

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE GUYANE

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022**  
VAGUE B

Rapport publié le 05/09/2022



Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Emmanuel Tric, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

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

1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# Sommaire

Sommaire .....	2
Présentation de l'établissement .....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale .....	4
3 / Attentes de l'établissement .....	5
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	7
1 / Le positionnement institutionnel.....	7
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
a/ Une dynamique positive des partenariats académiques et socio-économiques .....	10
b/ Un engagement dans les problématiques de responsabilités sociétales qui reste à structurer et à formaliser. ....	10
c/ Un modèle économique fragile et une stratégie de développement des ressources propres à définir....	10
3 / L'organisation interne et la gouvernance .....	11
a/ Une gouvernance et des conseils centraux au service du déploiement de la stratégie mais dont l'articulation et le fonctionnement pâtissent d'une trop grande collégialité .....	11
b/ Une organisation interne cohérente qui présente des points de fragilité .....	11
c/ Une politique de communication engagée.....	12
d/ Une politique de l'amélioration continue naissante, limitée par des outils de pilotage insuffisants .....	13
e/ Une attention particulière portée à la gestion des vacataires .....	13
f/ Des priorités à construire par un portage fort de la direction de l'établissement .....	14
4 / Le pilotage opérationnel global.....	14
a/ Des outils de suivi globalement maîtrisés, mais une analyse prospective défailante .....	14
b/ Un modèle économique encore fragile.....	15
c/ Une organisation des fonctions financières encore à stabiliser .....	15
d/ Une évolution des ressources humaines qui n'a pas suivi le développement de l'établissement.....	16
e/ Un socle de compétences bien maîtrisé .....	16
f/ Un pilotage encore insuffisant .....	17
g/ Un dialogue social à nourrir .....	17
h/ Un patrimoine immobilier satisfaisant .....	17
i/ Des impacts de croissance peu anticipés .....	18
La recherche et la formation.....	19
1 / La politique de recherche .....	19
a/ Une structuration de la recherche cohérente mais un soutien à la recherche inégal .....	19
b/ Un pilotage de la recherche et de la valorisation à améliorer.....	19
c/ La production scientifique sur une bonne dynamique .....	20
d/ La politique internationale à renforcer en matière de recherche .....	21
e/ Des personnels à sensibiliser à l'intégrité scientifique .....	21
2 / La politique de valorisation de la recherche et de la diffusion de la culture scientifique et technique .....	21
a/ La valorisation laissée à l'initiative des laboratoires et des autres tutelles .....	21
b/ Création d'un portail des archives ouvertes HAL-Guyane et vulgarisation de la recherche .....	22

c/ Une forte animation pour valoriser le patrimoine culturel .....	23
3 / La politique de formation tout au long de la vie.....	23
a/ Une offre de formation adaptée à la demande socio-économique du territoire, qui manque d'un portage politique au niveau de l'établissement.....	23
b/ Un pilotage des formations qui s'appuie sur un dialogue direct avec les responsables de filière, mais qui peine à s'appuyer sur une stratégie d'établissement.....	24
c/ Une soutenabilité financière de l'offre de formation à consolider.....	25
d/ Des initiatives multiples en matière d'innovation pédagogique .....	25
e/ Des modalités d'évolution des formations à développer .....	26
f/ Une politique d'internationalisation des formations à construire .....	27
4 / Le lien entre recherche et formation .....	27
a/ Un lien inégal entre recherche et formation .....	28
b/ Une bonne dynamique de formation doctorale, mais à renforcer .....	28
c/ Une politique documentaire efficace mais insuffisamment partagée .....	29
La réussite des étudiants.....	30
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	30
a/ Orientation et réussite des étudiants : des dispositifs à consolider .....	30
2 / La vie étudiante .....	31
a/ Une stratégie de vie étudiante à construire .....	31
Conclusion .....	33
1 / Les points forts .....	34
2 / Les points faibles .....	34
3 / Les recommandations .....	34
Liste des sigles.....	34
Observations du président/de la présidente.....	38
Organisation de l'évaluation .....	42

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

La Guyane est un des 12 territoires d'outre-mer de France<sup>1</sup>. C'est une collectivité unique qui se situe sur le continent sud-américain, ayant des frontières avec le Brésil et le Suriname. La Guyane a pour chef-lieu Cayenne où se trouvent la préfecture et le siège de la collectivité territoriale. L'État y est représenté par un préfet et par un sous-préfet à Saint-Laurent-du-Maroni. La Guyane fait partie des régions ultrapériphériques de l'Union européenne<sup>2</sup>.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, avec 276 128 habitants, dont 61 000 en situation d'emplois, la Guyane est la région la moins peuplée de France (hors Mayotte). L'emploi augmente de 3,8 % en 2019, soit une des plus fortes croissances de France. Près d'un emploi sur deux relève du secteur tertiaire non marchand. La Guyane est la région française (hors Mayotte) où la part de ce secteur dans l'emploi est la plus élevée<sup>3</sup>.

En matière d'enseignement supérieur, la Guyane a 4 250 étudiants en 2018 répartis sur six sites, dont le principal est Cayenne. La Guyane compte une seule université qui accueille 80 % des étudiants. La population étudiante guyanaise connaît une forte progression, +25 % en 5 ans, avec une croissance encore plus marquée à l'université (+33 %)<sup>4</sup>.

Hormis Mayotte, c'est la région française où les non diplômés sont les plus représentés (53,8 %) avec 12,7 % de la population titulaire du baccalauréat. La scolarisation y est aussi plus courte avec 17,2 % de la population titulaire d'un diplôme de niveau bac+5, en raison de contraintes de mobilité, auxquelles s'ajoute un départ de néo-bacheliers vers la France métropolitaine. Pour ceux qui ont un diplôme, l'accès au marché du travail est largement facilité<sup>5</sup>.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

Le décret du 30 juillet 2014 crée l'université de Guyane (UG) et transfère au 1<sup>er</sup> janvier 2015 les biens précédemment affectés au pôle universitaire guyanais de l'université des Antilles-Guyane<sup>6</sup> à cette nouvelle université. Elle est le fruit d'une évolution institutionnelle majeure ayant conduit le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche à donner la pleine autonomie au pôle universitaire de Guyane pour son projet de développement.

Depuis sa création, l'université est organisée de façon dérogatoire selon les dispositions législatives<sup>7</sup> permettant l'expérimentation pour 10 ans de modes d'organisation et d'administration différents de ceux prévus par les articles régissant l'organisation des établissements publics à caractère scientifique culturel et professionnel (cf. *infra*). Au cours de l'année 2023, l'expérimentation fera l'objet d'une évaluation par le Hcéres avant la sortie de ce régime dérogatoire prévue en 2024. Cette évaluation de sortie d'expérimentation devra satisfaire à deux exigences :

- répondre aux attentes que le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche aura exprimé dans la lettre de saisine qu'il aura adressée au Hcéres ;
- apporter la preuve que les recommandations du présent rapport d'évaluation ont été suivies d'effet et sont ou réalisées ou en cours de réalisation.

Ancrée dans son territoire, l'offre de formation s'articule autour des thématiques suivantes : santé tropicale, biodiversité, valorisation des ressources naturelles, interculturalité, plurilinguisme et inclusion sociale. La recherche s'organise autour de quatre pôles thématiques transversaux :

- La dynamique de la biodiversité amazonienne et la valorisation de ses ressources naturelles.
- La santé et l'écologie de la santé en milieu tropical.

<sup>1</sup> La Guadeloupe, la Guyane, la Martinique, La Réunion, Mayotte, La Nouvelle-Calédonie, La Polynésie française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, les Terres Australes et Antarctiques Françaises et les îles de Wallis-et-Futuna.

<sup>2</sup> Ministère des Outre-Mer, <https://outre-mer.gouv.fr/guyane>.

<sup>3</sup> L'essentiel sur... la Guyane, Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4313999>.

<sup>4</sup> Stratom Guyane 2020, p. 9.

<sup>5</sup> L'essentiel sur... la Guyane, Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4313999>.

<sup>6</sup> L'université des Antilles-Guyane a été créée par le décret n° 82-590 du 2 juillet 1982.

<sup>7</sup> Article L 711-4 II du code de l'éducation.

- La dynamique des sociétés amazoniennes dans leurs environnements et la gestion durable des territoires amazoniens.
- Les technologies innovantes en environnement amazonien et les technologies bio-inspirées.

L'UG compte quatre départements de formation et de recherche :

- Lettres et sciences humaines (LSH).
- Santé (la première année commune des études de sante [PACES] est organisée en partenariat avec les universités des Antilles et de Bordeaux).
- Sciences et technologies.
- Sciences juridiques et économiques.

L'Institut universitaire de technologie (IUT) de Kourou, également présent à Cayenne, prépare des formations en :

- Génie électrique et informatique industrielle (Kourou).
- Réseaux et télécommunications (Kourou).
- Techniques de commercialisation (Cayenne).
- Carrières sociales (Cayenne).

L'université compte aussi l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de Guyane et un service commun de formation continue (« Institut universitaire de formation continue »).

Au moment de sa constitution, elle disposait de 31 000 m<sup>2</sup> de surface bâtie pour 64 ha de foncier.

À la rentrée 2020-2021, l'UG totalise 3 960 étudiants, dont 2 935 (74,1 %) en premier cycle, 966 (24,4 %) en deuxième cycle et 59 (1,5 %) en doctorat. 495 étudiants (12,5 %) sont issus de systèmes éducatifs étrangers<sup>8</sup>.

Pour l'année 2019, l'UG comptait 131 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 87 titulaires) et 171 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (Biatss) dont 80 titulaires.

D'autres établissements d'enseignement supérieur sont présents sur ce territoire :

- AgroParisTech – Centre de Kourou.
- Institut de Formation aux soins infirmiers (IFSI) à Cayenne (ministère chargé de la santé et région Guyane).
- IRDTS : Institut régional de développement du travail social (établissement privé, ministère chargé de la santé).

Enfin, plusieurs organismes de recherche sont présents dans cette région :

- Centre national de recherche scientifique (CNRS).
- Institut national de la recherche pour l'agriculture et l'environnement (Inrae) ;
- Institut de recherche pour le développement (IRD).
- Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM).
- Centre international de recherche agronomique pour le développement (Cirad) ;
- Centre national d'études spatiales (CNES).
- Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer).
- Muséum national d'histoire naturelle (MNHN).
- Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), présent au Centre d'investigation clinique.
- Institut Pasteur.
- Centre hospitalier de Cayenne.

### 3 / Attentes de l'établissement

L'UG a adressé au Hcéres, le 21 mai 2021, quatre attentes pour lesquelles elle souhaitait une analyse plus détaillée de la part du comité.

---

<sup>8</sup> #dataESR, tableau de bord de l'enseignement supérieur, université de Guyane : <https://data.esr.gouv.fr/>.

1. *L'attractivité de l'établissement auprès des étudiants et de leurs environnements, auprès de nouveaux personnels, et toutes les questions de qualité de la vie étudiante qui peuvent y contribuer, ainsi que de la politique à l'international.*
2. *Le numérique pour l'enseignement (hybridation, outils, nouvelles approches et nouvelles pratiques pédagogiques, les innovations actuelles) et l'enjeu de structuration d'une direction du numérique.*
3. *La structuration du lien Recherche-Valorisation et le positionnement de l'établissement en matière d'innovation, en référence notamment à d'autres territoires qui présentent les mêmes problématiques et enjeux de développement, et à des établissements qui débutent dans ce type d'activités.*
4. *Le pilotage, en particulier en matière de soutenabilité de l'offre de formation, et plus généralement en matière d'optimisation des moyens.*

## 4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UG a eu lieu en 2016 et le rapport a été publié le 28 juin 2016. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et les recommandations de cette précédente évaluation qui a fait l'objet d'un suivi particulier des recommandations adressé par l'établissement au Hcéres en avril 2019 et dont le comité a pu prendre connaissance. La visite s'est déroulée du 19 au 21 octobre 2021 en distanciel, en raison de la crise sanitaire de la Covid-19.

### **Rappel des recommandations du rapport précédent :**

- Proposer une stratégie d'établissement pour la réussite des étudiants, en prenant en compte la spécificité du contexte guyanais ;
- Se donner des priorités pour le développement de l'offre de formation, en privilégiant la soutenabilité et les ressources propres par un renforcement de l'activité de formation continue et de l'alternance ;
- Poursuivre la restructuration de la recherche avec les partenaires du groupement d'intérêt scientifique (GIS) « Initiative pour une recherche interdisciplinaire sur les systèmes et territoires amazoniens » (Irista), en s'appuyant notamment sur les profils recherche des emplois mis au recrutement, en vue d'atteindre une masse critique de recherches en Guyane ;
- Se doter rapidement d'un système d'information complet, mettre en place une politique qualité et des outils de pilotage et de prospective ;
- Prévoir une organisation cible et les compétences requises, se donner les moyens de les attirer, sont les clés pour mettre les nombreux recrutements à venir au service du projet d'établissement.

Le comité constate que plusieurs recommandations de la précédente évaluation conduite par le Hcéres n'ont fait l'objet que d'actions partielles : à titre d'illustration, le pilotage et l'évaluation des formations étaient considérés comme des sujets à traiter en priorité, mais n'ont fait l'objet que d'initiatives modestes<sup>9</sup>. On trouvera dans les parties correspondantes du présent rapport un suivi de ces recommandations.

---

<sup>9</sup> Questionnaire de satisfaction adressé aux étudiants en 2020, RAE, p. 20.

# 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 de Guyane (UG) est le plus jeune établissement français créé par décret le 30 juillet 2014 à la suite de relations complexes avec les Antilles du temps de l'université des Antilles – Guyane. Le décret précise que l'UG expérimente un mode de gouvernance adapté à son territoire, s'agissant en particulier de la composition des conseils et de la présidence du Conseil Académique (CA)<sup>10</sup>. De cette histoire et du contexte académique propre à la Guyane, des valeurs et des ambitions d'UG sont nées au cours de ces 5 dernières années et sont désormais clairement définies. Elles ont été formalisées et partagées tout au long du processus de construction de l'UG<sup>11</sup> : « L'UG ambitionne de répondre aux attentes du territoire en adaptant les formations qu'elle propose aux besoins du marché de l'emploi, avec une exigence de qualité et d'ouverture sur le monde nécessaire à son attractivité afin d'être une vitrine sur le territoire. Elle vise également l'excellence et un fonctionnement moderne indispensables à son rayonnement, ainsi qu'une montée en compétences de tous ses personnels afin de mettre en avant tous les atouts que peut posséder une structure à taille humaine. » De ces ambitions est née une maxime, « l'Esprit UG »<sup>12</sup>, qui contient à elle seule toutes les forces et valeurs de l'UG : unité, collégialité et transparence.

Par cette jeunesse et la singularité d'être le seul établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) sur le territoire guyanais, l'UG, qui accueille 80 % des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, se sent investie d'une très grande responsabilité. L'UG est désireuse de répondre aux attentes du territoire en relevant les défis qui lui permettent de remplir pleinement les missions qui sont les siennes<sup>13</sup> en lien avec ce territoire : structurer une formation en liaison avec la recherche et l'insertion professionnelle, affirmer une stratégie attentive à la réussite des étudiants, développer une recherche porteuse d'innovation et reposant sur les spécificités de son territoire, amplifier la coopération internationale et sa participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche en Amérique latine.

Les choix du positionnement institutionnel qui découlent de ces missions sont discutés au niveau de la direction de l'établissement (président, vice-présidents [VP], chargés de mission, directeurs de composante, direction générale des services [DGS]) et dans l'ensemble des instances. De l'avis du comité, ces choix sont visiblement bien intégrés, tant par les personnels de diverses catégories que par les parties prenantes externes (partenaires académiques, territoriaux, socio-économiques)<sup>14</sup>. **Son ambition d'être une université pleine et entière, au service d'un territoire situé sur le continent sud-américain, ayant fait le choix d'axes scientifiques cohérents avec celui-ci, est également largement connu et partagé. Le soutien affirmé des acteurs du territoire, désormais pleinement mobilisés aux côtés de l'UG, montre en effet clairement que le positionnement institutionnel de l'établissement est visible et compris.** Le RAE<sup>15</sup> fournit de nombreuses illustrations de ce positionnement, parmi lesquelles le comité souligne plus particulièrement le partenariat stratégique entre la Collectivité Territoriale de Guyane (CTG) et l'UG ou encore le projet de site « Recherche, innovation, et enseignement supérieur des territoires amazoniens » (RIESTA)<sup>16</sup> construit avec des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), l'Agence Régionale de la Santé et les centres hospitaliers de Cayenne, Saint-Laurent-du-Maroni. Ce projet de site RIESTA s'est fortement appuyé sur les travaux de recherche et la dynamique institutionnelle développés au sein du GIS IRISTA (Initiative pour une recherche interdisciplinaire sur les systèmes et territoires amazoniens) créé en 2008 et qui regroupe 10 organismes de recherche présents en Guyane, l'UG et 6 partenaires à caractère scientifique. Aux yeux du comité, ces trois illustrations sont indispensables pour tracer des perspectives et accompagner des développements concrets.

<sup>10</sup> Statuts de l'UG, janvier 2015.

<sup>11</sup> Rapport d'autoévaluation (RAE), université de Guyane (UG), 2021, p. 5.

<sup>12</sup> RAE, UG, 2021, p. 5.

<sup>13</sup> RAE, UG, 2021, pp. 4, 7 et 8.

<sup>14</sup> RAE, UG, 2021, p. 6.

<sup>15</sup> RAE, UG, 2021, pp. 6, 7, 11, 28, 44.

<sup>16</sup> RAE, UG, 2021, p. 6 et annexe : projet de site Guyane RIESTA.

**Le bilan de la période évaluée au regard du rapport d'autoévaluation et des entretiens montre, de l'avis du comité, un établissement, qui, ayant conscience des faiblesses soulignées dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, a su progresser en faisant des choix, notamment de spécialisations scientifiques, cohérents avec son environnement local et rendus nécessaires par la taille de l'établissement et son positionnement géographique :**

- Affirmation d'une identité en recherche par la structuration de ses unités de recherche autour d'UMR et d'UPR en lien avec tous les acteurs académiques du territoire (GIS Irista<sup>17</sup>), mais également par la mise en place d'un réseau de partenaires universitaires en métropole (universités de Lille, Montpellier, Paris 1 Sorbonne, La Rochelle, Grenoble)<sup>18</sup>.
- Développement d'une offre de formation adaptée aux besoins du territoire.

Le positionnement de l'établissement s'inscrit dans le cadre d'une politique de site soutenue par le contrat de site 2017-2021 et portée par l'ensemble des institutions de recherche<sup>19</sup> présentes en Guyane. Cette politique a conduit à la rédaction d'un projet de site « **Recherche, innovation et enseignement supérieur des territoires amazoniens** » (RIESTA)<sup>20</sup>, **ce qui constitue une étape fondamentale**. Si les entretiens menés lors de la visite ont mis en évidence le fait que les établissements signataires du contrat de site travaillent dans une logique de coordination et de coopération, de manière fluide, en termes de recherche et de valorisation, il paraît nécessaire maintenant d'élargir cette démarche de pilotage et de coordination à l'ensemble des missions de l'université. En ce sens, la présidence du GIS RIESTA, assurée depuis 2020 par le président de l'UG, offre une position stratégique pour conduire une politique de site en Guyane.

Au-delà de l'ancrage territorial fort, lié au positionnement de l'UG et de l'intégration dans le dispositif de coordination territoriale, les informations et les données fournies par l'établissement montrent des difficultés<sup>21</sup> à se doter d'un positionnement institutionnel visible au niveau international, ce qui se traduit par une faible attractivité à cette échelle. **L'UG exprime cependant la volonté de corriger cet état de fait, ce que le comité l'encourage à faire rapidement car aucun élément probant relatif à un changement de stratégie, à commencer par une communication volontariste envers les pays proches, n'a été constaté lors des entretiens ou dans le rapport d'autoévaluation.**

La jeune UG apparaît donc comme **un établissement qui n'a pas encore atteint sa pleine maturité, tout en étant bien intégré dans son territoire**. Elle s'est impliquée dans de nombreuses instances territoriales afin de participer à l'élaboration d'outils de gouvernance, et de répondre aux enjeux liés à l'employabilité des étudiants, à l'entreprenariat et au développement économique. La variété des collaborations développées tant avec des partenaires académiques que non académiques le témoigne<sup>22</sup>. L'UG a bénéficié depuis 2014 de la création de 71 emplois mais continue de présenter un taux d'encadrement (tant pour les personnels Biatss qu'enseignants) inférieur au taux moyen des établissements de sa catégorie, ce qui conduit à questionner sa capacité à « développer une offre de formation soucieuse de l'insertion professionnelle », à « améliorer le taux de réussite étudiante », à « consolider l'encadrement des étudiants », à « poursuivre dans la voie de l'innovation pédagogique », à « développer une démarche de performance au service des missions d'enseignement et de recherche », à « consolider les moyens des service supports » et à « moderniser le pilotage au service de la gouvernance »<sup>23</sup>.

**Le comité souligne que ce positionnement et ces ambitions, tout aussi pertinents qu'ils soient, ne sont réalistes qu'à la condition que soient posées des priorités compatibles avec les ressources humaines en présence et en adéquation avec la politique institutionnelle de l'établissement.** La volonté de poursuivre toutes les ambitions d'une « grande université » conjugué à des moyens nécessairement limités, contribue en effet à une dispersion qui empêche la mise en œuvre efficace de priorités stratégiques lisibles.

<sup>17</sup> GIS Irista est une concentration scientifique en Guyane. Parmi ses membres : AgroParisTech, le BRGM, le Cirad, le CNRS, le laboratoire d'hydrobiologie SARL Hydreco, l'Ifremer, l'IRD, l'Institut national de recherche archéologiques préventives (INRAP), Institut Pasteur de la Guyane, le MNHN, l'université de Guyane, le CNES, Guyane Développement Innovation, l'Office national des forêts (ONF), Parc Naturel Régional de Guyane et Parc Amazonien de Guyane.

<sup>18</sup> RAE, UG, 2021, p. 6 et 7 ; annexes : fiche GIS Irista.

<sup>19</sup> CNRS, IRD, Ifremer, BRGM, Institut Pasteur, CNES, Cirad, Inrae.

<sup>20</sup> RAE, UG, 2021, p. 35 ; annexe : projet de site Guyane RIESTA.

<sup>21</sup> RAE, UG, 2021, p. 7 et 8 ; annexe : fiche mobilités Erasmus.

<sup>22</sup> Annexe : tableau de conventions nationales avec l'UG.

<sup>23</sup> RAE, UG, 2021, p. 9, 29, 46 « Il convient cependant de noter que depuis 2018, le nombre d'emplois total sur supports État de l'université de Guyane est stable alors même que les effectifs étudiants connaissent une croissance annuelle moyenne de 10 %. Dès lors, les tensions que cela crée sur notre organisation nous conduisent le plus souvent à traiter les sujets urgents, plutôt que certains dossiers de fonds, ce qui représente un risque à moyen terme, y compris sur la santé des agents. Les projections réalisées dans le cadre du dialogue stratégique de gestion 2021 font état d'un besoin de créations de 45 postes à l'horizon 2023, auxquels il faudrait rajouter 25 postes supplémentaires pour couvrir la période du nouveau contrat ».

**Le RAE révèle ainsi un positionnement institutionnel visible et compris par l'ensemble des acteurs territoriaux et de l'enseignement et de la recherche mais qui souffre néanmoins d'un manque d'esprit critique.** En effet, le comité a pu noter que ni dans le RAE, ni lors des multiples entretiens, l'établissement n'a mené une analyse critique de son positionnement institutionnel.

**Le comité recommande à l'établissement de consolider son positionnement, ainsi que son rôle dans la coordination de site, qui ne sont pas suffisamment affirmés pour pouvoir définir et déployer une stratégie commune et harmonisée avec l'ensemble des acteurs. Le Projet de site Riesta, qui valorise la spécificité scientifique thématique régionale avec l'ensemble des acteurs de la recherche et du développement implantés depuis longtemps sur le territoire (CNRS, CNES, IRD, MNFN, etc.), constitue clairement la pierre angulaire du dispositif de rayonnement scientifique et pédagogique de l'UG. Il est donc primordial de le valider rapidement afin qu'il serve de levier pour déployer des collaborations, des méthodes d'échanges communes, des approches, des outils ou des plateformes spécifiques, qui viendront soutenir le développement de projets scientifiques et de cursus universitaires originaux. Toutes ces ambitions et ces valeurs affichées par l'établissement sont exigeantes et demandent donc une organisation robuste afin de ne pas entraver l'agilité de l'UG.**

## 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. »**

Le RAE formule quatre axes stratégiques majeurs dont les thèmes s'appuient sur les valeurs et les ambitions d'UG. Ces quatre axes sont :

- S'appuyer sur les forces du territoire et les partenariats pour bâtir un projet original adapté aux besoins du territoire ;
- Donner davantage de visibilité à la recherche conduite au sein de l'UG ;
- Structurer une offre de formation en liaison avec la recherche et l'insertion professionnelle ;
- Améliorer les services offerts et la vie étudiante sur les différents campus.

Ils se déclinent en trois objectifs opérationnels inscrits dans le contrat de site de l'établissement<sup>24</sup> pour la même période et dont les thèmes sont : consolider une administration récente, développer une recherche porteuse d'innovation pour le développement du territoire, construire une offre de formation soucieuse de l'insertion professionnelle associée à un accompagnement à la réussite étudiante.

Dans un souci de cohérence entre la vision stratégique portée par la gouvernance et l'opérationnalité de son déploiement, un dispositif d'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle a été proposé et validé en 2019<sup>25</sup>. Celui-ci a consisté à élaborer une méthode fondée sur la mise en place de quatre outils de suivi : (a) une cartographie des macro-processus, (b) la formalisation des axes et des objectifs stratégiques, (c) un diagnostic et une hiérarchisation des risques pouvant empêcher d'atteindre les objectifs stratégiques, (d) l'identification des leviers pour atteindre les objectifs et élaborer un plan d'action d'amélioration et de maîtrise des risques<sup>26</sup>. Au jour des entretiens seulement deux de ces outils (a et b) ont été finalisés **et le RAE ne présente aucun résultat précis permettant d'évaluer la trajectoire parcourue**. Le comité n'a pu s'appuyer que sur le rapport de performance 2018-2019 qui révèle que sur les 18 indicateurs retenus, quatre sont indisponibles, quatre sont inférieurs à 50 %, trois sont à 50 %, cinq sont entre 51 % et 75 % et deux sont supérieurs à 75 %, ce qui finalement montre que la majorité des indicateurs est inférieure ou égale à 50 %. Par ailleurs, il n'existe pas de calendrier de déploiement des objectifs opérationnels relatifs aux quatre axes stratégiques : dès lors, les composantes, les directions et les services peuvent difficilement valider des avancées et se projeter vers l'avenir. **Le comité a pointé un déficit de méthode de travail, d'élaboration de plans d'action, rendant difficile l'appropriation par les personnels de la stratégie de l'établissement et induisant une confusion manifeste entre stratégie et objectifs opérationnels**. Le pilotage stratégique se réduit à un accompagnement de certains projets, sans indicateur partagé permettant d'objectiver les progrès effectués pour atteindre le but visé. Même si l'ensemble du RAE et du rapport de performance 2018-2019 montre que de nombreuses actions

<sup>24</sup> RAE, UG, 2021, p. 9 ; annexe : contrat de site pluriannuel 2017-2021.

<sup>25</sup> RAE, UG, 2021, p. 10.

<sup>26</sup> RAE, UG, 2021, p. 9 ; annexes : cartographie macro processus, UG 2020.

ont été engagées afin d'atteindre les objectifs fixés, **le comité s'interroge sur la difficulté de l'UG à évaluer sa propre trajectoire, même si quelques éléments sont donnés<sup>27</sup> dans la référence 5 du présent rapport. Le comité invite l'établissement à réaliser rapidement une analyse critique<sup>28</sup>** de ses avancées notables, afin de pouvoir réorienter les objectifs opérationnels et de les traduire en actions concrètes déclinées selon un calendrier tenable, ceci permettant une réappropriation par tous de la stratégie et des objectifs opérationnels portés par la gouvernance de l'établissement.

### *a/ Une dynamique positive des partenariats académiques et socio-économiques*

Le territoire guyanais bénéficie de la présence de très nombreux partenaires académiques (CNRS, Inrae, IRD, Inserm, CNES, etc.), mais également d'acteurs socio-économiques motivés (TotalEnergies, Eiffage, Guyane développement innovation [GDI], CTG, etc.), ce qui permet à l'UG de construire un socle de partenariats forts et visibles, tant nationalement qu'à l'international. La période écoulée a clairement permis à l'UG de renforcer ces relations tout particulièrement au niveau régional avec les collectivités en devenant membre de plusieurs instances territoriales ou d'organismes<sup>29</sup>, mais aussi à l'échelle internationale en intensifiant ses liens avec le Brésil, le Suriname, le Sénégal et le Bénin. Cette stratégie partenariale de l'UG repose en particulier sur le développement de sa recherche dont les thématiques prioritaires sont visibles du fait de l'existence d'une coordination de site et d'une meilleure structuration de ses unités au cours de ces dernières années. La création d'une fondation universitaire en 2019 est la marque également de cette dynamique d'ouverture vers le monde socio-économique. Toutefois, l'UG gagnerait à formaliser et à concrétiser ces partenariats (ou intentions de collaboration) non seulement pour répondre aux enjeux de développement de la Guyane mais aussi pour assurer son modèle économique. **Le comité encourage l'UG à mettre en place un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec la CTG à l'appui d'un projet stratégique de développement partagé (offre de formation, recherche, diffusion de l'innovation, culture scientifique, orientation et accès à l'enseignement supérieur, campus – présence territoriale, etc.).**

### *b/ Un engagement dans les problématiques de responsabilités sociétales qui reste à structurer et à formaliser.*

L'UG a développé au cours de ce contrat plusieurs actions montrant sa prise de conscience en termes de responsabilité sociétale (l'égalité entre homme et femme, la situation du handicap, la lutte contre les discriminations, la promotion d'un campus vert écoresponsable). Toutefois rien n'indique dans le RAE une structuration opérationnelle permettant de développer cette stratégie. Comme le RAE l'indique régulièrement, un manque de temps ou de personnel n'a pas permis une réelle démarche en ce sens. **Le comité invite par conséquent l'UG à s'emparer de cette problématique afin qu'une déclinaison d'actions prioritaires puissent être établie au regard de la stratégie et des objectifs qui seront fixés.**

### *c/ Un modèle économique fragile et une stratégie de développement des ressources propres à définir.*

Consciente de sa jeunesse, des nombreux défis à relever, de la **problématique de la soutenabilité financière de sa trajectoire globale et de la réalisation de sa stratégie institutionnelle**, l'UG a renforcé la structure de certains services centraux (en particulier financier et comptable), recruté une contrôleuse de gestion et mis en place certains outils de pilotage. Bien entendu, des contraintes fortes continuent à peser sur la politique d'emploi, en lien avec le sous-encadrement, et les préoccupations liées à la qualité de la prévision budgétaire ou encore à la diminution des dépenses demeurent. Dans son RAE, l'UG fait état de cette prise de conscience et reconnaît dans le même temps qu'elle ne dispose pas d'un modèle économique complet<sup>30</sup> lui permettant de développer sa stratégie institutionnelle. L'absence de priorités stratégiques de moyen terme empêche également la définition d'une trajectoire budgétaire pluriannuelle. Ce modèle économique incomplet pèse sur les choix opérationnels à faire (cf infra, référence 6), et conduit à une dispersion des moyens et à une surcharge d'activité du personnel.

<sup>27</sup> RAE, UG, 2021, p. 23 ; « il n'est pas évident de faire une analyse critique des résultats car il y a très peu d'outils finalisés ».

<sup>28</sup> Il n'existe aucune analyse critique de cette référence 2 dans le RAE.

<sup>29</sup> RAE, UG, 2021, p.6.

<sup>30</sup> RAE, UG, 2021, p. 11.

### 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, adaptés à ses missions et à sa stratégie. »**

*a/ Une gouvernance et des conseils centraux au service du déploiement de la stratégie mais dont l'articulation et le fonctionnement pâtissent d'une trop grande collégialité*

L'UG s'est dotée d'une gouvernance définie en lien avec ses valeurs d'unité, de collégialité et de transparence. Pour accompagner le président, un cabinet a été mis en place mais dont la composition étonne avec la présence d'une contrôleuse de gestion, d'une chargée de communication et d'un *webmaster*. Ces trois postes, qui ne sont pas rattachés respectivement aux services de la direction des affaires financières (DAF), à la communication et/ou à la direction du numérique (DNUM), participent à l'affaiblissement en moyen de ressources humaines (RH) constaté dans ces services également indiqué dans le RAE<sup>31</sup>. **Le comité s'interroge donc sur le rôle et la composition de ce cabinet. On note également une équipe de gouvernance resserrée avec pour certains VP un portefeuille très large de responsabilités qui peut créer une charge de travail élevée, et constituer un point de fragilité supplémentaire. À titre d'exemple, le VP Recherche et le VP Numérique sont fortement impliqués respectivement dans la fonction de chargé de valorisation et de projets et dans celle de direction du numérique, faute pour l'UG d'avoir stabilisé du personnel sur ces fonctions. La VP CFVU fait également partie du pilotage de la direction du numérique.**

Le décret de création de l'UG<sup>32</sup> stipule qu'elle expérimente un mode de gouvernance adapté à son territoire. Elle a ainsi pris la décision d'inscrire dans ses statuts un CA composé de 28 membres, dont 50 % sont extérieurs à l'UG. **Un tel choix révèle un souhait fort de l'UG de construire une politique et une stratégie en lien étroit avec son territoire et les organismes partenaires.** La composition du conseil académique (CAC) reflète le même souhait avec 40 % de ses membres extérieurs à l'UG, **dont son président, proposé par le président de l'UG<sup>33</sup>, ce qui en fait une force en termes de visibilité territoriale.** Le CAC s'appuie sur une commission de la recherche (CR) et une commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), créées en 2017 (car non prévues dans ses statuts initiaux), afin de faciliter et de fluidifier le travail en amont des prises de décision par le CAC. **Si les raisons de leur création s'entendent pleinement, leur composition qui intègre de nouveaux membres en sus des membres déjà élus au CAC (directeurs de laboratoire, de l'école doctorale et de composante), crée des circuits d'avis et/ou de validations parfois incertains, une surcharge de travail et des redondances avec certaines instances,** comme le CODIR, le collège<sup>34</sup> ou le conseil des directeurs de composantes<sup>35</sup>. L'agenda de la CR et la difficulté que connaît l'établissement pour en réunir les membres <sup>36</sup> confirme ce constat. **Le comité invite la gouvernance et le CAC à repenser l'organisation du travail et des débats afin de prévenir une saturation des échanges du fait d'une trop grande surcharge de travail de plusieurs responsables (directeurs d'unité, de composante, de service) et d'un circuit de validation hésitant. Dans le cadre de sa sortie du modèle expérimental en 2024<sup>37</sup>, la composition des conseils pourrait également être revue afin de corriger en partie les constats mentionnés ci-dessus.**

*b/ Une organisation interne cohérente qui présente des points de fragilité*

Le slogan « L'esprit UG » qui s'appuie sur les valeurs de l'université (unité, collégialité et transparence) a permis d'entraîner l'ensemble du personnel vers l'objectif, qui est aussi un défi, de créer une université pleine et entière sur le territoire guyanais. De nombreux exemples en témoignent comme le très fort accroissement du nombre d'étudiants, la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la réussite en 1<sup>er</sup> cycle, la représentation de

<sup>31</sup> RAE, UG, 2021, p. 6, 15, 17, 18, 28 et 33.

<sup>32</sup> Décret n°2014-851 du 30 juillet 2014.

<sup>33</sup> Annexe : statuts de l'UG, janvier 2015, p. 14.

<sup>34</sup> Le Collège regroupe les composantes de formation et de recherche ; il se réunit une fois par an sous format disciplinaire intercomposantes et sous format thématique interdisciplinaire en fonction des sujets à traiter. Il est composé des responsables pédagogiques (mentions, filières pédagogiques, département de formation et de recherche d'école ou d'institut), des directeurs de composantes, du responsable de la formation continue et du directeur de l'école doctorale.

<sup>35</sup> Annexe : instances de l'UG.

<sup>36</sup> RAE, UG, 2021, p. 16 (« La commission recherche se réunit six fois par an en moyenne, avec davantage de difficultés à en réunir les membres »).

<sup>37</sup> RAE, UG, 2021, p. 33.

L'UG dans de nombreuses commissions locales et régionales ou encore la structuration scientifique du site autour d'axes prioritaires en relation avec les EPST.

L'UG compte six composantes de formation, six unités de recherche, une école doctorale, sept services communs, et six services centraux qui se déploient sur quatre sites (deux à Cayenne, un à Kourou et le dernier à Saint-Laurent-du-Maroni). **Cette organisation répond pleinement aux objectifs fixés et présentés dans le RAE et permet à l'UG de répondre aux attentes du territoire mais également au déploiement de sa propre stratégie.**

Néanmoins, la démarche de collégialité a conduit l'UG à créer, en sus des commissions statutaires (le comité technique [CT] et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT], etc.), d'autres commissions ou comités rattachés au CAC, au CA ou auprès du président<sup>38</sup>, des conseils intermédiaires (comme le collège, le CODIR ou le conseil des directeurs de composantes), ou encore des groupes de travail<sup>39</sup> en lien avec la gouvernance, les conseils centraux, les services communs, les composantes, le CT et le CHSCT. En tout, 34 commissions ou comités sont répertoriés, sans tenir compte des groupes de travail. Le risque d'une telle situation est de provoquer l'épuisement du personnel bien plus fortement que cela n'a été perçu par l'université dans certaines parties de son RAE<sup>40</sup> et lors des entretiens. De plus, une confusion des rôles apparaît à de nombreux niveaux. Ainsi, le VP numérique est également en charge de la direction du numérique depuis 2021. Même constat pour le VP recherche, qui a en charge la cellule recherche de la direction de la recherche, de la scolarité et de la vie étudiante (DRSVE) et occupe transitoirement par ailleurs le poste en charge de la recherche et de la valorisation sur lequel l'université n'arrive pas à stabiliser un personnel qualifié. En outre, le manque de ressources humaines conduit à une implication redondante de plusieurs acteurs au sein des commissions ou des groupes de travail ce qui est là encore une source de fragilité. **Le comité attire l'attention sur le risque que représente cette comitologie complexe dans les prises de décisions, et qui conduit, de l'avis du comité, à une confusion entre d'une part l'équipe de gouvernance prenant des décisions politiques et d'autre part, le directeur général des services (DGS) et ses équipes prenant en charge la déclinaison opérationnelle de ces décisions.**

Le développement de l'UG, qui a vu ses effectifs étudiants passer de 2 500 à environ 4 200 en cinq ans et accroître les activités initialement portées par le pôle universitaire guyanais, ont conduit l'université à revoir sa structuration entre 2018 et 2020<sup>41</sup> afin de mieux remplir ses missions. Un bureau de la vie étudiante (BVE), une maison pour la science, un centre de ressources en langue, une DAF, une agence comptable et de nouvelles composantes ont ainsi été créés. Sans remettre en cause ces choix, des informations données dans le RAE et lors des entretiens ont révélé que des services ou des directions qui sont au cœur de la stratégie de l'UG pour ce contrat 2017-2021, en lien notamment avec les domaines du numérique, de la recherche et de la valorisation scientifique, de la politique de la qualité, et de la santé étudiante, n'ont pu être structurés ou développés<sup>42</sup>. **Le comité considère que ces services ou directions disposent de trop peu d'effectifs : un seul équivalent temps plein (ETP) pour la cellule de la recherche, aucun médecin titulaire pour le service de santé, une direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (DOSIP), avec un observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle (OVE-IP), sans directeur, et une DNUM dont la direction est exercée par le VP Numérique. Cette situation est de nature à créer un risque d'essoufflement et de décrochage importants quant au suivi des dossiers et des projets ainsi qu'à leur réalisation.**

**Le dénominateur commun à ces difficultés englobe trois paramètres clés dont l'UG devrait s'emparer au plus vite afin de ne pas mettre en péril sa stratégie en matière de recherche, de formation et de valorisation : les ressources humaines et leur gestion, la montée en compétence de son personnel et une politique globale de la qualité.** Ces différents paramètres et leur interaction seront repris ultérieurement dans ce document en particulier dans le cadre des références 5, 7, 9, 12 et 15.

### *c/ Une politique de communication engagée*

Établissement encore très jeune, l'UG a consolidé son identité au cours de la période 2017-2021 et a compris la nécessité de la faire connaître. La communication interne et externe s'est engagée ainsi dans un processus de professionnalisation construit sur un réseau de référents communication. Un intranet a été créé (les ordres du

<sup>38</sup> 34 commissions, voir annexe : organigramme fonctionnel de l'UG.

<sup>39</sup> RAE, UG, 2021, p. 18.

<sup>40</sup> RAE, UG, 2021, p. 23,27 et 61.

<sup>41</sup> RAE, UG, 2021, p. 17.

<sup>42</sup> RAE, UG, 2021, p. 17, 22, 24, 38, 39, 41.

jour des CAC et CA y sont disponibles ainsi que les relevés de décisions et les arrêtés), le site internet de l'UG a été finalisé, et des actions ont été mises en place afin de développer le sentiment d'appartenance à l'établissement (déploiement d'écrans dynamiques dans les composantes, newsletter, présence sur les réseaux sociaux – Twitter, Facebook, YouTube –, communication hebdomadaire sur les « faits marquants », etc.). **Le comité tient à féliciter l'UG qui, malgré les manques de moyens, en particulier RH – comme cela a été diagnostiqué dans le cadre du dialogue de gestion 2021<sup>43</sup> – et la disparité des sites, a mis en place un plan de communication annuel qui permet à l'information de mieux circuler, tant en interne qu'en externe, et qui favorise le développement du sentiment d'appartenance à la communauté d'établissement.**

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

### *d/ Une politique de l'amélioration continue naissante, limitée par des outils de pilotage insuffisants*

Le comité souhaite souligner, d'une part, la qualité du travail d'auto-évaluation produit par l'UG, qui a permis de poser un diagnostic sur sa situation, dans son contexte spécifique, en identifiant, le plus souvent, des évolutions et des progrès souhaitables et, d'autre part, **la mise en place d'une démarche qualité en appui des évolutions nécessaires, qui est encore embryonnaire et très peu structurée**. Cette démarche ne faisait pas partie des priorités stratégiques retenues pour la période 2017-2021. Toutefois, conscient de l'enjeu, l'établissement a créé en 2020<sup>44</sup> une commission « procédure et qualité » afin d'impulser cette culture de la qualité au sein de l'université. Il ressort des échanges avec le comité que la démarche globale repose principalement sur la mobilisation d'un agent, qui, pour une quotité de son temps, assure l'animation des réflexions sur les procédures, sur l'accompagnement du changement ou encore sur les indicateurs de performance. L'absence d'indicateurs dans le RAE et l'impossibilité pour le comité lors des entretiens de mesurer le rôle de cette commission montrent que les outils disponibles sont encore trop limités et ne permettent pas d'alimenter une vision prospective. À titre d'illustration, la consultation interne réalisée en 2019 sur le fonctionnement et l'organisation de l'UG, qui visait à établir un diagnostic après quelques années d'activité de l'établissement<sup>45</sup>, n'a toujours pas été restituée, ce qui freine le suivi de certains paramètres-clés comme la masse salariale. L'anticipation de l'établissement et sa réactivité à gérer des difficultés à venir liées éventuellement à des manques de moyens, comme ceux qui ont été indiqués précédemment, en pâtissent nécessairement.

Il ressort donc du RAE que la politique d'amélioration continue est naissante et limitée par des outils de pilotage insuffisants. Cette démarche mise en œuvre pour le suivi des activités de recherche (11 indicateurs renseignés chaque année) gagnerait à être étendue aux autres activités. **Afin de franchir un palier supplémentaire, le comité recommande de renforcer le portage politique de la démarche qualité. De même, le comité recommande de réfléchir soit à la mise en place d'un référent qualité soit à une restructuration de service (du pilotage, de l'évaluation et de l'amélioration), puisque l'établissement n'a pas les moyens budgétaires d'avoir un service consacré.**

### *e/ Une attention particulière portée à la gestion des vacataires*

Pour l'UG, la gestion des vacataires est un enjeu particulièrement prégnant<sup>46</sup> : du fait de la forte croissance de ses effectifs étudiants et des limites de sa dotation, l'établissement a recours à un nombre important d'intervenants vacataires (cinq vacataires pour un enseignant). À la suite d'une crise aiguë en 2018 (problème de mise en paiement des rémunérations), une attention particulière a été prêtée à la situation de ces vacataires, et particulièrement au processus de gestion des vacances et de paiement. En lien avec l'agence comptable, des réponses immédiates ont pu être mises en œuvre, puis une enquête adressée spécifiquement aux vacataires a été réalisée (2019). Des actions concrètes complémentaires sont désormais identifiées dans le cadre d'un Plan d'actions d'amélioration et de maîtrise des risques ; un tableau de bord de la gestion des vacances a notamment été mis en place (ce tableau de bord est présenté comme le plus avancé au sein de l'établissement).

<sup>43</sup> RAE, UG, 2021, p. 28. Par ailleurs, le terme « manque de moyens » est plusieurs fois cité page 16, 17, 21, 58, mais ceci sans que le comité ait les données et puisse donc les analyser.

<sup>44</sup> RAE, UG, 2021, p. 19.

<sup>45</sup> RAE, UG, 2021, p. 21.

<sup>46</sup> RAE, UG, 2021, p. 20.

**Cette situation illustre la capacité de mobilisation et de réactivité de l'établissement** mais aussi le fait que, jusqu'à présent, la démarche qualité de l'UG a été conduite en réaction à des enjeux immédiats, plutôt qu'inscrite dans le cadre d'un véritable pilotage.

### *f/ Des priorités à construire par un portage fort de la direction de l'établissement*

Les préconisations formulées en 2016 dans le précédent rapport d'évaluation appelant à « mettre en place une politique qualité et des outils de pilotage et de prospective » demeurent d'actualité. La construction de cette politique transversale passe, sans aucun doute, par une large acculturation des communautés de l'université aux démarches de qualité et d'évaluation, comme le rappelle le RAE<sup>47</sup>. Des perspectives se dessinent et demanderont à être concrétisées : désignation de « correspondants qualité »<sup>26</sup>, exploitation des enquêtes conduites, préfiguration d'une cellule d'appui au pilotage.

En outre, la définition de procédures qui déterminent clairement les responsabilités de chacun, la construction de Contrats d'Objectifs et de Moyens (COM) par composante, le développement d'indicateurs et de procédures dématérialisées dans le cadre du schéma directeur du numérique (SDN), etc., sont autant d'initiatives qui pourraient contribuer à la politique de pilotage de l'établissement, mais qui demanderont nécessairement un portage politique et la définition de chantiers prioritaires. **Le comité suggère de hiérarchiser les actions à engager dans un programme annuel précis.** Plusieurs thématiques appellent en effet une mobilisation particulière, même si des actions ont déjà été lancées par l'établissement :

- Connaissance des coûts : une expertise interne a été développée permettant de caractériser le coût d'un élève de l'IFSI pour l'UG, coût qui sera pris en charge par la CTG, responsable des formations sanitaires et sociales. **Le comité invite à déployer cette expertise plus largement pour élaborer une vision prospective et piloter l'établissement ;**
- Modèle économique de l'établissement : une réflexion est engagée mais le sujet est très embryonnaire et n'apparaît pas dans les axes stratégiques prioritaires 2022-2027. L'absence d'un modèle économique complet est un frein au développement et à la mise en application de la stratégie institutionnelle de l'UG à moyen et long terme dont l'un des objectifs est de sortir du modèle expérimental à l'horizon 2024 ;
- Accompagnement à la réussite des étudiants : des actions ont été engagées depuis le rapport de 2015 : accueil des publics spécifiques, valorisation de l'innovation, charte du tutorat étudiant. Toutefois, des marges d'évolution persistent du fait de l'absence de personnel pour l'OVE-IP, de l'absence de réunion du conseil des usagers étudiants, et d'une communication à parfaire pour porter une meilleure image de l'UG.

## 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. »**

Dans le contrat de site 2017-2021 de l'UG, qui affirme notamment la volonté de consolider sa récente administration, le pilotage opérationnel de la stratégie s'articulait autour des points suivants : développer des outils du système d'information pour faciliter la collecte et l'analyse des données, créer une fonction de contrôle de gestion, créer une DAF stricto sensu<sup>48</sup>.

### *a/ Des outils de suivi globalement maîtrisés, mais une analyse prospective défailante*

<sup>47</sup> RAE, UG, 2021, p. 21.

<sup>48</sup> RAE, UG, 2021, p. 21.

La priorité de l'établissement au cours des dernières années a notamment porté sur le déploiement des systèmes d'information (SI) « de base » : Scolarité, Ressources Humaines, Budget<sup>49</sup>. Ces outils, auxquels a été ajouté plus récemment celui qui permet l'organisation des services d'enseignement (OSE), sont opérationnels et produisent des indicateurs d'activité et de suivi (situation budgétaire, calcul de coûts complets, suivi de la masse salariale). Néanmoins, les analyses et les projections prospectives restent faibles, certains outils étant encore en cours de fiabilisation ou de réflexion : cette situation s'explique notamment par le retard pris dans la définition de plusieurs documents stratégiques pluriannuels (pas de plan pluriannuel d'investissement ni de schéma pluriannuel de stratégie immobilière [SPSI], pas de SDN, etc.). Cette absence de visibilité stratégique ne permet pas de finaliser les indicateurs nécessaires.

En 2016, le précédent rapport d'évaluation justifiait certaines des lacunes observées en matière de pilotage stratégique par un défaut d'antériorité et par un déficit d'orientations. Ce dernier point reste d'actualité et conditionne une réelle maîtrise de la programmation pluriannuelle des activités ainsi que la mobilisation des ressources associées. Par ailleurs, certains SI affichent des limites, exprimées lors des échanges avec le comité : c'est le cas notamment du SI Finances (Cocktail), qui n'est pas adapté à la mise en place du contrôle interne comptable et budgétaire, et peu efficient pour répondre aux exigences de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) ; c'est également le cas du système d'information des ressources humaines, dont le module de pilotage de la masse salariale n'est pas développé. Il ressort ainsi du RAE et des entretiens que beaucoup de chantiers sont lancés sans être encore finalisés « faute de temps et de moyens »<sup>50</sup>, ce qui sous-tend une difficulté à hiérarchiser les actions au regard des moyens. **Bien que l'établissement ait réalisé une analyse, le comité invite l'établissement à planifier les actions prioritaires envisagées en lien avec l'organisation associée afin d'atteindre ses objectifs.**

### *b/ Un modèle économique encore fragile*

Les dépenses prévisionnelles 2021 de l'UG s'élèvent à 28,2 M€, dont 22 M€ de masse salariale ; l'établissement anticipe 27 M€ de recettes et affiche donc un solde budgétaire négatif de près de 1,2 M€.

Le processus de construction du budget repose sur un dialogue de gestion interne structuré : production d'éléments d'analyse (DAF – contrôle de gestion), lettre de cadrage arrêtée par le Président, dialogue avec chaque composante, arbitrages par l'exécutif de l'établissement, vote par le CA. Une commission des moyens est également en place, mais elle est très peu sollicitée comme indiqué dans le RAE<sup>51</sup>. Ce pilotage budgétaire et financier est également soutenu par la conduite du Projet de connaissance des coûts complets des activités (P2CA), qui a permis un éclairage de la soutenabilité de l'offre de formation de l'établissement mais le déploiement de cette approche à plus grande échelle n'est pas encore réalisé<sup>52</sup>. Le précédent rapport d'évaluation mettait en perspective la mise en place de COM entre la direction de l'université et les composantes à l'horizon 2017 : **pourtant pertinent pour asseoir le pilotage de l'établissement et le déploiement d'un modèle économique soutenable, cet objectif n'a pas été réalisé.**

Ainsi, de façon générale, la construction d'un modèle économique pérenne et soutenable est encore embryonnaire. Au-delà de la demande d'accroissement du soutien de l'État et des perspectives de développement de quelques ressources propres (grâce à la formation continue notamment), les réflexions paraissent limitées : **l'absence de visibilité pluriannuelle sur les investissements ou sur l'évolution de l'offre de formation et le déficit d'anticipation claire de l'évolution des ressources propres ne permettent pas de poser des objectifs lisibles en matière d'équilibre économique. Le comité recommande à l'établissement de définir rapidement un modèle économique et d'être attentif au développement de ses ressources propres pour autofinancer partiellement son développement et ainsi disposer d'un effet de levier dans sa recherche de financement.**

### *c/ Une organisation des fonctions financières encore à stabiliser*

Si les chantiers à conduire sont bien identifiés (fiabilisation des données, mise en place de nouveaux tableaux de bord et indicateurs, pilotage de la masse salariale, contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable [CIB-CIC], etc.), l'organisation de la DAF n'est actuellement pas adaptée à l'objectif de mise en place d'outils de pilotage robustes, en réponse au déficit de projections pluriannuelles. D'une part, la DAF

<sup>49</sup> RAE, UG, 2021, p. 23.

<sup>50</sup> RAE, UG, 2021, p. 23.

<sup>51</sup> RAE, UG, 2021, p. 22.

<sup>52</sup> RAE, UG, 2021, p. 22.

dispose de seulement quatre ETP, dont un est consacré à la commande publique (à ces postes s'ajoute un poste de contrôle de gestion hors de la DAF), d'autre part, l'exécution budgétaire est principalement assurée dans les composantes. La séparation des affaires financières et de l'agence comptable a été réalisée en 2019. Si les échanges techniques entre les équipes concernées paraissent fluides, le sous-dimensionnement de l'agence comptable (qui intègre le service facturier) constitue une fragilité. À titre d'illustration, le nombre d'écritures comptables assurées par l'agence comptable a été doublé entre 2015 et 2018, sans que l'effectif soit renforcé. Par ailleurs, l'exécution budgétaire étant déconcentrée dans les composantes, notamment le suivi de la masse salariale des contractuels, un renforcement des compétences des agents desdites composantes paraît nécessaire afin de fiabiliser les données pour un suivi financier optimal. Le CIB-CIC est encore au stade de l'étude et du choix de l'outil ; la perspective de sa mise en place en 2022 permettra de sécuriser toute la chaîne financière.

Enfin, le contrôle de gestion est porté par un agent, chargé également d'autres missions de projets, qui est rattaché directement au Président ; **ce positionnement surprend dans la mesure où cette mission devrait logiquement être intégrée à la direction des affaires financières. En conséquence et dans le respect d'une articulation lisible des différentes fonctions, le comité invite l'établissement à réfléchir à une nouvelle organisation.**

**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. »**

#### *d/ Une évolution des ressources humaines qui n'a pas suivi le développement de l'établissement*

La situation particulière de l'UG, marquée par une création récente et un accroissement continu des effectifs étudiants (+ 10 % / an), sans accompagnement spécifique de l'État, conduit à des difficultés de fonctionnement de l'établissement, et parfois à des tensions internes. Une des conséquences de cette situation est la surcharge de travail régulièrement pointée par l'ensemble des interlocuteurs lors des entretiens. Une attention particulière est portée à la prévention des RPS avec la mise en place d'une cellule d'écoute, au sein du CHSCT, constituée par le médecin du travail, une psychologue, la secrétaire du CHSCT et un représentant de la Direction générale. Toutefois, ce dispositif d'identification des situations de souffrance au travail n'a pas encore produit d'action concrète pour remédier aux problèmes identifiés.

Le RAE<sup>53</sup> estime son besoin de création de postes à l'horizon 2023, identifié au moyen d'une projection réalisée dans le cadre du dialogue stratégique de gestion 2021, à 45 postes, auxquels il faudrait rajouter 25 postes supplémentaires pour couvrir la période du nouveau contrat. Cette valeur qui peut être considérée comme un déficit s'accroîtra dans les années à venir au regard des perspectives de croissance des effectifs étudiants. Dans ce contexte, le comité souhaite souligner **le fort engagement des personnels**, dont l'attachement à la dynamique de l'université, à son rôle pour le développement du territoire, aux étudiants guyanais, etc. est régulièrement mis en avant.

#### *e/ Un socle de compétences bien maîtrisé*

Depuis sa création en 2015, l'UG s'est efforcée de structurer progressivement sa politique de gestion des RH. Si la DRH n'échappe pas aux contraintes que connaît l'établissement (effectifs inchangés alors que l'université s'est développée), les opérations fondamentales sont assurées :

- Campagne d'emplois et procédures de recrutement (33 postes d'enseignants / enseignants-chercheurs créés depuis 2014, 28 procédures de concours pour des agents Biats réalisés en 2017 et 2020). Les campagnes d'emplois sont construites collégalement, en lien avec les composantes et avec une commission RH. Les redéploiements de postes entre composantes restent néanmoins exceptionnels ;
- Suivi de la masse salariale : système d'information mis en place pour la gestion de la paye, le suivi des congés, les entretiens professionnels annuels ; un suivi particulier des vacataires mis en place, sous le pilotage de la contrôleur de gestion : le déploiement de cet outil d'OSE est en cours ;
- Dialogue social : réunions régulières du CT (tous les deux mois) et du CHSCT redynamisé avec la nomination d'une conseillère de prévention (assistants de prévention nommés, document unique

<sup>53</sup> RAE, UG, 2021, p. 29.

- d'évaluation des risques professionnels adopté...); 1 ETP de la DRH affecté partiellement au secrétariat de certaines instances : CA restreint, CAC, CT, commission RH ;
- Formation des agents : plan de formation interne mis en place (100 000€ / an) ;
  - Action sociale : plusieurs initiatives, notamment en matière d'accès aux pratiques culturelles et sportives, une politique d'action sociale étant également déployée avec notamment l'attribution de « secours exceptionnels », de l'aide à la restauration des personnels et de l'aide aux séjours de vacances pour les enfants. Ces actions sont déployées grâce à une subvention annuelle allouée par l'UG au Comité des œuvres Sociales. En 2020, le montant de cette subvention s'est élevé à 40 000 euros.

### *f/ Un pilotage encore insuffisant*

À ce jour, l'UG ne dispose pas d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) aboutie et en cohérence avec les orientations stratégiques. Même si un plan de développement des compétences existe, la multitude d'actions engagées révèle un manque de coordination qui ne permet pas de déployer une stratégie de l'établissement en matière de RH. De la même façon, un déficit de projection pluriannuelle est notable dans l'absence de pilotage anticipé de la masse salariale et dans les lacunes qui demeurent en matière d'accompagnement du parcours professionnel des agents. **Enfin, malgré quelques actions de formation envisagées, le comité constate l'absence de projet managérial d'ensemble au sein de l'établissement. Ce projet pourrait assurément contribuer à un pilotage plus efficient des services de l'UG.**

### *g/ Un dialogue social à nourrir*

Comme on l'a indiqué précédemment, les instances de dialogue social sont réunies régulièrement ; de nombreux groupes de travail intègrent les représentants des personnels, en application de « l'esprit UG » : unité, collégialité et transparence. Les échanges avec les représentants des personnels ont souligné leur difficulté à mobiliser leurs collègues pour participer à ces réunions ; ce sont donc souvent les mêmes qui sont présents, ce qui alourdit considérablement leur plan de charge, même s'ils reconnaissent l'intérêt d'y participer. Le comité a constaté qu'il n'y avait pas de plan de travail annuel du CHSCT, même si celui-ci a par exemple été consulté sur le Document Unique. Les échanges avec les élus ont montré un déficit de confiance envers la direction de l'UG, certains notant par exemple qu'il n'y a pas de travail avec les instances en amont des réunions, qu'ils sont souvent mis en face des décisions, que des procédures votées ont du mal à être appliquées, que des changements de secrétaire de séance sont effectués sans que le CHSCT ait été informé ou encore que des rapports du CHSCT ne sont signés que par le président de l'UG.

**Tout en reconnaissant l'importance du travail qui a été réalisé jusqu'à aujourd'hui avec le développement d'actions de prévention des risques psychosociaux (RPS) et la création d'une cellule d'écoute, le comité recommande une réflexion sur la mise en place d'une procédure claire et pérenne favorisant l'échange et le travail avec les membres du CT et du CHSCT, afin de restaurer un dialogue social et un climat de confiance qui se sont dégradés ces dernières années. Le comité attire l'attention sur le fait que les relevés de conclusion du CHSCT, tout comme ceux du CT, doivent obligatoirement être signés par le/la secrétaire du CHSCT et non pas seulement par le président ou son représentant.**

**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. »**

### *h/ Un patrimoine immobilier satisfaisant*

Le patrimoine immobilier affecté à l'UG à sa création est de 31 000 m<sup>2</sup> de surfaces bâties et de 64 ha de foncier. Ce patrimoine est considéré en bon état par les commissions locales ; les enjeux d'accessibilité et de sécurité sont maîtrisés, selon l'université<sup>54</sup>, au regard des vérifications qui ont été effectuées ; tous les avis défavorables de la commission locale de sécurité ont notamment été levés ; un agenda de l'accessibilité identifie les travaux encore à mettre en œuvre en la matière.

<sup>54</sup> RAE, UG, 2021, p. 31.

Plusieurs projets de construction (bâtiment administratif et bâtiment de recherche et de TP de sciences, pour plus de 5 000 m<sup>2</sup>) et d'extension (IUT de Kourou, pour 1 700 m<sup>2</sup>) sont en cours.

Un outil de gestion et de suivi du patrimoine immobilier de l'UG est aussi en cours de déploiement. Une difficulté particulière est signalée pour conduire des projets immobiliers liée en particulier à la difficulté de stabiliser des ressources humaines dans ce domaine. Ceci a conduit l'UG à confier la maîtrise d'ouvrage de plusieurs opérations immobilières au rectorat de Guyane.

Quelques initiatives sont prises pour améliorer la qualité environnementale et énergétique du patrimoine immobilier, traduisant une réelle politique volontariste en matière de développement durable, sans que cette volonté soit réellement consolidée et lisible. Le comité cite notamment le recrutement d'un conseiller en énergie, le projet de production d'énergie à partir d'hydrogène pour alimenter un bâtiment, le développement de la production d'énergie photovoltaïque, la politique de gestion des déchets, etc.

### *i/ Des impacts de croissance peu anticipés*

Pour répondre aux enjeux de croissance démographique (le patrimoine immobilier initial étant dimensionné pour l'accueil de 3 000 étudiants, alors que l'UG en accueillera prochainement 5 000), un plan de développement a été défini à la création de l'université. Néanmoins, il n'a été que partiellement réalisé.

De plus, l'établissement n'a pas encore adopté de SPSI : un diagnostic et un programme d'entretien-maintenance existent, mais aucune vision prospective n'est formalisée. Un « comité patrimonial » (président, représentants des composantes, etc.) permet néanmoins de définir les priorités à 5 ans.

L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et traduisant sa responsabilité sociétale et environnementale. Si la direction du patrimoine et des services intérieurs compte 30 agents, le pilotage de la fonction immobilière est sous-dimensionné et repose essentiellement sur le directeur du patrimoine. Une assistance administrative et comptable ainsi que deux techniciens plus particulièrement chargés du management de l'équipe de maintenance et d'entretien, le secondent. Le recrutement en cours d'un cadre, adjoint au directeur, devrait permettre à la fois la rédaction des documents prospectifs, tels le SPSI, l'assistance à maîtrise d'ouvrage et le suivi des opérations immobilières.

**Le comité suggère de franchir une étape dans la formalisation d'une planification et d'une programmation pluriannuelle durable du patrimoine foncier et immobilier, en lien avec la stratégie de formation et de recherche de l'établissement, sur ses différents campus** (Cayenne, Kourou, Saint-Laurent-du-Maroni). La mise en place d'outils de suivi et de gestion des patrimoines permettrait aux cadres de se recentrer sur le pilotage.

Dans ce contexte, sans vision prospective, il paraît cohérent que l'UG n'envisage pas, à ce stade, de solliciter la dévolution de son patrimoine immobilier.

# 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. »**

### *a/ Une structuration de la recherche cohérente mais un soutien à la recherche inégal*

Comme cela avait recommandé lors de la précédente évaluation menée par le Hcéres, l'UG a poursuivi sa restructuration de la recherche en concentrant ses activités dans 6 laboratoires, dont quatre UMR, une UMSR et une UR<sup>55</sup>. Trois d'entre eux participent au Labex CEBA (Centre d'étude de la biodiversité amazonienne)<sup>56</sup>, porté par le CNRS. L'université partage la tutelle de ses UMR avec 11 autres structures, dont cinq universités et une école<sup>57</sup> et cinq organismes de recherche dont la forte présence en Guyane constitue un fort atout pour construire et mener une stratégie de site originale et partagée. Cette stratégie, qui répond totalement à la recommandation du précédent rapport du Hcéres, se déploie dans le cadre du **GIS Irista** présidé par le président de l'UG depuis 2020 et dans l'ambitieux projet **de recherche de site Riesta**. **Quatre priorités scientifiques**<sup>58</sup> ont ainsi été identifiées, en lien avec les forces et les atouts du territoire, qui peuvent être résumés autour des trois spécificités suivantes : un environnement naturel exceptionnel en Amérique du Sud, des richesses naturelles et une biodiversité remarquable.

Pour mener à bien les projets scientifiques, les laboratoires présents bénéficient d'un soutien à la recherche inégal, qui se caractérise par une répartition des personnels déséquilibrée, tant pour ce qui concerne les EC que le personnel de soutien à la recherche (Biatss/ITA)<sup>59</sup>. A titre d'exemple, sur les 60 Biatss/ITA répertoriés, six sont des personnels d'UG et 54 sont mis à disposition au sein de deux UMR (ECOFOG et LEEISA). Les 6 personnels d'UG sont positionnés sur deux autres laboratoires dont un pour lequel l'UG ne partage par la tutelle. En ce qui concerne les EC de l'UG, 30 sur les 62 sont membres d'un seul et même laboratoire (MINEA) alors que seuls 4 sont affectés aux laboratoires Qualisud. **Ce déséquilibre peut à terme être source de difficultés dans le pilotage et le suivi des activités si une réorganisation et/ou un rééquilibrage ne sont pas envisagés dans le prochain contrat.**

Pour soutenir la dynamique au sein des laboratoires, **l'UG a mis en place une politique de soutien, tant financière que logistique, avec en particulier un dispositif d'accompagnement des jeunes maîtres de conférences**, qui limite leur nombre d'heures d'enseignement aux 192 h statutaires et les dispense de charge administrative pendant les deux premières années.

**Le comité souligne la lisibilité de la réorganisation des unités de recherche, et recommande à l'UG la plus grande vigilance quant au déséquilibre en soutien à la recherche constaté. Le comité invite l'UG et ses partenaires à poursuivre cet effort de structuration autour des quatre priorités scientifiques.**

### *b/ Un pilotage de la recherche et de la valorisation à améliorer*

<sup>55</sup> Quatre unités mixtes de recherche (UMR) : Écologie des Forêts de Guyane (EcoFoG) avec AgroParisTech, le Cirad, le CNRS, l'Inrae, l'université des Antilles ; Espace-Dev avec l'IRD, l'université de Montpellier, l'université de la Réunion ; Centre d'infection et immunité de Lille (CIIL [ex EPat]) avec l'Inserm, le CNRS, l'université de Lille ; QUALISUD avec l'université de Montpellier, l'Institut Agro, l'université d'Avignon, l'université de la Réunion, le Cirad ; une unité mixte de services et de recherche (UMSR) : laboratoire Ecologie, Evolution, Interactions des Systèmes amazoniens (LEEISA) avec le CNRS et l'Ifremer. Une unité de recherche propre, le laboratoire Migration Interculturalité et Éducation en Amazonie (MINEA) a été créé récemment, en 2017, et regroupe tous les enseignant-chercheurs des disciplines SHS, droit et économie.

<sup>56</sup> EcoFoG, LEEISA et CIIL.

<sup>57</sup> Universités de Lille, Grenoble, La Réunion, Avignon, Les Antilles, AgroParisTech.

<sup>58</sup> Les axes scientifiques sont : a) santé globale - santé tropicale (CIIL et QUALISUD), b) biodiversité amazonienne et valorisation des ressources naturelles et renouvelables (EcoFoG et LEEISA), c) technologies innovantes en particulier dans le champ du spatial et des énergies renouvelables (Espace-Dev), d'interculturalité et cohésion sociale (MINEA).

<sup>59</sup> RAE, UG, 2021, p. 34 : Près de la moitié des EC de l'UG (30 sur 62) sont membres de MINEA. Ce laboratoire ne bénéficiant d'aucun soutien administratif, alors que seuls quatre EC sont affectés au laboratoire QUALISUD (UMR). Les 6 Biatss de l'UG sont intégrés dans les laboratoires CIIL et QUALISUD (dont elle n'a pas la tutelle) tandis que les 54 ITA mis à disposition par les partenaires sont affectés aux deux laboratoires LEEISA (UMSR), qui gère également trois plateformes de recherche et services inscrites dans des réseaux nationaux, et EcoFoG (UMR).

La politique de recherche, de valorisation et de formation doctorale est placée sous la responsabilité du vice-président recherche, qui s'appuie sur la CR, créée par l'établissement (et non prévue dans les statuts de l'UG) et amenée à faire des propositions en amont au CAC<sup>60</sup>. Cette décision de créer une CR a résulté du constat de l'absence d'instance de réflexion et de travail sur les questions de recherche en amont du CAC<sup>61</sup>. Les membres de cette CR sont désignés sur la base du volontariat. De nombreux personnels de l'UG participent ainsi à plusieurs instances (CR, CFVU, commission RH, CT, CODIR, etc.), ce qui peut contribuer à une fatigue, un essoufflement ou une difficulté, pour certains d'entre eux, à prendre part à toutes les réunions. L'information donnée dans le RAE, selon laquelle « la commission recherche se réunit six fois par an en moyenne, avec davantage de difficultés à en réunir les membres »<sup>62</sup>, est un des signes de cette saturation.

Les organismes cotutelles des UR de l'UG sont aussi représentés dans la CR. Ces différents acteurs se retrouvent également dans la gouvernance du GIS, si bien que les deux instances (GIS et CR) se redoublent largement dans la coordination de la recherche et de la valorisation sur le site guyanais, même si d'autres structures siègent encore dans le GIS. **Le comité invite l'UG et ses partenaires à clarifier et à simplifier les missions respectives de la CR et du GIS.**

D'un point de vue administratif, le soutien à la recherche repose actuellement sur un ingénieur d'étude rattaché à la direction de la scolarité, de la recherche et de la vie étudiante (DSRVE). Placé sous l'autorité du vice-président recherche, il a des missions dont l'étendue est trop importante pour une seule personne<sup>63</sup>. En outre, le poste est resté vacant pendant plusieurs mois. L'UG s'est montrée très volontariste pour répondre à des appels à projets (AAP) très ambitieux (des écoles universitaires de recherche [EUR], par exemple). La réponse à ces AAP nationaux ou européens (*European Research Council* [ERC], par exemple) nécessite une organisation administrative à la hauteur des enjeux et ne peut plus reposer sur la seule bonne volonté des vice-présidents ou des chercheurs, dont il faut souligner la remarquable implication. **La création d'une direction de la recherche, qui regroupe l'ensemble des missions liées à la recherche, à la valorisation et à la formation doctorale, et à laquelle l'UG s'était déjà engagée lors du précédent contrat quinquennal, en prévoyant de lui affecter du personnel, devient vitale si l'université veut atteindre ses objectifs.**

Pour suivre la progression de sa recherche vers l'excellence dans son ensemble, l'UG a défini 11 indicateurs de pilotage et confié une analyse externe de sa politique scientifique à un comité d'experts extérieurs à l'établissement entre 2015 et 2019<sup>64</sup>, ce qui constitue une première étape constructive dans une démarche de qualité qui manque encore à l'échelle globale de l'UG. **Le comité souligne cet effort et cette dynamique d'amélioration et recommande à l'UG de l'intégrer dans une démarche globale à l'échelle de l'établissement.** Peu d'enseignant-chercheurs sont lauréats de la Prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR). Aucune information n'a été trouvée dans le RAE quant à la politique d'accompagnement ou de soutien à l'obtention d'une PEDR. **Le comité recommande à la gouvernance de l'UG de mener une campagne de sensibilisation auprès de son personnel pour l'inciter à formaliser des candidatures, ainsi qu'à l'IUF, qui sont aussi des indicateurs d'excellence de la recherche.**

### *c/ La production scientifique sur une bonne dynamique*

La production scientifique de l'UG représente, selon les sources de l'observatoire des sciences et techniques (OST), près de 60 % des publications scientifiques issues du territoire guyanais<sup>65</sup>. **Engagée dans une bonne dynamique, l'UG a connu un accroissement de 88 % du nombre de ses publications en trois ans** (entre 2015 et 2018). 75 % des publications relèvent de la biologie fondamentale, de la recherche médicale et du champ disciplinaire « biologie appliquée-écologie ». Ce dernier champ constitue une force de l'UG en recherche. Les laboratoires EcoFoG<sup>66</sup> et CIIIL<sup>67</sup> (ex-EPaT) appartenant au Labex CEBA ont la production scientifique la plus importante. Sur la période 2015-2018, les collaborations internationales se traduisent par un taux d'accroissement du nombre de publication par an supérieur à 50 % pour celles écrites avec des coauteurs internationaux extra-européens, et voisin de 10% pour les publications écrites avec des co-publants européens

<sup>60</sup> RAE, UG, 2021, p. 16.

<sup>61</sup> RAE, UG, 2021, p. 16 et 36.

<sup>62</sup> RAE, UG, 2021, p. 16.

<sup>63</sup> RAE, UG, 2021, p. 17 et 36.

<sup>64</sup> RAE, UG, 2021 ; annexe : liste des indicateurs.

<sup>65</sup> RAE, UG, 2021, p. 37.

<sup>66</sup> Le laboratoire intègre différentes approches en écologie et sciences des matériaux pour mieux comprendre les relations entre biodiversité et fonctionnement des écosystèmes forestiers.

<sup>67</sup> Le laboratoire étudie différentes pathologies tropicales liées aux écosystèmes amazoniens.

(2015-2018). 70 % des publications de l'UG sont citées à 2 ans. Le nombre de publications annuelles citées dans le RAE dans le secteur des LSHS semble nettement sous-évalué (2 en 2013, 7 en 2018) et notamment peu en accord avec la forte activité internationale des chercheurs du laboratoire MINEA<sup>68</sup>.

L'UG a créé les archives ouvertes HAL-UG. 43 % de ses publications sont en open-source. Elle a aussi élaboré une charte des signatures des publications.

**Cette dynamique est révélatrice d'une meilleure structuration de la recherche et d'une plus grande visibilité internationale. Le comité recommande à l'université de conserver et même d'amplifier cette démarche de structuration et de valorisation scientifique en open-source et d'être attentive à impliquer le domaine des LSHS.**

#### *d/ La politique internationale à renforcer en matière de recherche*

La politique internationale de l'UG tend à favoriser les échanges avec des territoires ayant des problématiques sociétales, environnementales et sanitaires similaires<sup>69</sup>. Grâce aux compétences du Bureau des Relations Internationales (BRI), l'université a su tisser des liens solides et durables avec ses proches voisins, mais aussi au-delà du continent américain. L'accroissement des projets et des missions en Amérique du Sud et en Afrique<sup>70</sup> est révélateur de la dynamique et la visibilité de l'UG mentionnée précédemment. Néanmoins, les contacts et les projets européens restent très timides<sup>71</sup>. En dépit de ses atouts et de sa position stratégique en Amérique du Sud, l'UG peine à accueillir des chercheurs invités (68 durant le dernier contrat), dont 90 % le sont par le laboratoire LEEISA. Du fait de son statut de seule université européenne sur le continent sud-américain, **le comité invite l'UG à amplifier et diversifier sa politique d'accueil en définissant une stratégie ambitieuse avec ses partenaires.**

#### *e/ Des personnels à sensibiliser à l'intégrité scientifique*

La politique liée à l'intégrité scientifique n'est pas abordée dans le RAE. Il n'est pas fait mention non plus de référent intégrité scientifique de l'UG, ni de déontologie, même si la constitution d'un comité de déontologie est en projet. Néanmoins d'après les entretiens, une feuille de route pour l'intégrité scientifique a été votée par l'établissement. **Une politique de sensibilisation à l'intégrité scientifique qui initie à ce sujet l'ensemble du personnel affecté à la recherche, notamment à travers la formation doctorale, est à mettre en place.**

## 2 / La politique de valorisation de la recherche et de la diffusion de la culture scientifique et technique

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

#### *a/ La valorisation laissée à l'initiative des laboratoires et des autres tutelles*

Pour mener sa politique en la matière, l'UG ne peut pas s'appuyer sur des structures d'accompagnement pour la valorisation de la recherche, telles qu'une société d'accélération du transfert de technologies (Satt) ou un service d'activités industrielles et commerciales (Saic), car ces structures n'existent pas sur le territoire guyanais<sup>72</sup>. Cependant, ce dernier bénéficie de la présence de plusieurs organismes de recherche qui ont des services se consacrant à cette mission. GDI, structure rattachée à la CTG, joue essentiellement un rôle d'incubateur d'entreprises innovantes, mais n'apporte pas de réel soutien en termes de valorisation de la recherche, ni de maturation.

<sup>68</sup> Le laboratoire étudie la dynamique et la gestion durable des territoires se situant sur le plateau des Guyanes et le bassin de l'Amazone, ainsi que la dynamique de leurs sociétés au sein de leurs différents environnements.

<sup>69</sup> RAE, UG, 2021, p. 36.

<sup>70</sup> RAE, UG, 2021, p. 36 : Sur la période 2018-2019, 21 projets et missions ont été menés dans sept pays des Amériques et d'Afrique. 52 % de ces projets ont été réalisés en collaboration avec le Brésil. Le domaine des lettres, sciences humaines et sociales se distingue particulièrement : 81 % des projets répertoriés ont été à l'initiative de l'équipe MINEA.

<sup>71</sup> RAE, UG, 2021, p. 36 : « Dans l'espace européen, les contacts ont été très timides ».

<sup>72</sup> RAE, UG, 2021, p. 39.

L'UG s'est fixé des objectifs très ambitieux pour la valorisation de sa recherche : favoriser le transfert de technologies depuis les laboratoires vers l'entreprise, apporter l'expertise des chercheurs aux entreprises, satisfaire les attentes des industriels, accroître les recettes propres<sup>73</sup>.

L'UG s'engageait dans son dernier contrat quinquennal à créer une cellule de valorisation en soutien administratif aux chercheurs, mais n'a pas réussi à dégager les ressources humaines nécessaires. Elle utilise son service de communication pour accroître la visibilité de ses champs d'expertise et sensibiliser son personnel à la valorisation de la recherche. **En absence d'une cellule de valorisation, l'établissement laisse cette démarche à l'initiative des UR et de leurs autres tutelles, sans réelle stratégie d'établissement ni concertation avec les partenaires.** Certaines UR se montrent très performantes en termes de valorisation, à l'instar des laboratoires Espace-Dev et EcoFoG travaillant respectivement sur les énergies renouvelables et la valorisation des ressources naturelles. L'UG bénéficie de plusieurs plateformes technologiques dans ses laboratoires, sources potentielles de ressources propres. D'autres encore sont en projets. L'UG a confié pour l'essentiel la gestion de ces plateformes aux organismes de recherche présents sur le territoire. De cette absence de vision et de suivi à l'échelle de l'établissement résultent des difficultés à consolider les revenus (contrats, brevets, etc.) liés à la valorisation de sa recherche.

Dans ce cadre, l'UG ne semble pas tirer de la valorisation de sa recherche un bénéfice à la hauteur de ses ambitions. En effet, les résultats durant les cinq dernières années, sont modestes et restent en-deçà du réel potentiel du territoire : 1,3 M€ de ressources propres, 15 conventions partenariales avec des entreprises, trois contrats de recherche en lien avec des entreprises, peu de contrats doctoraux (3) issus de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre), 6 % des thèses menées en partenariat avec une entreprise, un brevet déposé. L'UG reconnaît<sup>74</sup> que « malgré ce dynamisme, l'université a du mal à valoriser les produits de sa recherche et à créer des revenus ».

**Pour que l'UG atteigne ses objectifs en matière de valorisation et de transfert de technologie et qu'elle augmente ainsi les ressources qui sont liées à cette activité, le comité lui recommande de définir une stratégie d'établissement et de ne pas la laisser à la seule initiative des UR et de leurs autres tutelles. Le comité l'encourage à inscrire cette stratégie dans le cadre d'une politique de site en concertation avec ses partenaires afin d'optimiser la présence des organismes de recherche sur son territoire.**

**Pour la déclinaison opérationnelle de sa stratégie de valorisation, le comité recommande à l'UG de mettre en place une cellule de valorisation, rattachée à la direction de la recherche et un personnel en charge de cette mission,** de façon à apporter un soutien aux chercheurs et à renforcer les liens avec les autres tutelles, les collectivités territoriales et les milieux socio-économiques. Il résulte des entretiens la perspective d'un recrutement conjoint avec la CTG.

Le comité salue la création en cours d'une **fondation universitaire** qui facilitera les liens entre l'université et les milieux socio-économiques. Elle est la source potentielle de ressources supplémentaires pour le financement de programmes de formation et de recherche, voire de personnels (cellule valorisation). **Le comité encourage vivement l'UG à créer la fondation universitaire et à la soutenir dans son développement.**

Les entretiens ont révélé que la volonté conjointe de l'UG et de la GDI pour la sensibilisation à la création d'entreprise et à l'entrepreneuriat (Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat [Pépité]) n'est pas récompensée puisqu'à ce jour aucune *start-up* issue des activités de la recherche n'a été créée.

## *b/ Création d'un portail des archives ouvertes HAL-Guyane et vulgarisation de la recherche*

L'UG a mis en place en 2015 le portail des archives ouvertes HAL-Guyane, conformément aux engagements pris lors du dernier contrat quinquennal, pour le recensement de ses publications. Elle a pris des mesures fortes pour inciter ses chercheurs à y déposer leurs publications puisque le dépôt est devenu un critère d'éligibilité pour ses AAP de recherche internes. Le patrimoine scientifique de l'université est en partie constitué par les publications de ses membres, dont 43 % sont en accès ouvert.

<sup>73</sup> RAE, UG, 2021, p. 39.

<sup>74</sup> RAE, UG, 2021, p. 37.

L'UG diffuse ses activités de recherche vers le grand public et ses partenaires du monde socio-économique grâce à des actions de vulgarisation. En direction de la population, elle utilise principalement les médias tels que les émissions radio, les interviews ou les articles de presse qui sont devenus l'apanage des chercheurs du laboratoire MINEA (plus de 90 % des émissions), notamment sur les questions liées à l'ethnoécologie et aux dynamiques culturelles. Des événements plus ciblés (fête de la science, café des sciences, colloques, etc.) et les réseaux sociaux sont d'autres leviers pour la médiation scientifique et la promotion du patrimoine culturel auprès du grand public. Des doctorants de l'UG participent au concours international de vulgarisation scientifique « Ma thèse en 180 secondes (MT180) », ouvert aux **doctorants francophones** du monde entier. En cela, ils contribuent non seulement à la diffusion de leurs activités de recherche au sein de leur université, mais aussi à la promotion de la langue française.

**Le comité félicite l'université pour son dynamisme et l'encourage à poursuivre ses efforts de vulgarisation envers les différents publics qui contribuent à son rayonnement.**

### *c/ Une forte animation pour valoriser le patrimoine culturel*

Pour le patrimoine naturel, historique, culturel et scientifique, diverses animations scientifiques ont été menées (soirées poétiques, séminaires, conférences, colloques, journées d'étude), en lien avec les **langues et cultures régionales, les identités et les territoires**. Cinq ouvrages à destination du grand public ont été publiés. L'UG met l'accent sur l'*interculturalité* qui revêt un caractère prégnant dans les espaces amazoniens et caribéens, dont l'université devient un lieu d'échanges culturels, de partage et d'hybridité. Le dynamisme et la volonté de valoriser cette richesse interculturelle au-delà des frontières guyanaises se traduisent notamment par la signature de conventions avec deux universités africaines (Sénégal et Bénin), l'université du Suriname et l'université fédérale de l'état d'Amapa (Brésil).

**Le comité relève le dynamisme de l'université pour la mise en valeur de son patrimoine naturel, historique, culturel et scientifique. Il l'encourage à poursuivre son implication dans la promotion de l'interculturalité qui, dans l'espace amazonien et caribéen, peut devenir l'un des marqueurs de son identité.**

## 3 / 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. »**

### *a/ Une offre de formation adaptée à la demande socio-économique du territoire, qui manque d'un portage politique au niveau de l'établissement*

L'UG affiche clairement son ambition de proposer une offre de formation de proximité, couvrant l'ensemble des grands domaines (DEG, ALL, SHS, STS<sup>75</sup>) et adaptée à la demande socio-économique de son territoire. Dans le domaine de la santé, l'université ambitionne un développement de son offre de formation, appuyé sur le projet de création d'un centre hospitalier universitaire d'ici 2025, dans le cadre du plan santé Guyane. Actuellement, l'UG dispose d'un parcours d'accès spécifique santé (PASS), avec un *numerus clausus* propre (les étudiants poursuivent leurs cursus à l'université des Antilles ou à l'université de Bordeaux), ainsi que d'une licence d'accès santé (LAS).

Certaines formations répondent directement aux demandes des partenaires extérieurs, notamment à l'IUT de Kourou, qui peut s'appuyer sur des partenariats qui lui sont propres avec les entreprises locales, et dont le RAE souligne le dynamisme (10 licences professionnelles, 4 DUT et un BUT en carrières sociales). Dans les autres composantes, la formalisation et l'effectivité des partenariats sont variables. Le RAE indique qu'une convention avec l'école nationale de la magistrature ayant pour objectif de renforcer la réussite aux concours d'accès aux métiers de la justice n'a pas véritablement été mise en œuvre. En revanche, un « partenariat fort avec le Rectorat de Guyane »<sup>76</sup> a stimulé le développement de l'offre de formation aux métiers de l'enseignement. **Ce développement inégal des partenariats avec le monde socio-économique et les acteurs institutionnels ne favorise pas la construction d'une stratégie d'établissement en matière de formation.**

<sup>75</sup> DEG : droit, économie, gestion ; ALL : arts, lettres, langues ; SHS : sciences humaines et sociales ; STS : sciences, technologie, santé.

<sup>76</sup> RAE, UG, 2021, p. 44.

L'offre de formation couvre tous les niveaux (licence, licence professionnelle, master), avec une attention particulière à la professionnalisation. Le RAE indique une forte volonté politique de développer l'alternance et plus particulièrement l'apprentissage, qui concerne actuellement huit parcours de licence professionnelle sur 12 et deux mentions de master sur 17, ce qui constitue déjà une bonne évolution quand on connaît l'investissement humain que cela représente. Pour poursuivre ce développement, l'université compte s'appuyer sur la création de son propre centre de formation des apprentis, le CFAU, créé en 2015 « en lien avec trois LP de l'IUT »<sup>77</sup>. Pour le moment, la politique de développement de l'apprentissage est essentiellement portée par le directeur de l'IUT de Kourou – directeur également du CFAU – et les formations en apprentissage sont concentrées dans cette composante de l'université. **Si le comité salue le fort engagement du directeur de l'IUT dans la promotion de l'apprentissage, il encourage à amplifier cette politique, en veillant à ce que chaque composante – et non seulement l'IUT de Kourou – prenne la mesure des enjeux pour l'établissement.**

L'UG a aussi pour ambition de développer son offre de formation continue. Le service qui lui est consacré (IUFC) s'est inscrit dans une démarche qualité afin d'obtenir une certification en 2019. Toutefois, le constat de dysfonctionnements et d'insatisfactions a conduit l'UG à effectuer un audit fin 2020 afin de réorganiser le service et de mieux répondre à la demande<sup>78</sup>. Cette situation a conduit à la reconduction de la certification « qualité » de l'IUFC par le bureau Veritas<sup>79</sup>. À travers le DAEU (300 étudiants par an à ce jour contre 90 par an avant la création de l'UG), l'université joue un rôle majeur de promotion sociale et professionnelle des demandeurs d'emploi. Cependant, les entretiens menés par le comité, mais également des informations données dans le RAE<sup>80</sup>, ont montré que l'université n'est pas encore en capacité de développer l'accès aux formations par la validation des acquis de l'expérience (VAE), ni de proposer des actions de formation et d'accompagnement des adultes dans le cadre de la FTLV, hormis en santé, où sept diplômes universitaires ont été créés au cours de la période évaluée. Les raisons sont liées au nombre d'étudiants et aux moyens humains pour accompagner le développement de ces formations<sup>81</sup> qui sont à ce jour au nombre de 16<sup>82</sup>.

**Le comité invite l'UG à réfléchir à la mise en place d'un portage politique au niveau de l'établissement – vice-présidence ou charge de mission – pour le développement des relations avec le monde socio-économique et le soutien à la professionnalisation des formations.**

L'UG est dotée d'une DOSIP, dirigée depuis 2020 par un enseignant-chercheur très dynamique, qui mène des actions d'information auprès des lycéens pour mieux les accompagner dans leur orientation à l'université. Des journées d'accueil sont organisées à l'université et des équipes pédagogiques se déplacent dans les lycées. Consciente de son rôle moteur sur le territoire en termes d'accès à l'enseignement supérieur, l'UG a candidaté à l'AAP MOOC et solutions numériques pour l'orientation vers les études supérieures (projet POGUY « Portail pour l'Orientation des lycéens et étudiants de GUYane »). Même si l'université n'a pas été sélectionnée pour ce projet, elle indique dans le RAE avoir tiré profit de la rédaction de ce dossier pour approfondir sa réflexion et elle identifie le manque d'information des lycéens sur les formations de l'UG comme une faiblesse à prendre en considération.

### *b/ Un pilotage des formations qui s'appuie sur un dialogue direct avec les responsables de filière, mais qui peine à s'appuyer sur une stratégie d'établissement*

Le pilotage de l'offre de formation est issu d'un dialogue entre la vice-présidence formation et les responsables de filières, dans le cadre du collège, auquel les statuts de l'université donnent mission de « penser et favoriser l'interdisciplinarité entre composantes et champs disciplinaires de l'établissement »<sup>83</sup>. Les entretiens ont permis au comité de se rendre compte de l'importance de cette instance, à la fois par le nombre de participants qui y siègent (représentants de l'équipe de direction, des services, des directeurs de composante et des responsables de parcours et/ou mentions de formation) et par les nombreuses décisions qui y sont prises. Ainsi, la validation par le collège est nécessaire avant passage en CFVU puis en conseil académique. De fait, le rôle

<sup>77</sup> RAE, UG, 2021, p. 64.

<sup>78</sup> RAE, UG, 2021, p. 20.

<sup>79</sup> Annexe : certification des services, rapport d'audit de suivi n°1, 17 décembre 2020.

<sup>80</sup> RAE, UG, 2021, p. 44.

<sup>81</sup> RAE, UG, 2021, p. 44.

<sup>82</sup> Annexe : informations sur les formations de l'IUFC.

<sup>83</sup> RAE, UG, 2021, p. 15.

du conseil des directeurs de composante (CODIR), qui se réunit tous les quinze jours, est assez flou dans le pilotage de la formation.

Il est également difficile de comprendre sur quels critères la stratégie de l'offre de formation est construite. Le RAE indique que l'offre de formation a été définie en fonction des moyens humains existants et de l'affectation des postes sur lesquels l'État s'était engagé lors de la création de l'université. Il précise que la « méthode atout-attrait » a été utilisée ensuite pour évaluer cette offre à partir d'un certain nombre d'indicateurs dont les coefficients ont été validés dans le cadre d'une réunion du collège<sup>84</sup>. Cependant, cette instance ne dispose pas de critères de nature à élaborer une stratégie nationale et/ou internationale en matière de formation. De même, le lien des formations à la recherche nécessiterait une meilleure prise en compte des directeurs d'unités de recherche, qui participent à la rédaction des fiches de poste d'enseignants-chercheurs, mais qui ne sont pas assez associés à la réflexion sur la campagne des emplois. Au niveau des masters, l'adossement à une unité de recherche n'est pas systématique. Il en est de même pour certaines unités de recherche qui ne sont pas adossées à des masters. **Le comité recommande donc à l'établissement de définir un cadrage permettant de décider d'ouvrir, ou pas, une formation et de garantir le lien avec la recherche, notamment au niveau des masters.**

### *c/ Une soutenabilité financière de l'offre de formation à consolider*

Une des recommandations qui avait été faite lors de la précédente évaluation du Hcéres précisait l'importance pour l'UG de se fixer des priorités pour le développement de l'offre de formation en privilégiant la soutenabilité et les ressources propres<sup>85</sup>. La situation à ce jour montre que la stratégie en matière de soutenabilité financière de l'offre de formation n'est pas encore clairement définie par l'établissement. Le RAE indique que l'offre de formation existante est évaluée mais « sur la base de données non fiabilisées et d'un travail non automatisé »<sup>86</sup>. Un travail sur les coûts des formations a toutefois été réalisé par le contrôleur de gestion. Toutes les formations proposées ont ainsi été jugées soutenables sur la base des analyses réalisées. Cependant, les outils actuels ne permettent pas d'anticiper la soutenabilité de nouvelles formations dont l'ouverture est proposée par les composantes. Le RAE indique que des préconisations ont été faites pour tendre vers des co-accréditations de master (deux masters sont actuellement co-accrédités<sup>87</sup>), ainsi que vers l'alternance, et plus particulièrement l'apprentissage, qui permet de dégager des ressources propres.

**Le comité encourage l'établissement à consolider la formalisation des procédures de suivi et de contrôle pour améliorer le pilotage du coût de l'offre de formation.**

Par ailleurs, la DSRVE, qui est en lien avec les composantes pour l'élaboration des maquettes de formation, et qui doit veiller à la soutenabilité de l'offre de formation, ne dispose pas d'outils pour analyser les charges d'enseignement. L'établissement compte sur le déploiement du logiciel OSE, qui a commencé en 2021 et qui devrait permettre un réel pilotage (suivi et anticipation pour l'aide à la prise de décision) de la soutenabilité de l'offre de formation avec des données et des procédures fiabilisées.

**Le déploiement de cet outil est essentiel si l'UG veut mieux maîtriser les heures complémentaires mais aussi construire une offre de formation mieux adaptée aux capacités de l'établissement.**

**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. »**

### *d/ Des initiatives multiples en matière d'innovation pédagogique*

L'UG mène une politique volontariste en matière d'innovation pédagogique, avec trois candidatures aux AAP du PIA 3. L'université a également été lauréate d'un fonds d'amorçage à hauteur d'un million d'euros dans le cadre d'un AAP sur l'hybridation des formations. Ces initiatives multiples ont permis d'amorcer une réflexion, au niveau de la direction de l'établissement, sur la transformation des pratiques pédagogiques. Cette réflexion a conduit à ce jour l'UG à se fixer deux cibles : 1) la mise en place d'une hybridation des enseignements du

<sup>84</sup> RAE, UG, 2021, p. 42.

<sup>85</sup> Suivi de recommandation à mi-parcours, UG 2019.

<sup>86</sup> RAE, UG, 2021, p. 43.

<sup>87</sup> Master biodiversité, écologie, évolution (co-accrédité par l'UG, l'université des Antilles et AgroParisTech de Kourou) et master énergie (co-accrédité avec l'université de Montpellier).

premier semestre de L1 et L2 avec le suivi à distance des étudiants, 2) le renforcement des services support du numérique, de l'infrastructure et de la montée en compétence du corps enseignant et administratif. L'opérationnalité des démarches pour atteindre ces objectifs est en cours de structuration dans le cadre du Schéma Directeur du Numérique, mais également au travers d'une réponse à un AAP du fonds européen de développement régional (FEDER).

Il résulte des entretiens que les réponses à ces AAP ont été réalisées par la vice-présidence formation. Par ailleurs, il n'apparaît pas dans le RAE que l'UG bénéficie d'un service d'appui, proposant notamment une offre de formation aux enseignants et enseignants-chercheurs qui souhaitent transformer leurs pratiques pédagogiques, ni même d'un dispositif d'incitation. Mais l'UG a pour objectif « d'accompagner la montée en compétence et de former le corps enseignant et administratif dans une véritable transformation des pratiques pédagogiques et organisationnelles »<sup>88</sup>. Ainsi, l'établissement n'est pas encore en mesure de valoriser l'investissement dans l'innovation des équipes pédagogiques, ni surtout d'évaluer l'impact de telles transformations sur la réussite étudiante et sur le développement professionnel des enseignants et enseignants-chercheurs.

**Ces initiatives multiples témoignent du réel dynamisme de l'UG en matière d'innovation pédagogique au service de la réussite des étudiants. Le comité encourage l'établissement à développer des indicateurs, qui permettraient de mieux appréhender l'effet transformant de cette politique sur la réussite des étudiants, mais aussi à réfléchir à l'élaboration d'une politique de valorisation de l'investissement pédagogique. En suivant cette démarche, l'établissement pourra accroître sa visibilité dans son contexte d'isolement et d'éloignement géographique par rapport à la métropole et devenir plus attractif en particulier auprès de ses voisins sud-américains et caribéens.**

Dans sa stratégie de développement, l'UG indique vouloir s'appuyer « largement sur l'usage efficient du numérique »<sup>89</sup>. Entre 2015 et 2019, le soutien financier du CNES et de la CTG a permis de déployer le programme TOUCAN (Trajectoire ouverte à l'université avec le campus numérique), qui a conduit à l'évolution de certains cursus de formation vers des enseignements donnés en totalité à distance (les interventions présentielles étant réduites à des regroupements périodiques) ou en mode hybride (alternance de sessions en ligne et de séances en présence).

**Le comité encourage l'établissement à poursuivre cette initiative remarquable, notamment à l'antenne de Saint-Laurent-du-Maroni, qui favorise l'accès du plus grand nombre à la formation universitaire, tout en prenant en compte le besoin d'échange pour l'étudiant avec son enseignant.**

### *e/ Des modalités d'évolution des formations à développer*

Bien que le développement d'une politique globale de la qualité n'ait pas été la priorité de l'UG au cours de la période évaluée, le RAE fait état du souci constant de l'université, depuis sa création, d'améliorer la qualité des enseignements et de la formation. Dans cette perspective, des conseils de perfectionnement ont été progressivement mis en place, à partir d'un document de cadrage adopté en 2017. La mise en place de l'évaluation des formations par les étudiants a débuté durant l'année 2019-2020 et celle des enseignements par les étudiants est en phase test depuis la rentrée 2021.

Les conseils de perfectionnement ne sont donc pas encore complètement opérationnels et lorsqu'ils le sont, leurs recommandations ne sont pas traitées au niveau central.

**Le comité encourage l'établissement à se doter d'outils permettant une analyse approfondie des retours d'expérience réalisés par les conseils de perfectionnement afin de mieux intégrer ces derniers dans le processus d'amélioration continue des formations.**

**Il encourage également l'UG à poursuivre ses efforts en vue de systématiser l'évaluation des enseignements et à accompagner les équipes pédagogiques dans le processus leur permettant de s'emparer de la culture de l'évaluation.**

---

<sup>88</sup> RAE, UG, 2021, p. 50.

<sup>89</sup> RAE, UG, 2021, p. 49.

S'agissant de l'évolution de l'offre de formation, l'UG reconnaît que des arbitrages doivent être effectués mais peine à mobiliser les outils d'évaluation de la réussite et de l'insertion. Un OVE a été créé mais il reste pour le moment dépourvu de personnel. Les effectifs dans les différentes filières ne peuvent donc pas être suivis pour mener une véritable réflexion, tant sur les modifications à apporter que sur le nombre et la nature des formations à faible effectif. Le taux de réussite étudiante et d'insertion professionnelle ne fait pas non plus l'objet de suivi et de réflexion.

**Le comité recommande que la gestion de la qualité s'intensifie sous la direction de la DOSIP, à laquelle l'OVE est rattaché. Il recommande également à l'université de réfléchir à un portage politique de la réussite étudiante.**

### *f/ Une politique d'internationalisation des formations à construire*

L'UG avait pour objectifs principaux le renforcement de sa position stratégique au sein des universités amazoniennes et sud-américaines, ainsi que la consolidation des mobilités ERASMUS (notamment entrantes)<sup>90</sup>.

Les mobilités entrantes étudiantes restent modestes (3 en 2016, 6 en 2019). Le RAE précise que l'image de la Guyane et les difficultés d'accueil des étudiants (logement notamment) compliquent le travail du bureau des relations internationales (BRI) pour attirer ces étudiants. Il résulte toutefois des entretiens que le bureau fait preuve d'un investissement remarquable dans l'accueil de ces étudiants étrangers, lesquels se déclarent avant tout attirés par la diversité biologique et culturelle du territoire.

**Le comité note que l'UG ne met pas spécifiquement à profit sa position privilégiée, en tant que territoire français et région ultrapériphérique de l'Europe, et il encourage l'établissement à se saisir pleinement des possibilités et des potentialités de cette position, afin de les exploiter au vu de son rayonnement en Amazonie et plus largement en Amérique du Sud.**

Les mobilités sortantes à destination de l'Europe sont facilitées par le dispositif financier apporté par le programme ERASMUS+. Afin de favoriser la mobilité à destination d'autres universités partenaires, et notamment en Amérique du Sud et les Caraïbes, l'UG a mis en place deux dispositifs de bourses, un à destination des étudiants effectuant une mobilité hors-Europe et un autre à destination des enseignants ou des personnels désireux de porter un projet international, académique ou scientifique, hors-Europe.

Des mobilités croisées, enseignantes et étudiantes, ont lieu principalement dans le domaine des sciences humaines et de la technologie, avec l'université Cheikh Anta Diop au Sénégal. Les entretiens ont mis en évidence des projets construits sur la base des contacts professionnels établis au cours du temps par les enseignants-chercheurs.

**Le comité note que la cartographie des coopérations manque de vision politique transversale, ce qui explique leur forte dispersion géographique à travers tous les continents.**

Le centre de ressources en langues, créé en 2018, fait preuve d'un dynamisme remarquable, que le comité tient à souligner. Il pourrait constituer un appui plus fort à la politique d'internationalisation des formations.

Le comité considère que des efforts de clarté quant à la stratégie internationale sont encore à fournir et recommande que cette stratégie soit partagée, suivie et mise en œuvre, tant au niveau de son organisation et de sa promotion que sur la cartographie des accords internationaux actifs.

**Le comité encourage l'université à renforcer sa vision en matière de politique internationale, qui semble peu propice à fédérer les initiatives de la communauté universitaire, et à tirer profit de sa situation géographique.**

## 4 / 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. »**

<sup>90</sup> RAE, UG, 2021, p. 7.

## a/ Un lien inégal entre recherche et formation

Le renforcement de l'articulation des activités de formation et de la recherche fait partie des priorités de l'UG<sup>91</sup>. En licence, l'articulation entre formation et recherche est laissée à l'initiative des équipes pédagogiques (cycles de conférences, visites de laboratoires, etc.). L'offre de master est organisée en trois champs, dont l'un, le champ « *territoires amazoniens* », constitue l'articulation principale avec la recherche. Il est composé de trois masters, dans lesquels les enseignants-chercheurs et les chercheurs sont remarquablement impliqués<sup>92</sup> pour faire vivre et développer les formations, quelle que soit sa tutelle de rattachement. Sur les six unités de recherche de l'UG, seules quatre sont adossées à ces masters. Il est à noter que les masters MEEF ont une forte attractivité du fait de la mise en place de dispositifs en alternance et qu'ils peuvent potentiellement accueillir tous les étudiants diplômés de licence, ce qui peut contribuer à une attractivité moindre des autres mentions de master.

**Il n'existe pas de politique d'établissement bien identifiée en matière d'initiation à la recherche dans le cadre de la formation en licence, ni d'actions claires de sensibilisation à la recherche pour les étudiants de master. Le comité recommande 1) de garantir l'adossement réciproque et systématique entre la recherche (laboratoires) et les masters, 2) de structurer une articulation, construite sur des actions ciblées entre les formations de master et le doctorat, et de renforcer ainsi leur attractivité, qui fait encore défaut<sup>93</sup>.**

## b/ Une bonne dynamique de formation doctorale, mais à renforcer

Tous les doctorants sur le territoire guyanais sont inscrits à l'école doctorale « santé, diversités et développement en Amazonie » qui vise une formation d'excellence et applique les directives nationales fixées dans l'arrêté du 25 mai 2016. Le nombre d'étudiants inscrits en doctorat, qui s'élève à 59 en 2020-2021<sup>94</sup>, a connu une forte progression en cinq ans, traduisant une dynamique dans la formation doctorale. Dix thèses sont soutenues par an en moyenne. La plupart des doctorants (75 %) sont inscrits dans deux laboratoires (ECOFOG et TBIP/EPaT). Le comité salue la création en cours d'une association de doctorants, qui ne peut que renforcer leurs liens et contribuer à accroître l'attractivité de la formation doctorale.

Malgré ses efforts, l'établissement peine à trouver une attractivité doctorale qui passe nécessairement par le développement et la diversification des financements de thèse. Au cours de la période 2017-2021, trois contrats Cifre ont été obtenus et deux contrats doctoraux d'établissement par an ont été octroyés<sup>95</sup>. **Le comité recommande à l'UG d'établir une ligne de politique générale plus affirmée pour ce qui concerne les moyens qu'elle pourrait allouer au doctorat, allant de sa promotion au niveau du master jusqu'à la diversification des financements des contrats doctoraux.** Dans ce cadre, les thèses en cotutelles pourraient contribuer à l'attractivité internationale de ce diplôme. L'UG affirme qu'après trois ans « la grande majorité » des doctorants ont un emploi sur le territoire ou dans la fonction publique<sup>96</sup>. L'UG éprouvant des difficultés pour mener son enquête auprès des doctorants, l'indicateur correspondant dans le RAE n'est pas renseigné<sup>97</sup>. Une connaissance précise du taux d'insertion des doctorants serait aussi un élément d'attractivité.

Le taux de professeurs des universités (PU) à l'UG reste faible (~20 %). Pour améliorer son taux d'encadrement doctoral, l'université a incité ses enseignants-chercheurs et chercheurs à soutenir des HDR, comme elle s'y était engagée lors du dernier contrat quinquennal. Cette action s'est montrée efficace puisque 15 HDR ont été soutenues durant la période évaluée, portant ainsi le taux de personnels se consacrant à la recherche qui en sont titulaires à 24 %<sup>98</sup>. Désormais, chaque équipe de recherche est dotée d'au moins une personne habilitée à encadrer des travaux de thèse. Malgré ces efforts, il résulte des entretiens que le taux d'encadrement est perçu comme étant encore très insuffisant.

**Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts pour conforter encore ce potentiel d'encadrement des thèses et utiliser les nouveaux dispositifs qui sont proposés dans le cadre de la Loi de Programmation de la Recherche 2021-2030 pour augmenter son taux de PU.**

L'établissement a mis en place une procédure pour la définition des profils des postes d'enseignant-chercheur, qui sont co-rédigés par la composante de formation et par les unités de recherche. Les fiches de poste sont

<sup>91</sup> RAE, UG, 2021, p. 34, 37 et 52.

<sup>92</sup> RAE, UG, 2021, p. 52.

<sup>93</sup> RAE, UG, 2021, p. 45 et 55.

<sup>94</sup> #dataESR, tableau de bord de l'enseignement supérieur, université de Guyane : <https://data.esr.gouv.fr/>.

<sup>95</sup> RAE, UG, 2021, p. 54.

<sup>96</sup> RAE, UG, 2021, p. 54.

<sup>97</sup> RAE, UG, 2021; annexe : rapport de performance 2018-2019.

<sup>98</sup> RAE, UG, 2021, p. 36.

soumises à la commission RH avant d'être validées par le CAC. Mais, de l'avis du comité, la politique de recrutement des enseignants-chercheurs pourrait encore mieux associer les directeurs d'unités de recherche, pour une meilleure prise en compte des priorités de la recherche par une consultation institutionnalisée des acteurs de ce domaine dans la campagne d'emploi.

**Les intérêts de la recherche méritent une meilleure attention dans le recrutement des enseignants-chercheurs, sur la base d'un processus de consultation large tenant compte de l'ensemble des besoins exprimés par les acteurs de terrain autant que des contraintes de l'établissement.**

### *c/ Une politique documentaire efficace mais insuffisamment partagée*

L'UG qualifie son service commun de la documentation (SCD) de performant et dynamique. Le RAE précise que l'université a la volonté de mettre en œuvre une politique documentaire adaptée à ses missions en matière de recherche, de formation, de vie de campus et de diffusion de la culture scientifique.

Le SCD est installé sur le campus de Cayenne et propose une documentation importante, régulièrement actualisée. À l'antenne de Saint-Laurent-du-Maroni, un dépôt de livres a été créé en 2019 tandis que l'installation d'un espace documentaire est également prévu dans les locaux de l'Inspé. Sur le campus de Kourou, l'extension de l'IUT comprend une salle de consultation de ressources documentaires imprimées et électroniques, mais qui n'est pas encore aménagée. Le manque de ressources humaines est signalé comme un frein au développement des services rendus par le SCD. Par ailleurs, il résulte des entretiens que les équipements ne sont pas toujours mis à disposition des étudiants (ordinateurs et copieurs fonctionnels).

**Le comité note que chacun des pôles de l'UG ne dispose pas encore d'infrastructures adaptées au service des usagers.**

Une politique volontariste pour le recensement des publications déposées dans les archives ouvertes HAL a été menée grâce à une action concertée entre la vice-présidence recherche et le SCD. La commission de la recherche a favorisé la création du HAL université de Guyane et a inclus dans les critères des appels à projets de recherche l'obligation d'y déposer toutes les publications produites.

**Le comité note un nombre encore modeste de documents référencés (898), avec une répartition relativement égale entre les disciplines.**

# 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. »**

### *a/ Orientation et réussite des étudiants : des dispositifs à consolider*

La DOSIP est l'acteur opératif en matière d'orientation et de réussite étudiante, ses actions et missions sont présentées en annexe du RAE<sup>99</sup>. Cette direction qui préexistait à la création de l'UG est composée de trois personnels titulaires et elle fait appel à des emplois étudiants, ainsi qu'à des services civiques. La DOSIP ne dispose pas des moyens nécessaires pour atteindre les ambitions fixées quant à l'harmonisation des dispositifs d'orientation de la réussite des étudiants<sup>100</sup>. Il en va de même pour le suivi des statistiques liées à la réussite et à l'insertion des diplômés<sup>101</sup>. Ce problème de moyens RH est clairement identifié par l'université qui peine à recruter, notamment pour pourvoir le poste à l'OVE. Ainsi, l'UG ne dispose pas d'indicateur permettant de suivre et de piloter les dispositifs d'aide à la réussite, à l'orientation et à l'insertion des étudiants. **Le comité recommande à l'UG de se doter rapidement d'un OVE opérationnel.**

La réussite étudiante en premier cycle a été l'une des priorités de l'UG durant la période contractuelle écoulée. De nombreux dispositifs d'aide à la réussite ont été mis en place, notamment dans le cadre de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) : tests de positionnement, tutorat, recours à l'application Compère (présentation aux équipes pédagogiques en février 2020), pratiques numériques, mise en place de contrats pédagogiques de réussite<sup>102</sup>. Ces dispositifs sont bien décrits par le RAE et témoignent de ce que la réussite étudiante est une réelle priorité de l'établissement, qui connaît des résultats tout à fait positifs<sup>103</sup>. L'UG a également fait preuve d'une démarche proactive dans la réponse aux appels à projet nationaux dans le domaine de l'orientation et de l'innovation pédagogique. Même si tous n'ont pu aboutir, ces efforts démontrent l'intérêt que l'UG porte à ce champ d'action. La pratique des pédagogies du numérique (enseignement à distance, hybridation) est toutefois encore peu développée et le déploiement de ces méthodes pédagogiques diffère selon les composantes. Par ailleurs, il n'existe pas encore de dispositif interne permettant de valoriser les initiatives des équipes pédagogiques. **Le recrutement d'un ingénieur pédagogique et la désignation d'un chargé de mission à la réussite étudiante permettraient de mieux diffuser les bonnes pratiques des composantes à l'échelle de l'UG, mais aussi de mieux accompagner les équipes pédagogiques dans le montage de leurs projets.**

L'UG a conscience de son rôle majeur dans l'orientation des lycéens. L'université organise des journées des lycéens permettant aux élèves de découvrir l'université et ses filières. De plus, des présentations des formations ont lieu au sein des lycées. On peut regretter que cette communication avec le secondaire ne soit pas équivalente pour toutes les composantes, mais on peut saluer la démarche de réponse de l'UG à l'AAP « MOOC et solutions numériques pour l'orientation vers les études supérieures » qui malheureusement n'a pas été retenue. Récemment, l'UG s'est dotée de vidéos présentant les formations dispensées en son sein. Celles-ci sont des supports utiles pour l'aide à l'orientation des lycéens. **Le comité recommande à l'université de renforcer ses dispositifs d'aide à l'orientation dès le lycée.**

Aucune action visant l'accompagnement des étudiants à l'orientation après la licence n'est décrite dans le RAE ; les entretiens ont confirmé pour autant une attente de la part des étudiants, notamment ceux qui aspirent à candidater à une mention de master qui n'est pas proposée par l'UG.

Le RAE ne présente pas d'analyse évaluative sur l'entrepreneuriat étudiant. Le dispositif existant est l'héritage de celui qui était porté par l'université Antilles-Guyane. La visite a permis de confirmer que le dispositif initial n'est

<sup>99</sup> RAE, UG, 2021 ; annexe : rapport d'activités 2016-2019 – direction de l'orientation des stages et de l'insertion professionnelle (DOSIP).

<sup>100</sup> RAE, UG, 2021, p. 16, 17 et 58.

<sup>101</sup> RAE, UG, 2021, p. 17.

<sup>102</sup> RAE, UG, 2021, p. 60, 61 et 62.

<sup>103</sup> RAE, UG, 2021, p. 46, 47.

pas adapté. Ainsi, l'UG déploie depuis 2020 son nouveau dispositif Pépite. **Le comité encourage l'UG à ouvrir ce nouveau dispositif aux doctorants.**

La DOSIP pilote également les actions liées à l'insertion professionnelle des étudiants ; à ce titre, elle organise des ateliers de préparation à l'IP (atelier CV, préparation d'entretien), ainsi que des *job dating* en partenariat avec les organisations professionnelles. L'UG a rendu obligatoire la présence d'un stage dans chacune de ses mentions, ainsi que la possibilité de faire des stages optionnels chaque année. Du fait d'un déficit en RH, l'université n'est pas en mesure de suivre le devenir de ces diplômés et recourt ponctuellement à un prestataire externe afin de réaliser ces enquêtes<sup>104</sup>. L'UG n'entretient pas un réseau d'*alumni*.

**Le comité invite l'UG à s'engager dans une pérennisation de sa démarche de suivi et de devenir de ses étudiants, soit en choisissant d'externaliser systématiquement la démarche, soit en s'appuyant sur des emplois étudiants encadrés par l'équipe actuelle de la DOSIP. L'ensemble des remarques proposées dans cette dernière partie devrait ainsi permettre d'améliorer l'image et donc l'attractivité de l'établissement.**

## 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. »**

### *a/ Une stratégie de vie étudiante à construire*

L'UG ne s'est pas dotée, lors de ce contrat, d'une stratégie en matière de vie étudiante et la majorité des faiblesses soulignées par la précédente évaluation du Hcéres sont toujours d'actualité. Avec l'augmentation du nombre d'étudiants, la situation s'est même dégradée pour ce qui concerne les pratiques sportives et la santé étudiante malgré un engagement remarquable du personnel. **Le comité recommande la mise en place d'une politique de développement de la qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble des sites, inscrite dans des partenariats organisés, à travers un schéma directeur de la vie étudiante.**

La création d'un BVE en 2019 a permis de coordonner un certain nombre d'actions et a apporté les ressources matérielles et financières aux projets des associations étudiantes du site. Ce BVE est doté de deux postes titulaires et de jeunes engagés dans un service civique et qui participent à l'accueil des étudiants. Les efforts fournis dans ce domaine se traduisent par une augmentation du nombre d'associations étudiantes (qui reste faible), ainsi que du nombre de projets soutenus par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et les fonds de la CVEC<sup>105</sup>. En 2019-2020, le nombre d'associations est de 13 contre cinq en 2016, et 19 projets ont été soutenus contre quatre en 2018 pour un budget d'environ 50 k€<sup>106</sup>. L'établissement s'est également doté d'une commission en charge de la culture qui, en lien avec le BVE, coordonne les activités culturelles sur le campus. Cependant, l'accès aux offres culturelles ne se décline pas de manière équilibrée sur les campus, notamment en raison d'un manque d'infrastructure sur les campus de l'Ouest et de l'Est guyanais.

La politique sportive de l'établissement repose sur l'action du service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), dirigé par un enseignant, et doté d'un secrétariat partagé avec le BVE. L'UG est propriétaire à Cayenne d'un complexe sportif qui n'est pas aux normes, ne permettant pas la pratique d'handisports. L'accès à la pratique sportive universitaire reste complexe sur le site de Kourou (difficulté de recrutement d'intervenants), ainsi qu'à Saint-Laurent-du-Maroni, où il n'y a pas d'infrastructure sportive.

Avec un taux de boursiers dépassant les 50 %, la situation sociale des étudiants guyanais est particulièrement fragile. Cette fragilité se traduit notamment par une sollicitation importante du fonds social : 477 demandes pour l'année universitaire 2019-2020, soit 10 % des effectifs de l'UG<sup>107</sup>. L'UG ne dispose pas d'assistant social (AS) pour traiter ces demandes, cette action repose sur l'assistante sociale du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous). Les liens avec le Crous ne sont pas évoqués dans le RAE mais les entretiens ont montré que celui-ci était hébergé dans les locaux de l'UG, à proximité du BVE. **Dans ce contexte, le comité**

<sup>104</sup> RAE, UG, 2021, p. 64 et annexe : rapport global – situation professionnelle des étudiants de l'UG au 1<sup>er</sup> décembre 2020.

<sup>105</sup> RAE, UG, 2021, p. 66.

<sup>106</sup> RAE, UG, 2021, p. 66.

<sup>107</sup> RAE, UG, 2021, p. 65.

**invite l'UG à consolider ses relations partenariales avec le Crous, notamment pour ce qui concerne les aides sociale étudiantes.**

Dans un territoire où l'accès aux soins est complexe, et face à l'importance de la précarité parmi les étudiants guyanais, le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) est clairement sous-dimensionné. En effet, il n'y a plus de médecin depuis 2018 et le service repose sur une infirmière dont l'engagement est remarquable. Celle-ci est amenée à assurer seule l'intégralité de la prise en charge de ce service, tant sur le plan paramédical qu'administratif. De plus, celui-ci ne dispose que d'un local sur le campus de Cayenne, ce qui ne permet pas à l'ensemble des étudiants d'y accéder facilement. Un soutien psychologique est assuré par des vacations en nombre insuffisant au vu de l'importance des demandes<sup>108</sup>. Au regard de ces constats et du nombre croissant d'étudiants en situation précaire<sup>109</sup>, **le comité recommande à court terme la mise en place d'un soutien administratif pour le SUMPPS et le recrutement d'un médecin titulaire.** Il invite également l'UG avec l'ensemble de ses partenaires territoriaux et le Crous à engager rapidement une concertation dans le but de structurer et de consolider ce service en vue de son, éventuelle **évolution en centre de soins universitaires.**

La prise en charge des étudiants en situation de handicap relève d'un travail de coordination entre le SUMPPS et la DOSIP. L'UG accueille 21 étudiants se trouvant dans cette situation. Même si l'UG ne s'est pas encore dotée d'un schéma directeur du handicap, la mise en place d'une chargée de mission pour le handicap a permis de débiter ce travail. **Le comité encourage l'UG à poursuivre ces efforts pour mettre en place un schéma directeur du handicap à l'échelle de l'établissement.**

---

<sup>108</sup> Cf. entretiens.

<sup>109</sup> RAE, UG, 2021, p. 65.

## Conclusion

L'UG est un très jeune établissement d'enseignement supérieur et de recherche créé en juillet 2014. Le RAE et les entretiens réalisés en octobre 2021 témoignent d'une vision partagée des missions et des valeurs de l'établissement, qui est aussi bien intégrée par les personnels et par les partenaires extérieurs. En l'espace de six ans, l'UG a su progresser en faisant des choix stratégiques, notamment pour se spécialiser sur le plan scientifique, en cohérence avec son environnement local et se donner ainsi une identité et une visibilité régionales.

Consciente de ses faiblesses et des difficultés liées à la construction et à la mise en place d'une nouvelle université, unique sur le territoire guyanais, l'UG n'a pas encore pu parvenir à un positionnement institutionnel visible à l'international. Le développement de partenariats de recherche à cette échelle pourrait permettre de gagner en cohérence en articulant la stratégie en matière de recherche avec celle développée en matière de relations internationales. De cette stratégie partenariale, pourrait découler un impact sur les formations, sur leur développement et sur leur attractivité.

Pour décliner et réaliser sa stratégie institutionnelle, l'UG a structuré et renforcé certains services centraux et lancé le déploiement d'outils de suivi. L'établissement relève les défis auxquels il est confronté comme le développement des formations, l'accueil, le suivi, l'insertion et la santé des étudiants en s'appuyant sur l'investissement important de son personnel. Malheureusement, l'absence d'un modèle économique complet ne lui permet pas de développer pleinement sa stratégie institutionnelle sur le moyen et long terme et l'empêche de faire des choix opérationnels. La construction du système d'information ou du service de la valorisation sont encore très inachevés, ce qui pèse sur le déploiement de cette stratégie. Il est donc urgent de définir un modèle économique complet sur lequel l'ensemble des directions et des services pourra s'appuyer afin de déterminer une trajectoire compréhensible et visible par tous pour atteindre les objectifs fixés.

Sur le plan de la recherche, la structuration des laboratoires autour de quatre priorités scientifiques bien identifiées en lien avec les forces et les atouts du territoire, l'accroissement du nombre de doctorats soutenus, d'habilitation à diriger des recherches et de publications de niveau international témoignent d'une trajectoire positive. L'établissement rencontre aujourd'hui des difficultés dans sa capacité à pouvoir prétendre à l'obtention de financements issus d'appels à projet compétitifs. Les enseignants-chercheurs désireux de répondre à des appels à projets ambitieux, nationaux ou internationaux, ne disposent pas à ce stade de l'appui technique (au sens ingénierie de projet) nécessaire au montage de projets crédibles et d'un service de valorisation. La création d'une direction de la recherche qui regroupe l'ensemble des missions liées à la recherche, à la valorisation et à la formation doctorale devient fondamentale pour atteindre ces objectifs dont plusieurs étaient déjà annoncés lors de la précédente évaluation du Hcéres.

La période évaluée visait, dans le cadre des missions d'UG, à définir un cadre et une stratégie de développement d'une offre de formation en lien avec son territoire et un plan d'accompagnement à la réussite des étudiants. Les résultats montrent une belle trajectoire avec en particulier un développement de l'apprentissage et une politique volontariste en matière d'innovation pédagogique au service de la réussite des étudiants. Même si la situation à ce jour montre que la stratégie en matière de soutenabilité financière de l'offre de formation n'est pas encore clairement définie par l'établissement, l'UG est sur la bonne voie pour consolider la formalisation des procédures de suivi et de contrôle et ainsi améliorer le pilotage du coût de l'offre de formation.

Depuis sa création en 2014, l'UG a vu son nombre d'étudiants quasiment doubler, passant de 2 500 étudiants en 2015 à environ 4 500 en 2020. Consciente que la réussite étudiante passe non seulement par l'excellence pédagogique mais également par des conditions de vie et d'animation de vie des campus optimales, l'université s'est attelée depuis 5 ans à impulser de nombreuses actions afin d'améliorer le bien-être de sa population estudiantine. Malgré un engagement remarquable du personnel, une politique de développement de la qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble des sites et inscrite dans des partenariats organisés, à travers un schéma directeur de la vie étudiante, fait défaut.

La jeune université de Guyane apparaît comme un établissement bien intégré et visible dans son territoire, mais qui n'a pas encore atteint sa pleine maturité en particulier pour tout ce qui touche à son organisation interne, laquelle présente des fragilités concernant les ressources humaines et leur gestion, la montée en compétence du personnel et la politique globale de la qualité. Par exemple, l'établissement a notamment besoin de se doter de procédures et d'outils de prospective (schémas directeurs par exemple) dont pourraient grandement bénéficier les fonctions support, l'activité de formation ou encore le bien-être et la santé des étudiants.

## 1 / Les points forts

- Unique université française sur le continent sud-américain.
- Une université pleine et entière, qui a pris la mesure de son importance pour le développement de son territoire et qui a le soutien affirmé de ses agents et de ses partenaires.
- Un fort investissement des personnels pour construire l'UG et en faire une université de qualité.
- Une structuration scientifique et thématique originale et pertinente au regard des enjeux territoriaux en accord avec tous les acteurs de la recherche nationale et régionale.
- Une démarche volontaire et constructive pour répondre aux besoins de proximité en termes de formation et d'accompagnement à la réussite des étudiants.
- Une réelle prise de conscience par l'UG de la nécessité de développer et d'accroître ses relations avec le monde socio-économique.

## 2 / Les points faibles

- Une comitologie complexe qui met en évidence une confusion entre le rôle politique et la déclinaison opérationnelle de la stratégie, et qui nuit à un pilotage efficient.
- Une direction de la recherche et de la valorisation toujours inexistante, qui met en péril le déploiement de la stratégie scientifique de l'UG et de ses partenaires.
- Un net manque de soutien politique, logistique et matériel, pour ce qui concerne la vie étudiante, ainsi qu'un défaut de coordination locale (entre Crous, UG, CTG et rectorat) en matière de santé et de bien-être des étudiants.
- Une politique de la formation par alternance insuffisamment développée à l'échelle de l'université.
- Un rôle et un positionnement de l'UG dans la coordination de site qui doivent être poursuivis mais parfois adaptés (GIS RIESTA) pour déployer une stratégie commune et harmonisée avec l'ensemble des acteurs.
- Une politique Internationale et européenne trop peu exploitée, tant dans le domaine de la recherche que dans celui de la formation.
- Un positionnement flou d'UG à l'ouest du territoire guyanais, qui demande à être rapidement réfléchi et structuré.

## 3 / Les recommandations

- Définir un modèle économique complet et accroître ses ressources propres pour autofinancer partiellement son développement et disposer d'un effet de levier dans sa recherche de financement.
- Repenser l'organisation et le nombre de commissions placées auprès de la gouvernance et des conseils centraux afin d'améliorer les échanges et de clarifier les circuits de validation.
- Fluidifier le dialogue social et renforcer le climat de confiance en appliquant notamment les procédures d'échange et de travail qui existent entre la gouvernance, le CT et le CHSCT.
- Définir une stratégie d'établissement en matière de valorisation et de transfert de technologie, et l'inscrire dans le cadre d'une politique de site en concertation avec ses partenaires.
- Mettre en place une politique de développement de la qualité de la vie étudiante, déclinée sur l'ensemble des sites, inscrite dans des partenariats organisés, à travers un schéma directeur de la vie étudiante et la création d'un observatoire opérationnel et pérenne.
- Engager une concertation avec les partenaires territoriaux de l'université de Guyane et le Crous afin de pérenniser le SUMPPS et lui permettre de mener ses missions dans de bonnes conditions.
- Affirmer un portage politique au niveau de l'établissement pour le développement des relations avec le monde socio-économique et le soutien à la professionnalisation des formations.
- Consolider la formalisation des procédures de suivi et de contrôle pour améliorer le pilotage de l'offre de formation ; maîtriser sa soutenabilité et garantir le lien avec la recherche (notamment au niveau du master).

## Liste des sigles

## A

AAP	Appel à projets
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BRI	Bureau des relations internationales
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Ceba	Centre d'étude de la biodiversité amazonienne
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène et de sécurité
CIB-CIC	Contrôle interne budgétaire et contrôle interne comptable
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIIL	Centre d'infection et immunité de Lille
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNES	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODIR	Comité de direction
CR	Commission de la recherche
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTG	Collectivité Territoriale de Guyane
CT	Comité technique

## D

DAF	Direction des affaires financières
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Directeur général des services
DNUM	Direction du numérique
DOSIP	Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle
DRH	Direction des ressources humaines
DSRVE	Direction de la scolarité, de la recherche et de la vie étudiante

## E

EcoFoG	Écologie des Forêts de Guyane
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European Research Council</i>
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche

## F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GDI	Guyane développement innovation
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

## H

Hcéres	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

## I

Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IFSI	Institut de Formation aux soins infirmiers
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
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
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRDTS	Institut régional de développement du travail social
Irista	Initiative pour une recherche interdisciplinaire sur les systèmes et territoires amazoniens
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LAS	Licence d'accès santé
LEEISA	Laboratoire écologie, évolution, interactions des systèmes amazoniens

## M

Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MINEA	Migration, interculturalité et éducation en Amazonie
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle

## O

ONF	Office national des forêts
OSE	Organisation des services d'enseignement
OST	Observatoire des sciences et techniques
OVE-IP	Observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle

## P

P2CA	Projet de connaissance des coûts complets des activités
PACES	Première année commune aux études de santé
PASS	Parcours d'accès spécifique santé
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
POGUY	Portail pour l'Orientation des lycéens et étudiants de GUYane

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RIESTA	Recherche, innovation et enseignement supérieur des territoires amazoniens
RPS	Risques psychosociaux

## S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SDN	Schéma directeur du numérique
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Systèmes d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STS	Sciences, technologie, santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## U

UG	Université de Guyane
UMR	Unité mixte de recherche

## U

VP	Vice-président(e)
----	-------------------

# Observations du président/de la présidente



Cayenne, le 17 août 2022

## ADMINISTRATION GÉNÉRALE

### Direction générale des services

Réf. : DGS/CC  
Dossier suivi par : Christophe  
CHASSEGUET  
Directeur Général des Services  
Tél. : 0594 27 27 84 / Post : 0694 20 60 56  
[christophe.chasseguet@univ-guyane.fr](mailto:christophe.chasseguet@univ-guyane.fr)

Campus de Troubiran - BP 20792  
97337 CAYENNE

Le Président de l'Université de Guyane

À

M. le Président du Haut Conseil à l'évaluation de  
la recherche et de l'enseignement supérieur  
(HCERES)  
2, rue Albert Einstein  
75013 Paris

**Objet :** Réponse de l'Université de Guyane au rapport définitif du HCERES

Monsieur le Président,

Vous nous avez transmis le rapport d'évaluation définitif de l'Université de Guyane et je vous en remercie. Ce rapport correspond globalement à l'autoévaluation que nous avons nous-mêmes effectuée et met en avant le chemin déjà parcouru par notre établissement depuis sa création toute récente, en janvier 2015, ainsi que certaines pistes d'améliorations que nous allons mettre en œuvre dès que possible, notamment dès le prochain contrat quinquennal. Il me semble toutefois utile de mentionner quelques points de nuance ou d'éclairages complémentaires.

Ainsi, nous continuons de regretter de n'avoir pu accueillir en présentiel la délégation du HCERES en octobre 2021, alors que la crise sanitaire était endiguée, ce qui a sans doute contribué à amoindrir la qualité de nos échanges et a parfois conduit le comité à se forger une opinion tirée d'un nombre trop réduit d'interlocuteurs. C'est en particulier le cas en ce qui concerne l'avis formulé sur les effectifs de l'agence comptable, l'activité du SUMMPS ou encore sur la qualité du dialogue social. Nous identifions clairement dans ces quelques phrases des propos non dénués d'arrière-pensées politiques de certains de nos personnels, et la recherche d'une diversité d'avis sur ces sujets aurait permis au comité de se faire une opinion plus argumentée. En ce qui concerne le dialogue social, en particulier, la direction de l'établissement ne souscrit pas du tout à la conclusion qui nous est adressée. En effet, le CT et le CHSCT se déroulent avec une parfaite régularité et dans le respect des règles. D'ailleurs, vous pourrez aisément observer que la quasi-totalité des décisions sont prises à l'unanimité et que sur les sujets sensibles, des groupes de travail spécifiques sont systématiquement créés.



UNIVERSITÉ DE GUYANE

Campus de Troubiran 2091, route de Baduel - BP 20792 – CEDEX 97337 CAYENNE  
[www.univ-guyane.fr](http://www.univ-guyane.fr)

1

En ce qui concerne la visibilité réduite de l'Université de Guyane à l'international, nous sommes conscients de la nécessité d'y remédier. Soyez assuré que cela reste un objectif, mais dans un premier temps, compte tenu de la multiplicité des actions à conduire, la priorité fut donnée à la mobilité étudiante. Depuis deux ans, toutefois, de nouveaux dispositifs ont été mis en place par l'établissement pour favoriser la mobilité internationale des enseignants (bourse d'initiative à l'international et cofinancement du programme PUMA dans le cadre de l'AUF). Par ailleurs, lors du prochain contrat il est prévu de renforcer la mobilité des doctorants.

Concernant le modèle économique de l'Université de Guyane, durant le contrat qui s'achève, le travail d'analyse des coûts complets a été effectué dans le cadre du P2CA (projet de connaissance des coûts des activités) initié par la DGESEP. De même, le déploiement de l'application OSE (utilisée par un consortium d'établissements) au cours de cette année universitaire permet dorénavant de gérer plus efficacement les services enseignants et de mieux connaître ainsi le coût de l'encadrement pédagogique de nos formations. L'ensemble de ces informations est désormais pleinement utilisé pour améliorer l'analyse de soutenabilité de toutes nos activités et mettre en place un modèle économique adapté qui pourra être intégré au sein d'un système d'information dédié.

Sur le plan de la recherche, le comité souligne une difficulté à prétendre à des financements issus d'appels à projets compétitifs. Cette analyse était valable pour les premières années du contrat qui s'achève, mais ces deux dernières années l'UG a été lauréate de plusieurs projets compétitifs dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (AMI Plan innovation outremer en 2021, PIA ExcellenceS en 2022). On peut également souligner que d'autres domaines d'activité sont également concernés, puisque l'université a bénéficié, dans le cadre du plan de relance, d'un fonds d'amorçage en réponse à l'AAP Hybridation des formations d'enseignement supérieur (2020) ainsi que de financements pour son projet de rénovation énergétique des campus en réponse à l'AAP projets de rénovation des bâtiments propriétés de l'État ou de ses établissements publics (2021).

Par ailleurs, la direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales a été créée le 7 juillet 2022, des moyens nouveaux ont été obtenus lors du dialogue de gestion avec la tutelle et permettent de rendre opérationnelle cette direction à partir de septembre 2022. Cette création coïncide d'ailleurs avec le renforcement du rôle pivot de l'Université de Guyane en matière de coordination de la recherche sur le site. A la coordination territoriale réalisée par le GIS IRISTA va s'ajouter la dynamique de coordination autour de la direction de la recherche et du projet PIA ExcellenceS AIBSI (Amazonian Institute for Biodiversity and Sustainable Innovation), qui va doter le site d'un cadre fédératif de recherche-formation-valorisation-transfert.

En matière de qualité de vie étudiante, l'Université de Guyane a bien identifié la nécessité de se doter d'un schéma directeur de la vie étudiante et a d'ores et déjà prévu d'en faire une priorité pour son prochain contrat. L'objectif est de fluidifier la continuité lycée-université et d'accompagner les étudiants tout au long de leur cursus universitaire, aussi bien dans le domaine académique que dans tous les aspects de leur vie quotidienne en mobilisant tous les acteurs utiles, en particulier la Préfecture de la Guyane, le rectorat, le CROUS, le CLOUS et la collectivité territoriale de Guyane (CTG).

Ainsi, l'Université de Guyane est pleinement impliquée dans l'élaboration du schéma régional d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI) piloté par la CTG, et un programme de travail commun en parfaite synergie stratégique est en cours avec le CLOUS pour une amélioration continue de la qualité de la vie étudiante.

Dans son rapport, le comité souligne également le développement insuffisant de la formation par alternance. Pour répondre à cette faiblesse, l'université a créé en juillet 2022 une direction de la formation professionnelle, qui fusionnera l'institut universitaire de la formation continue et le centre de formation des apprentis. Cette réorganisation vise à mieux mutualiser les compétences, à optimiser les moyens communs et à développer plus fortement la culture de l'alternance en interne pour permettre à l'UG de mieux répondre aux attentes des étudiants et des entreprises du territoire, mais doit également contribuer à diversifier les ressources propres de l'établissement.

Plus globalement, le comité a souligné à raison la nécessité de renforcer la mise en place de différents schémas stratégiques pluriannuels : schéma directeur du numérique, SPSI, vie étudiante, modèle économique, etc. Nous avons également pointé dans notre rapport d'auto-évaluation cette nécessité et nous nous y attèlerons dans la mesure de nos moyens supports actuels ou à venir, et selon les priorités retenues. Nous envisageons en particulier de créer une cellule dédiée au pilotage stratégique qui piloterait ces missions en transversalité avec les directions centrales et nos partenaires extérieurs. Le dialogue stratégique de gestion conduit avec la tutelle a permis d'obtenir des financements pour deux ans dédiés à la création d'un observatoire de la vie étudiante, lequel sera mutualisé avec l'observatoire de la jeunesse mis en place simultanément par la CTG, nous permettant ainsi d'affiner et d'élargir nos analyses et notre stratégie, en prise directe avec les réalités du territoire. Ce sera par exemple l'occasion de produire un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle académique.

Deux points soulignés par le comité relèvent d'aspects plus politiques : la comitologie actuelle et le développement à l'Ouest de la Guyane. Le premier point a bien été entendu et fera l'objet courant 2023 d'une réévaluation collégiale à l'occasion de la sortie des statuts dérogatoires de l'UG prévue en 2024. En ce qui concerne le second point, cette nécessité est identifiée de longue date et a fait l'objet d'une étude de faisabilité d'un campus universitaire sur l'Ouest réalisée sous la maîtrise d'ouvrage du rectorat. Cependant, compte tenu des enjeux en matière d'aménagement du territoire, de développement économique et de l'emploi, d'accompagnement de la jeunesse et de développement des politiques sociales, l'université estime que l'impulsion est du ressort conjoint du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, de la Préfecture de Guyane et de la collectivité territoriale de Guyane avec une nécessité absolue de moyens pérennes supplémentaires pour rendre soutenable un tel investissement. Bien entendu, en tant qu'opérateur de l'État, l'Université de Guyane est prête dès maintenant à assurer avec enthousiasme et efficacité la maîtrise d'ouvrage d'un tel projet pour le territoire.

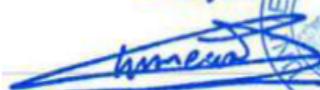
Enfin, je ne saurais terminer ma réponse au comité sans mentionner le manque de moyens, humains en particulier, auquel nous sommes confrontés au regard de la croissance rapide des effectifs étudiants depuis la création de l'UG. Comme vous avez pu le constater l'ensemble de nos équipes sont totalement impliquées dans l'accomplissement de leurs missions. Les enseignants en particulier dont une large part assume, en plus de leurs

missions statutaires, des responsabilités collectives nombreuses et indispensables, inhérentes à tout établissement d'enseignement supérieur, indépendamment de sa taille.

La forte croissance démographique du territoire qui se répercute mécaniquement sur la démographie scolaire a un impact sur le développement prévisible de l'Université de Guyane pour les vingt prochaines années. La majorité des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en Guyane sont à l'UG, cette croissance démographique continuera inévitablement à accentuer la pression au quotidien sur les équipes pédagogiques et administratives de l'établissement. Afin de mettre en œuvre une stratégie planifiée, rationnelle et efficiente, l'ouverture de postes supplémentaires apportera à l'université un surcroît de compétences et permettra aux équipes de consacrer plus de temps au développement, au pilotage qu'à gérer l'urgence.

Je conclus, Monsieur le Président, en vous remerciant sincèrement ainsi que toute l'équipe de suivi, et plus particulièrement les membres du comité d'évaluation, pour la qualité de nos échanges qui vont nous permettre de progresser au plus près de l'intérêt de nos étudiants, de la recherche française et de notre territoire, et vous prie de bien vouloir agréer l'expression de mes salutations respectueuses.

Le Président de l'Université  
de Guyane



Antoine PRIMEROSE\*

## Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Guyane a eu lieu du 19 au 21 octobre 2021 en mode distanciel. Le comité était présidé par **M. Emmanuel TRIC**, professeur des universités en géophysique, premier vice-président, vice-président affaires institutionnelles et moyens de l'université Côte d'Azur, ancien président de l'université de Nice Sophia Antipolis.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Jean-Luc BISCHOFF**, professeur des universités en physique, ancien vice-président recherche de l'université de Haute Alsace ;
- Madame **Sandrine CONNAN**, secrétaire générale de l'académie de Reims, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Créteil, ancienne secrétaire générale du port maritime de Guyane ;
- Monsieur **Philippe HAERTEL**, directeur de la recherche, du transfert de technologie et de l'enseignement supérieur de la Région Occitanie, ancien directeur général des services de la ComUE université fédérale Toulouse – Midi-Pyrénées ;
- Madame **Corinne ROBACZEWSKI**, professeure des universités en droit privé, vice-présidente formation professionnelle et insertion de l'université de Lille ;
- Monsieur **Alexandre TIRABOSCHI**, ancien vice-président de l'université Jean Monnet-Saint-Étienne et la ComUE université de Lyon.

**Stéphane ONNÉE**, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé 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 universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

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)