis à part les éléments habituels et rendus obligatoires par la loi tel le oui-si. Le RAE mentionne que des dispositifs « oui-si » ont fait l'objet d'un suivi pilotage de la part de l'UA et s'appuient sur différents types d'actions<sup>131</sup>, comme la possibilité d'effectuer un parcours de L1 en deux ans, la mise en place d'un renforcement disciplinaire ou du tutorat renforcé. Toutefois, à l'usage, ces dispositifs d'accompagnement ne se sont révélés ni efficaces ni pertinents<sup>132</sup>. Considérant, sans pour autant préciser les chiffres, que peu d'étudiants étaient concernés, les dispositifs ont été abandonnés par l'université. Par ailleurs, la réorientation des étudiants de L1 est possible en fin de premier semestre et envisageable au fil de l'eau, après entretien avec les psychologues de l'éducation nationale et avec l'accord des responsables de formation. Ce type de réorientation intéresse particulièrement pour les étudiants de PASS et de LAS<sup>133</sup>. L'établissement n'est pas en mesure de fournir de statistiques sur le suivi des « oui-si » du fait de problèmes liés à son système d'information (apogée) et de la crise sanitaire.

## 2 / La vie étudiante

**Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. »**

*Un soutien à la vie étudiante non formalisé et inégal entre les pôles mais une attention portée au volet santé*

### **La politique de vie étudiante de l'UA n'est pas formalisée et est hétérogène selon les sites d'implantation.**

L'établissement ne dispose pas de schéma directeur de la vie étudiante et il n'est pas en capacité d'apprécier et de quantifier les moyens réellement mobilisés. Il est par exemple très difficile de trouver des données chiffrées sur la CVEC et son utilisation. L'impact de l'ensemble de ses actions dans le domaine de la vie étudiante n'est pas explicité dans le RAE. Toutefois, le RAE souligne que la politique de développement de la qualité de la vie étudiante prend en compte l'ensemble des sites, tout en reconnaissant que ceux-ci souffrent d'un déficit en espace de vie étudiante.

Les étudiants ont accès à un éventail de services numériques<sup>134</sup> (plateforme numérique, accès à l'emploi du temps en ligne, notes disponibles sur l'espace numérique, etc.) mais de manière hétérogène selon leur composante de rattachement. Seule la Martinique bénéficie d'un bureau de la vie étudiante (BVE), qui travaille

<sup>130</sup> Entretiens.

<sup>131</sup> RAE, p. 58.

<sup>132</sup> Entretiens.

<sup>133</sup> Entretiens.

<sup>134</sup> RAE, p. 61.

en étroite collaboration avec les composantes, le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) et le Crous. Les relations entre l'UA et le Crous se traduisent par de nombreuses actions communes<sup>135</sup> (par exemple, la création de deux maisons de la vie étudiante ou la collaboration pour l'attribution de la CVEC) avec une présence plus marquée sur les campus Fouillole, Camp Jacob-Saint Claude, et Schoelcher. Le comité regrette toutefois l'absence de BVE en Guadeloupe.

Les indicateurs relatifs aux conditions de vie des étudiants fournis par la DOSIP permettent de mieux comprendre la sociologie du public accueilli par l'université<sup>136</sup> et de confirmer la pertinence de l'analyse du positionnement institutionnel de l'UA en tant qu'université de proximité, qui s'attache à favoriser la poursuite d'études.

**L'établissement est soucieux de la santé étudiante et stimule l'activité sportive.** Un point fort de l'UA en matière de vie étudiante concerne la santé des étudiants et la place importante laissée à la vie sportive universitaire. La coopération entre le SUMPSS et le SUAPS est un atout sur ce point, essentiel au regard de la sociologie des étudiants de l'université des Antilles.

Le SUAPS dans l'UA<sup>137</sup> est très actif, ce que les entretiens ont confirmé en précisant que des évènements à destination du personnel de l'UA étaient aussi organisés en collaboration avec le SUMPSS, comme des randonnées de santé ou des séances de sophrologie, ce qui est fédérateur pour les étudiants et les personnels. Cependant, le dynamisme avéré du SUAPS et du SUMPSS, qui s'affirme à travers des projets ambitieux communs (thèmes de sensibilisation : les cancers, le diabète, les maladies sexuellement transmissibles, l'alimentation/nutrition, la gestion du stress, la journée du handicap, les journées santé-sports) n'ont pas suffi à convaincre les partenaires économiques et le conseil régional d'accompagner financièrement l'établissement dans ses actions en la matière. Dans son RAE, l'UA<sup>138</sup> indique que le SUMPSS est très actif, sans pour autant préciser d'indicateurs d'activité.

Concernant la santé étudiante, le SUMPSS a montré une capacité d'adaptation remarquable face à la crise sanitaire en proposant par exemple des permanences en présentiel deux fois par semaine et en affichant l'objectif de déployer des consultations en visioconférence par un médecin. Cette nouvelle fonctionnalité ne semble pas encore opérationnelle au moment de la rédaction de ce rapport. Il n'y a pour l'instant pas de collaboration avérée entre le SUMPSS et la chargée de mission à l'égalité et à la diversité nouvellement nommée.

### *Un accompagnement à l'engagement étudiant qui tarde à être mis en œuvre et une faible participation des étudiants à la vie démocratique*

**La politique d'engagement étudiant est en cours d'ajustement.** L'UA met l'accent sur la valorisation de l'engagement étudiant<sup>139</sup> et a adopté un cadre global en 2018 en matière d'aménagement des études et de validation des compétences, mais ce cadre tarde à être mis en application. Selon les entretiens, la validation de l'engagement étudiant est laissée à l'initiative des composantes, ce qui conduit à une reconnaissance hétérogène de cet engagement selon la composante de rattachement et le niveau d'études.

**La participation des étudiants à la gouvernance est modeste selon l'établissement.** L'établissement déplore une faible participation des étudiants aux élections en termes soit de candidatures (aucune liste n'a été déposée à la CFVU polaire de Guadeloupe), soit de participation aux scrutins. Il y est toutefois précisé que, pour corriger cette faiblesse, les élus étudiants bénéficient d'une formation dès leur élection. Les élus étudiants rencontrés lors des entretiens se réjouissent de travailler dans de bonnes conditions, mais ils expriment leur difficulté à intervenir en CFVU car les thèmes traités sont éloignés de leurs préoccupations<sup>140</sup>. Enfin, l'établissement rappelle qu'aux Antilles les étudiants sont capables de se mobiliser pour différentes causes en lien avec l'université.

Le processus d'attribution de la CVEC (estimée à 150 000 € à partir du nombre d'étudiants et du taux de boursiers) et de la part FSDIE (28 000 € en 2020) est très différent selon les deux pôles universitaires du fait de l'absence de BVE sur le pôle de la Guadeloupe. Cela nuit à un affichage global en matière d'attribution d'aide

---

<sup>135</sup> *Idem.*

<sup>136</sup> Taux d'étudiants boursier supérieur à la moyenne nationale, situation de l'emploi difficile, en particulier pour les jeunes.

<sup>137</sup> RAE, p. 59.

<sup>138</sup> RAE, p. 24.

<sup>139</sup> RAE, p. 61.

<sup>140</sup> RAE, p. 62.



aux étudiants. **Le comité recommande à l'établissement de donner plus de visibilité au processus d'attribution de la CVEC, gage de transparence et de collégialité.**

## Conclusion

La création de l'université des Antilles à la suite de la partition de l'université Antilles-Guyane a ouvert une nouvelle étape dans la structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le périmètre de l'arc antillais. Cette nouvelle configuration permet à l'université des Antilles de mieux définir son positionnement et sa stratégie en lien avec ses territoires d'implantation et de prendre en compte plus facilement les défis sociétaux et environnementaux que les deux territoires ultramarins et plus largement les territoires de la Caraïbe doivent relever : par exemple, les conséquences du dérèglement climatique, la situation de l'emploi, la santé publique, le vieillissement de la population, le traitement des conséquences de la pollution au chlordécone ou de l'invasion des Sargasses, etc. Cette nouvelle identité lui confère un positionnement international singulier.

Pour autant, la bipolarité qui résulte de cette transformation, et qui est inscrite dans le code de l'éducation ainsi que dans les statuts de l'université, a mis à nouveau en évidence les tensions qui existaient entre le pôle guadeloupéen et le pôle martiniquais, ce qui a mis en porte à faux l'équipe présidentielle qui recherchait le meilleur arrimage possible entre les deux pôles. Ainsi, cette situation a notablement freiné le développement de l'université, la réalisation des grands objectifs opérationnels, la mise en place des grandes fonctions administratives au détriment de ses capacités de pilotage et de la définition d'un véritable modèle économique. Ce retard résulte en grande partie de la faible articulation entre l'organisation institutionnelle et l'organisation administrative et, plus prosaïquement, entre la présidence et la direction générale des services, dont la position au sein de l'organigramme général de l'établissement est très vague. **Le comité invite fermement l'établissement à préciser cette articulation.** Certains objectifs opérationnels du contrat de site 2017-2021 sont repris *in extenso* dans les axes stratégiques 2022-2027, sans que le comité soit en mesure de toujours estimer le chemin parcouru. Ainsi, certaines conclusions et recommandations de ce rapport reprennent celles du précédent rapport d'évaluation publié par le Hcéres en 2016.

La bipolarité qui se traduit par un fort niveau de subsidiarité et d'autonomie est source de complexité, d'inertie et d'inégalité entre les pôles, dans un contexte où les politiques de soutien de l'ESRI par les collectivités territoriales sont différentes, tant au niveau des modalités d'intervention qu'au niveau de l'accompagnement. La duplication de certaines instances ayant un fort niveau de délégation de compétences paraît contraire à une politique d'établissement globale, d'autant plus que certains dispositifs ou certains services ne sont pas forcément dupliqués sur les deux pôles (par exemple, les BVE). Le modèle, conçu par l'établissement, d'allocation sélective des moyens en fonction de paramètres liés à la formation favoriserait le pôle guadeloupéen s'il était effectivement appliqué. Il pourrait aussi contribuer à accentuer le décalage entre les deux pôles et à entretenir des tensions internes. La clé intangible de répartition des moyens effectivement appliquée entre les pôles ne concourt pas à la mise en œuvre d'une stratégie globale, même si elle contribue à alléger les tensions entre les pôles. Toutefois, le comité souligne le caractère exemplaire des études de santé qui, pour leur mise en œuvre, s'appuient sur une politique consensuelle et partagée entre les trois anciens pôles de l'université Antilles-Guyane, les deux CHU de Guadeloupe et Martinique ainsi que le CHAR de Guyane.

Que ce soit pour ses missions régaliennes ou pour l'organisation de ses grandes fonctions support, l'université des Antilles a accumulé un retard notable dans le développement de sa capacité de pilotage et dans la mise en place des démarches systématiques de projections pluriannuelles s'appuyant sur des indicateurs, des jalons et des livrables. L'UA n'est pas en mesure de réaliser un prévisionnel pluriannuel de l'évolution de sa dépense en masse salariale, et pas davantage une évaluation fine de la soutenabilité de son offre de formation dans le contexte d'une politique nouvelle et volontariste de duplication de cette offre sur les deux pôles universitaires. Bien que ses indicateurs financiers soient relativement bons, le modèle économique de l'UA n'est pas sécurisé à cause d'une maîtrise insuffisante de sa masse salariale, de la variabilité de sa CAF, d'une politique de diversification des ressources peu efficace et d'une forte dépendance, pour ses investissements, des deux collectivités territoriales dont les politiques d'accompagnement peuvent différer.

Les relations partenariales, si elles existent, sont principalement alimentées par les acteurs de proximité, en particulier les équipes de recherche, dont le potentiel global est morcelé mais reconnu pour les thématiques liées au contexte géographique. À l'exception des CHU, ces collaborations ne sont donc pas formalisées, ce qui pose la question du réel *leadership* de l'université et de sa bonne interaction avec le monde socioéconomique dont les attentes sont fortes. Le consortium PARI, qui regroupe l'université (en tant

qu'établissement coordonnateur), les organismes de recherche, les collectivités, les milieux socioprofessionnels, les structures de transfert et d'innovation, les CHU et les réseaux d'entreprises, ouvre à l'université des Antilles la possibilité de se positionner comme un acteur incontournable de l'ESRI par rapport à l'ensemble de ses partenaires.

Un des enjeux principaux concerne l'attractivité de l'UA pour les étudiants et dans une moindre mesure pour les personnels. S'agissant des étudiants, la perte d'attractivité se traduit par un taux de poursuite d'étude plus faible qu'en métropole ou par des poursuites d'études volontaires ou forcées (exemple du deuxième cycle des études de médecine) en métropole avec des taux de retour en Guadeloupe ou en Martinique faibles (un tiers pour les étudiants de médecine). S'agissant des personnels, l'enjeu principal est de pouvoir conforter les compétences académiques mais aussi administratives, nécessaires au déploiement des fonctions support.

En conclusion, bien que de nombreux chantiers restent encore à réaliser, beaucoup d'actions ont été lancées de manière simultanée, ce qui démontre la politique volontariste de l'équipe de direction de l'UA en faveur de son développement. La définition de priorités parmi ces différentes actions, combinée au renforcement de l'organisation administrative, à la recherche de la simplification des processus liés à la bipolarité et à la mise en place d'un modèle économique viable, devrait permettre à l'université des Antilles de mieux exprimer son potentiel de recherche et de formation au bénéfice de ses territoires d'implantation et de conforter son *leadership* dans le périmètre des Antilles, de la Caraïbe et plus largement du continent américain.

Ainsi, après la période de crise vécue par l'université des Antilles à sa création, on peut espérer retrouver des conditions durables d'apaisement grâce à la qualité du dialogue social, la prise en compte des résultats de la démarche participative « réinventons l'UA » et la nouvelle formule d'élection du président.

## 1 / Les points forts

- Un climat social apaisé au regard de la situation antérieure, qui a nécessité une phase d'adaptation rapide.
- Une politique volontariste d'animation de l'ESR à l'échelle des Caraïbes et des Antilles, qui participe d'un positionnement fort de l'UA au sein de cet espace.
- Une politique documentaire originale et dynamique, qui contribue à un rayonnement scientifique et formatif ultra-marin et caribéen de l'université.
- Une politique de communication efficace, proactive, et qui participe de la constitution d'une identification de la communauté à l'établissement.
- Une collaboration efficace entre l'université et les hôpitaux des Antilles et de la Guyane au niveau de la formation et de la recherche en santé.

## 2 / Les points faibles

- Une organisation de la gouvernance et des instances complexe, qui freine l'établissement dans son fonctionnement.
- Une démarche qualité encore absente à tous les niveaux, élément déjà souligné lors de la précédente évaluation du Hcéres.
- Une absence de vision stratégique globale en termes de formation continue.
- Une mauvaise articulation entre les niveaux politiques et administratifs, une organisation interne administrative instable et des procédures non formalisées.
- Des schémas directeurs pluriannuels ou prévisionnels totalement absents.
- Une intégration inégale des étudiants à la vie universitaire et à la gouvernance de l'établissement.
- Une mise en œuvre de la politique de l'établissement en matière de valorisation toujours absente.
- Une fragilité des informations administratives et comptables, qui peut entraîner une appréciation peu précise de la situation de l'établissement.
- Une politique d'innovation pédagogique actuellement réduite aux outils techniques.

### 3/ Les recommandations

- Clarifier la subsidiarité entre le niveau central et les pôles universitaires.
- Développer une stratégie de formation continue.
- Poursuivre l'évolution déjà entreprise au niveau des SI et conforter ainsi l'environnement informatique et numérique, condition nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement.
- Renforcer les cellules d'innovation pédagogique et d'appui aux projets de recherche.
- Lancer dès que possible une démarche qualité à l'échelle de l'établissement, notamment en matière de formation.
- Formaliser les organigrammes, les circuits et les processus de gouvernance pour rendre lisible le fonctionnement de l'université.
- Développer une politique globale en termes de recherche et de réponse aux AAP.
- Accompagner et coordonner les initiatives prises parfois de manière individuelle ou au sein des services pour harmoniser un pilotage à l'échelle de l'établissement.
- Améliorer la visibilité du processus d'allocation de la CVEC et veiller à la mise en place d'ambassadeurs étudiants.
- Formaliser des partenariats avec l'environnement socioéconomique du territoire.
- Favoriser la mutualisation des instances bipolaires (CR et CFVU) pour garantir la mise en œuvre d'une politique globale à l'échelle de l'établissement.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUB	Alliance universitaire de Bretagne

### B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capès	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général

CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIA	Complément indemnitaire annuel
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts

Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Etablissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

## N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

## O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

## S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation



SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

## U

UA	Université des Antilles
UBL	Université Bretagne Loire (ComUE)
UBS	Université Bretagne Sud
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

## V

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

## W

Wifi  
WoS

*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)  
*Web of sciences*

# Observations du président de l'université des Antilles



## Présidence

### Référence :

UA-ADMIN PROV/EJ/CAB/N°2022-152

### Dossier suivi par :

Angéla EPAMINONDAS

Tél. 0590 48 32 30

Fax. 0590 91 07 49

[chefcab@univ-antilles.fr](mailto:chefcab@univ-antilles.fr)

Pointe-à-Pitre, le lundi 7 février 2022

Monsieur le Professeur Eustase JANKY

Administrateur provisoire de l'université des Antilles

A

Monsieur Thierry COULHON

Président du HCÉRES

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

2 rue Albert Einstein

75013 Paris

**Objet :** Réponse relative au rapport du HCERES

Monsieur le Président,

L'université a pris connaissance du rapport du Hcéres en appréciant que le comité d'experts reconnaisse, dans sa conclusion, la « politique volontariste de l'équipe de direction de l'UA en faveur de son développement ». Toutefois, l'établissement regrette également que le rapport ne prenne pas suffisamment en considération les éléments du contexte. L'Université des Antilles est une *nouvelle université*, avec de nouveaux statuts, mise en place par la Loi du 25 juin 2015. Il ne s'agit pas d'une suite de l'Université des Antilles et de la Guyane (UAG) avec juste quelques aménagements. En outre, cette Loi s'est avérée complexe à mettre en œuvre et source d'incertitudes juridiques compte tenu de son caractère dérogoire et faute de textes d'application. Cette Loi a été à l'origine, en grande partie, des retards pris pour le démarrage. D'ailleurs, depuis, le cadre statutaire de l'université a de nouveau changé (Loi LPR du 20 décembre 2020), mais les modifications ne seront appliquées qu'à partir de la nouvelle mandature. Or, en raison du calendrier de l'évaluation, la majorité du rapport est centrée sur les débuts de la mandature et non sur les réalisations et l'organisation *in fine*. Les remarques sur l'organisation administrative, si elles sont vraies, doivent être replacées dans ce contexte. S'agissant d'une nouvelle université, sa construction a nécessité une évaluation des personnels afin de placer les agents en fonction de leur expertise et en recruter quand les ressources en interne ne permettaient pas de construire pour l'avenir. Cette construction ne peut se faire sur une mandature. J'ai privilégié l'organisation qualitative. En outre, le rapport ne fait pas apparaître clairement tout le rattrapage qu'il fallait faire pour permettre d'avoir un peu de visibilité tel le paiement des heures complémentaires qui n'avait pas été fait depuis 2014. Il me semble que ces éléments de contexte devraient être rappelés dans le rapport. On ne peut comparer l'université des Antilles à l'UAG, ni à une université métropolitaine. On ne peut prendre comme référence le contrat précédent qui est le contrat de l'UAG.

### **Le pilotage stratégique et opérationnel**

L'université rappelle que son organisation résulte de la Loi du 25 juin 2015. Elle est ainsi constituée d'une administration générale, de services et composante transversaux, de deux pôles universitaires et de composantes polaires. Les structures de formation polaires sont, en Martinique, la faculté de lettres et sciences humaines, la faculté de droit et d'économie, l'INSPE de l'académie de la Martinique, l'IUT de la Martinique et la faculté Sciences Technologies Environnement. En Guadeloupe, sont implantés la faculté de sciences exactes et naturelles, la faculté de sciences juridiques et économiques, l'UFR STAPS, la faculté Roger TOUMSON - UFR des humanités caribéennes, l'IUT de la Guadeloupe, l'INSPE de l'académie de la

**Université des Antilles**

**Siège - Administration générale**

Campus de Fouillole - BP 250 - 97157 Pointe-à-Pitre cedex - Tél. +0590 (0) 590 483 030  
[www.univ-antilles.fr](http://www.univ-antilles.fr)

Guadeloupe. La Faculté de médecine (UFR Santé) est transversale aux deux pôles. Elle coopère avec le département de santé de l'université de Guyane, qui a passé convention avec l'université des Antilles et les deux CHU (Guadeloupe et Martinique). Le siège de l'université et, par conséquent, l'administration générale sont implantés en Guadeloupe, Ceci est le principal facteur explicatif de la répartition des personnels (60% des personnels en Guadeloupe).

De même, il convient de noter que la non-harmonisation des modalités de désignation des vice-présidents (élection ou proposition par le président), mentionnée dans le rapport, provient des dispositions légales régissant l'université. S'il s'agit des vice-présidents de pôle, l'élection se faisait au sein de chaque pôle et c'est ce mode d'élection qui a été en grande partie à l'origine de nombreuses tensions. La différence entre les missions du président et celles des deux VP pôle était peu palpable. La loi LPR de 2020 a modifié le mode d'élection : il s'agit désormais d'un *ticket à trois* : le futur président ou présidente se présente aux élections avec les deux VP polaires. S'il s'agit des VP délégués, il s'agit d'une proposition du président. Je rappelle, à ce sujet, qu'il existe par pôle, un VP pôle (déjà mentionné), un VP recherche, un VP formation et vie universitaire et un VP étudiant au titre du pôle. En revanche, il n'y a pas de VPCA au niveau des pôles ; au niveau central, on retrouve le VPCA, le VP étudiant établissement et les VP délégués. Si les articulations entre ces différents acteurs restent parfois à préciser, l'établissement a déjà pris des mesures correctives (voir ci-après les éléments relatifs à la recherche et à la formation). Je rappelle, également, que le dédoublement des instances provient de la Loi. Il ne s'agit pas d'une volonté de la gouvernance. Ce sont toutes ces spécificités qu'il faut prendre en considération pour se rendre compte que, malgré tout cela, l'université fonctionne et a retrouvé une belle sérénité. De même, si un lien direct s'est parfois établi entre la présidence et les composantes, cela est resté exceptionnel. Il s'agit plus précisément d'un cas en Martinique où les étudiants n'avaient pas réponse ni de la composante ni de la vice-présidence du pôle et ont demandé un entretien avec le président. Il s'agit bien d'une seule université et le président est le président de tous les étudiants. Il est dommage que le rapport semble faire de cette situation exceptionnelle une généralité.

Concernant l'organisation institutionnelle et administrative, l'organigramme fonctionnel me paraît assez clair et la coordination entre la gouvernance et l'administration ne soulève pas de difficulté dans la mesure où les réunions entre la direction générale des services et le cabinet sont quotidiennes. Certes, ces réunions ne figurent pas sur le papier. Dans la construction de cette nouvelle université, et compte tenu du travail qu'il était nécessaire de réaliser, nous avons privilégié la réactivité.

La formalisation des relations avec les autres partenaires académiques, et notamment les organismes de recherche, s'effectue au travers du consortium PARI (voir également ci-après les éléments relatifs à la recherche), qui a permis de mettre en synergie tous les organismes de recherche sur les deux territoires, ainsi que les acteurs du monde économique. Ce consortium est piloté par un comité stratégique (collectivités, rectorats, chercheurs...). Le CloReCA (groupe transversal de recherche sur la chlordécone) réunit tous les chercheurs travaillant sur la thématique, au-delà des Antilles. Ainsi, la remarque du rapport concernant une formalisation insuffisante des partenariats « recherche » pouvait être vraie au début de la mandature, mais ne l'est plus à l'heure actuelle.

### Les aspects financiers

Tout d'abord, l'établissement a pris des mesures correctives importantes pour assurer le suivi des heures complémentaires. Si en début de mandature, on pouvait constater qu'il était peu formalisé, ce n'est plus le cas. Il s'agissait d'une priorité de l'établissement pour mieux contrôler les coûts de formation (voir ci-après la partie consacrée à la formation). Toute la chaîne de suivi est sensibilisée, des composantes jusqu'à l'agence comptable. La mise en place récente du logiciel Hélico a permis une meilleure gestion des services des enseignants avec un suivi des heures complémentaires. L'apurement des situations antérieures, comme cela a été mentionné plus haut, est achevé avec les conséquences décrites ci-dessous sur le budget.

Par ailleurs, l'établissement souhaite apporter les précisions et rectifications suivantes notamment en liaison avec la gestion des heures complémentaires. En premier, la CAF n'est pas et ne sera pas en diminution en 2021 par rapport à 2019 et 2020 comme indiqué dans le budget. En effet, il faut prendre connaissance du rapport de l'ordonnateur accompagnant le budget pour comprendre que la reprise sur provisions relative à l'apurement total (plus de 90% du moins) des heures complémentaires ne peut être ouverte en AE et CP dans les maquettes budgétaires de la GBCP (via Cocktail). Ceci a une incidence non négligeable sur la CAF théorique. La CAF réelle pour 2021 sera sensiblement positive.

Le taux de masse salariale rapportée aux produits encaissables attendu à 91% en 2021 nécessite des précisions. En effet, la matrice nationale (indiquant qu'au dessus de 83% le seuil d'alerte est atteint) ne prend pas en compte l'impact des 40% de vie chère que supporte l'établissement. Ceci

déséquilibre la comparaison avec les universités métropolitaines. Si l'on soustrait les 20 millions d'euros liés à "la vie chère" de la masse salariale, pour avoir les mêmes bases de comparaison que les autres universités, nous serions largement en dessous des 80%. De plus, il faut rappeler que l'année 2021 a été choisie pour apurer totalement l'antériorité des HC non payées ce qui a un impact de près de trois millions d'euros sur la masse salariale, donc un impact sur le ratio. Ce ratio sera donc beaucoup moins élevé, en réalité, lors de la présentation du compte financier 2021.

Enfin, les marges financières de l'établissement sont très faibles uniquement concernant les crédits de fonctionnements (crédits 10). Le fonds de roulement mobilisable a plus que doublé en cinq ans, ce qui laisse une marge de manœuvre confortable en crédits d'investissements (crédits 20). L'ouverture (pour la première fois depuis que l'UA existe) d'une enveloppe destinée à l'investissement pour la recherche, suite à un appel à projets au second semestre 2021, en atteste. Cette enveloppe, au regard du fonds de roulement mobilisable, se pérenniserait et devrait même s'amplifier à court terme.

### **L'immobilier et l'organisation de la fonction immobilière**

L'Université est actuellement implantée sur cinq campus : en Guadeloupe, il s'agit des campus de Fouillole, du Camp Jacob et du Morne Ferret (INSPE) et en Martinique des campus de Schœlcher et de Fort de France (INSPE). Le Schéma directeur immobilier établi en 2013 est toujours valable. Il sera revu en cours du 2<sup>ème</sup> contrat de convergence (Ex CPER). En revanche, le Schéma pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), établi en 2012, sera mis à jour courant 2022 afin de tenir compte de la scission avec la Guyane. Le parc immobilier de l'université est hétérogène avec des constructions livrées il y a une dizaine d'années en passant par les constructions les plus anciennes datant des années 60. L'université des Antilles assure depuis 1996 des maîtrises d'ouvrage au même titre que l'État (Rectorat), les régions (Guadeloupe et Martinique). Elle prend généralement appui sur un mandataire ou un conducteur d'opération. La qualité du travail a été saluée par les Rectorats et participe à la réputation de l'établissement.

Par ailleurs, l'UA a entamé de grands chantiers sur la rénovation énergétique de ses bâtiments. Ce n'est pas moins de 4 M€ consacré dans ce domaine à travers le Plan de relance et les appels à projets divers (Région, ADEME, Feder, Edf). Des bornes électriques sont prévues pour recharger les véhicules du personnel. L'UA est résolument engagée dans la réduction des gaz à effet serre et dans la protection de la biodiversité (par exemple : plantations d'arbres à l'occasion de la fête de la science).

Les représentants étudiants sont associés aux projets immobiliers afin de retenir compte de leurs préoccupations et plus particulièrement les constructions ayant un lien avec leur cadre de vie et de formation (par exemple : bâtiment vie étudiante en Guadeloupe dont la première pierre a été posée, l'extension de la bibliothèque...)

L'établissement estime que le périmètre et le positionnement de la direction du patrimoine constituent un atout puissant et une force pour la gouvernance de l'établissement en matière de Politique Globale. En effet, cette direction a pallié le désengagement des services de l'État en matière de prise de maîtrise d'ouvrage et à la défection de la DEAL en matière de conduite d'opération. L'université des Antilles a su faire la preuve, au fil des ans, de sa capacité à assurer la maintenance et la sécurité du patrimoine qui lui était affecté au fil des CPER et de sa compétence de maître d'ouvrage. Il reste que cette double reconnaissance est fragile. D'abord, parce que beaucoup a dépendu d'un homme : la pérennité ne peut que passer par des structures. Ensuite, parce que les effectifs, notamment conceptuels et d'encadrement, n'ont pas toujours, quantitativement été à la hauteur des besoins.

Compte tenu de la complexité des opérations d'investissement immobilier et du niveau d'expertise de ces dernières, il a été décidé depuis plusieurs années de professionnaliser les métiers et périmètres. La direction du Patrimoine pilote et gère les opérations d'investissement en Maîtrise d'ouvrage et les Pôles gèrent la logistique, l'exploitation et la maintenance pour ce qui relève globalement du fonctionnement. C'est un choix délibéré pour plus d'efficacité compte tenu de la spécificité des métiers, du niveau d'expertise requis et de la configuration de l'UA (deux Régions, deux Rectorats, deux contrats de Plans...). En outre, compte tenu de la Loi, le fonctionnement territorial est sous la responsabilité des VP pôle. Par exemple, le logiciel Hyperplanning est déployé dans l'établissement et permet une meilleure rationalisation de l'utilisation des salles et des amphithéâtres. Cependant, la gestion des salles et son optimisation sont placées sous la responsabilité des VP pôle en lien avec les composantes. Je me permets encore de rappeler qu'il ne faut pas comparer notre université avec des statuts dérogatoires à d'autres universités de l'Hexagone même taille.

### **La recherche et la formation**

#### ***La politique de recherche***

**Université des Antilles**

**Siège - Administration générale**

Campus de Fouillole - BP 250 - 97157 Pointe-à-Pitre cedex - Tél. +0590 (0) 590 483 030  
[www.univ-antilles.fr](http://www.univ-antilles.fr)

L'université apprécie la reconnaissance comme un de ses points forts de la cohérence entre sa stratégie de recherche et son positionnement institutionnel. L'établissement, dans le cadre de la reconnaissance interne des anciennes équipes d'accueil, s'attachera à produire la réflexion attendue sur la structuration du paysage de recherche. Néanmoins, l'établissement estime que la taille des unités de recherche ne peut être appréciée à l'aune de celle des établissements de l'Hexagone. En effet, établissement pluridisciplinaire avec santé, seule université française de la région caraïbe, elle se doit de rendre identifiable les thématiques de recherche qu'elle porte dans le cadre de la politique de site au moyen d'unités de recherche réalisant un juste équilibre entre leur taille – qui ne doit pas être trop réduite - et leur étendue thématique – qui ne doit pas être trop étendue au risque de nuire à la cohérence interne des unités.

L'université s'attachera également à poursuivre et achever la mise en œuvre des outils de pilotage de la recherche (logiciel GRAAL, dépôt des publications dans HAL) pour mieux connaître, faire connaître et valoriser son potentiel de recherche et sa production scientifique. Concernant la gouvernance de la recherche, l'université est contrainte par les dispositions déjà citées de la Loi du 25 juin 2015, qui conduit à la présence de deux commissions recherche et de ce fait de deux vice-présidences recherche. Comme pour le pilotage de la formation, évoqué ci-après, il est prévu de mettre en place une coordination plus forte, par exemple, par une charge de mission auprès de la présidence qui – en s'appuyant sur le bureau de la recherche scientifique (BRS) – devrait permettre de pallier les difficultés mentionnées par le rapport d'évaluation. Cependant, certaines pesanteurs liées à ces dispositions légales ne pourront être totalement réduites. Par ailleurs, les moyens financiers dévolus à la recherche bénéficient de l'augmentation du fonds de roulement, au travers d'un appel à projet en matière d'équipement scientifique, comme cela a été mentionné plus haut.

Cette mission centrale dévolue à la recherche pourra renforcer la politique de valorisation de la recherche, porter une réflexion sur la création d'une ou de sociétés(s) d'accélération du transfert de technologies adaptée(s) au tissu socioéconomique local, constitué de TPE et de PME, de filiales ou d'implantations locales de grandes sociétés nationales ou internationales et de quelques grands groupes locaux notamment dans le domaine du commerce et de la distribution. Le maintien et le développement des cellules d'appui polaire, en coordination avec le BRS, est sans doute souhaitable : elles jouent un rôle de proximité non négligeable mais elles créent également un échelon supplémentaire dans les circuits de traitement des dossiers dans un établissement de taille moyenne.

Dans le cadre de la politique du site Antilles, le consortium de la politique Antilles de la recherche et de l'innovation (PARI), déjà cité plus haut, a pris naissance en 2019<sup>1</sup>. Il est clair, qu'au moment de l'évaluation, les effets de cette structure de pilotage et son rôle structurant – à la fois pour les relations avec les organismes de recherche et avec le monde économique – ne pouvaient être encore valablement mesurés. Dans le cadre du prochain contrat l'établissement procédera aux actualisations nécessaires des thématiques de la politique de site, sans remettre fondamentalement en cause puisqu'elles rencontrent l'adhésion des partenaires et correspondent aux besoins des territoires et à l'ancrage dans le monde caraïbe et les dynamiques des territoires insulaires.

#### ***La politique de la formation tout au long de la vie***

Comme pour la politique de recherche, il faut souligner que les évaluations des formations (par le département d'évaluation des formations du Hcéres) et du pilotage politique de la formation (par le département d'évaluation des établissements) se sont effectuées lors de la deuxième année de mise en œuvre de l'offre de formation issue du contrat 2017-2021, et après une seule année de fonctionnement normal, la seconde année d'observation ayant été perturbée par la crise sanitaire. Les effets des décisions politiques, notamment autour d'une meilleure connaissance et d'une meilleure maîtrise des heures complémentaires, déjà évoquées plus haut, ne pouvaient donc être mesurés. L'établissement a donc d'ores et déjà pris des dispositions mieux contrôler les coûts de formation et mieux assurer l'équité d'accès à l'ensemble des formations en passant d'une logique de duplication de l'offre (au niveau licence) à une priorité donnée à la complémentarité et à la mutualisation entre les pôles. À cette fin, les principes généraux retenus sont ceux de l'hybridation des formations et de formations entièrement à distance qui s'accompagneront du recrutement d'ingénieurs pédagogiques spécialisés dans ces domaines, afin d'accompagner les équipes pédagogiques dans la mise en place de pratiques pédagogiques renouvelées. Parallèlement, des moyens techniques (par exemple, la création de studio d'enregistrement) permettront la réalisation de cours. Il faut également mentionner le projet de créer des « UA-Lab », tiers lieux pédagogiques coconstruits avec les associations étudiantes où seraient mis à disposition du matériel numérique et technologique (ordinateurs, imprimantes 3D,

<sup>1</sup> La signature de la convention créant le consortium a été signée le 29 octobre 2019.





drones...), afin de permettre aux étudiants de développer et réaliser des projets en lien avec des projets pédagogiques ou de recherche.

Afin de renforcer le pilotage de l'offre de formation, comme pour la recherche, un chargé de mission ou vice-président délégué placé auprès de la présidence assurera à l'avenir la coordination de l'offre de formation au niveau de l'établissement et œuvrera en concertation avec les deux vice-présidences des commissions formation et vie universitaire (CFVU). Ces dispositions ont été incluses dans les dossiers de présentation de l'offre de formation déposés en 2021, ainsi que la possibilité de réunions conjointes des deux CFVU. Il faut cependant être conscient que la complexité du dispositif législatif régissant l'université des Antilles multiplie les instances, les réunions, au risque de l'épuisement des membres des conseils et des personnels de soutien.

Par ailleurs, l'établissement a prévu de mettre en place un dispositif renforcé de suivi de l'offre de formation et de son amélioration continue. En plus de la systématisation des conseils de perfectionnement, l'établissement a acté le développement d'enquêtes internes, déjà mises en œuvre dans certaines composantes, et une rénovation du dispositif de suivi de la réussite et de l'insertion professionnelle en liaison avec la DSIN. Enfin, l'établissement prévoit la mise en place d'un label interne de « mise en qualité des formations », témoignant de la mise en œuvre concrète des différents dispositifs prévus ou déjà existants dont la mise en œuvre des conseils de perfectionnement, la réalisation de l'évaluation de la formation par les étudiants, la mise en place du contrat pédagogique de réussite, les actions d'accueil des publics spécifiques, les actions d'accueil des publics de la FTLV. Concernant plus particulièrement la formation continue, l'établissement reconnaît une situation peu satisfaisante. Des actions correctives ont déjà été mises en place, mais devront être rendues plus visibles. Il s'agit notamment d'un pilotage par un service universitaire de la formation continue et de l'apprentissage central, qui assurera en particulier à l'échelle de l'établissement la mise en œuvre du logiciel FCA Manager, décliné en centres opérationnels territoriaux.

#### ***Le lien entre la recherche et la formation***

En accord avec le rapport d'évaluation, l'université a pris conscience de la nécessité de rendre plus lisibles les relations entre les masters et les structures de recherche internes de l'université et des organismes de recherche membres du consortium PARI. Ainsi, les formations (notamment de niveau master) proposées pour l'accréditation 2022-2027 s'inscrivent chacune dans au moins un des axes de la politique de site, contribuant ainsi à la constitution de chaînes de valeurs complètes (formation, recherche, innovation, transfert, valorisation).

Concernant les études doctorales, l'université a choisi de revenir à une seule école doctorale pour rendre son unité à ce cycle d'études et favoriser les synergies scientifiques entre les différentes thématiques de la politique de site. Il s'agit également d'optimiser les ressources administratives pour un meilleur service rendu aux doctorants. L'université tient également à souligner, comme le rapport d'évaluation le fait, le soutien des collectivités régionales aux études doctorales.

Enfin, l'établissement salue l'appréciation favorable portée sur le dynamisme de sa politique documentaire, son orientation en cohérence avec les axes de la politique de site et notamment le développement de la bibliothèque numérique manioc et des presses universitaires des Antilles. Il faut noter qu'un avis favorable final de la DGESIP a été donné pour l'ensemble des formations de niveau licence, master et pour l'école doctorale.

#### ***La réussite des étudiants***

##### ***La politique d'orientation et d'insertion professionnelle***

Comme l'impose la loi de transformation de l'Université des Antilles, il y a été créé un BAIP par Pôle en lieu et place du BAIP unique, rattaché jusqu'alors à la Direction de l'Orientation, des Stages et de l'Insertion Professionnelle (DOSIP). Au gré des potentialités de disponibilité de personnels, l'établissement admet qu'il puisse exister une inégalité dans le service rendu à l'utilisateur selon son pôle de résidence. Il est clair que, dans un établissement de taille moyenne, la présence de deux BAIP, rattachés aux pôles et non au service transversal en charge des questions d'orientation et d'insertion, constitue un frein à la réalisation efficace de cette mission. Par ailleurs, le rapport regrette l'absence d'analyse différentielle par Pôle de la réussite des étudiants. Outre le fait que ces analyses seraient particulièrement complexes à mener compte tenu du nombre de variables à prendre en compte, j'estime qu'elles pourraient être utilisées pour mettre à mal la cohésion de l'établissement, alors que celui-ci bénéficie d'un climat apaisé.

Par ailleurs, l'établissement reconnaît un manque du RAE concernant l'ensemble des actions menées dans les lycées pour promouvoir l'attractivité de ses parcours. À ce sujet, l'établissement souhaite apporter les compléments suivants. À l'instar des forces d'attractions qui existent entre les grands centres universitaires Hexagonaux et les bacheliers des académies plus périphériques,





nous subissons de nombreux départ des étudiants Guadeloupéens et Martiniquais vers l'Hexagone. Les caractéristiques insulaires de nos territoires, le désir d'émancipation ont tendance à amplifier ces flux migratoires au profit des grandes villes universitaires de l'Hexagone. Il faut cependant noter que la crise sanitaire actuelle conduit les familles à se tourner davantage vers l'université de proximité et à redécouvrir la richesse de son offre de formation.

#### **Politique de réorientation**

Les publics spécifiques sont assez peu nombreux et font l'objet d'une attention particulière avec l'aide de la DOSIP (au travers de son *relai Handicap*) et du SUMPPS pour les étudiants handicapés et pour les étudiants nécessitant des aménagements de conditions d'études et d'examens. Pour les sportifs de haut niveau et de haut niveau régional, une attention toute particulière est demandée aux doyens et directeurs de composantes, sur l'organisation de leur scolarité en veillant à ce que les absences pour cause de compétition ne pénalisent pas leur réussite. Une formalisation de ce processus s'effectue au travers de l'inscription de ces étudiants dans un régime spécial d'étude particulier.

Les conclusions sur les dispositifs « Oui-si » sont partielles car ce dispositif a été fortement impacté par la crise sanitaire. Toutefois, on peut noter que le choix de faire la L1 en deux ans a fait l'objet de peu d'engouement de la part des étudiants. Ces derniers se sentent dévalorisés par rapport aux camarades de leur promotion qui sont inscrits dans le cursus « normal ». L'organisation en portail des L1 classiques et la réduction des inscriptions dans des diplômes peu adaptés à la formation suivie au lycée grâce au dispositif parcours sup, conduisent à un faible volume de réorientation en fin de premier semestre. Le cas spécifique des PASS relevé par le comité d'évaluation a fait l'objet d'adaptations mises en œuvre à la rentrée de septembre 2021. Un effort particulier de réorientation sera porté à destination de ce public.

#### **Vie étudiante**

Le bureau de la vie étudiante du Pôle Guadeloupe a pu être doté en personnel en janvier 2022. L'investissement des VP étudiants et l'implication des membres de la commission sport et culture ont permis la mise en œuvre de nombreuses opérations à l'avantage des usagers. En conséquence de la Loi organisant l'université, il faut remarquer, comme cela a été indiqué plus haut, qu'il existe un VP étudiant au titre de chaque pôle et un VP établissement, avec une difficulté de définition des responsabilités de chacun. Toutefois, les actions menées sous l'égide de la gouvernance, en dépit de cette situation administrative, ont été réelles sur les deux territoires. On peut citer ici, dans le cadre de la crise sanitaire, la création d'épiceries solidaires sur les campus de l'université et l'activation d'un fonds spécifique d'aide.

La répartition de la CVEC suit les dispositions réglementaires (avec notamment un versement au profit du SUMPPS et de la DOSIP). Par ailleurs, la suggestion de mise en place d'une commission CVEC à l'échelle de l'établissement semble délicate au regard des textes légaux régissant l'établissement. Concernant le FSDIE, les montants sont répartis par le conseil d'administration entre chacun des pôles au prorata du nombre d'étudiants inscrits. La gestion s'effectue au niveau polaire, conformément aux textes régissant l'université, et suivent un processus certes différent mais respectant les règles : examen des projets proposés par les associations étudiantes ou les demandes d'aide sociale par une commission, avis de la CFVU, validation par le conseil de Pôle.

Comme vous le constatez, l'université des Antilles a beaucoup évolué depuis la rédaction du rapport d'autoévaluation. Ainsi, tous les facteurs sont en place pour que l'université affirme, comme l'indique le rapport d'évaluation « son leadership dans le périmètre des Antilles, de la Caraïbe et plus largement du continent américain ».

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération la plus distinguée.

L'Administrateur provisoire de l'Université des Antilles,



Pr. Eustase JANKY

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université des Antilles a eu lieu du 7 au 9 septembre 2021 par visioconférence. Le comité était présidé par Monsieur **Dean LEWIS**, professeur (électronique) ; ancien vice-président CA et ressources humaines – Université de Bordeaux.

- Madame **Monique DUMAS**, professeur émérite de l'université de Bourgogne ; ancienne vice-présidente recherche et vice-présidente de CHU - Université de Bourgogne ;
- Madame **Cécile GOÏ**, professeur (sciences de l'éducation et de la formation) et ancienne VPCFVU – Université de Tours ;
- Madame **Geneviève KALFON**, directrice attractivité, rayonnement international et innovation de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ; ancienne directrice économie, recherche et innovation et enseignement supérieur de la région Paca ;
- Madame **Noa LEMAIRE**, étudiante (histoire) ; ancienne VP étudiante – université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ;
- Monsieur **Abdellatif MIRAOUÏ**, professeur (électronique), ministre de l'ESRI du Maroc ; ancien président de l'université Cadi Ayyad (Marrakech) et ancien président de l'agence universitaire de la francophonie (AUF) ;
- Madame **Françoise MONTI**, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire ;
- Madame **Maria PEREIRA DA COSTA**, professeur (psychologie) ; vice-présidente relations humaines à l'Université de Paris ; ancienne administratrice provisoire et VPCA - Université Paris Descartes ;

Éric SAINT AMAN, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://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](http://hceres.fr)

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

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