



HAL
open science

Université des Antilles

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université des Antilles. 2016. hceres-02026560

HAL Id: hceres-02026560

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026560>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université des Antilles

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Marc Gontard, président du comité

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

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

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

Sommaire

| | |
|---|----|
| Sommaire | 3 |
| Présentation | 5 |
| Une mutation nécessaire dans un contexte difficile | 5 |
| La stratégie et la gouvernance | 7 |
| I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique | 7 |
| II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie : un exercice d'équilibre | 7 |
| III – Politique de partenariats | 9 |
| 1 ● Des partenariats avec les organismes de recherche trop restreints | 9 |
| 2 ● Les aléas des partenariats avec les collectivités territoriales ou les défis de la bipolarité insulaire | 9 |
| IV – Relations avec le Centre hospitalo-universitaire (CHU) | 10 |
| 1 ● L'enseignement | 10 |
| 2 ● La recherche et les moyens | 11 |
| V – Affirmation de l'identité et communication | 12 |
| 1 ● Francophonie et contexte culturel créole | 12 |
| 2 ● Biodiversité tropicale et milieu insulaire à risques | 12 |
| 3 ● La politique de communication | 13 |
| La recherche et la formation | 15 |
| I – Politique en matière de recherche | 15 |
| 1 ● Une structuration inachevée de la recherche | 15 |
| 2 ● Une stratégie de recherche encore indéfinie | 16 |
| II – Une valorisation de la recherche en demi-teinte | 16 |
| III – Politique en matière de formation initiale et continue | 17 |
| 1 ● Une information de meilleure qualité à développer à destination des lycéens | 17 |
| 2 ● Le parti-pris de la proximité : un coût élevé pour l'établissement | 18 |
| 3 ● L'offre de formation du second cycle : une progression globale des effectifs qui masque de réelles fragilités | 18 |
| 4 ● La formation continue : un enjeu de développement pour le territoire comme pour l'établissement | 18 |
| IV – Lien entre recherche et formation : un resserrement souhaitable | 19 |
| V – Documentation : un bilan très positif | 19 |
| 1 ● Des projets réalistes | 20 |
| 2 ● Des points de vigilance | 20 |
| La réussite des étudiants | 21 |
| I – Parcours des étudiants, orientation, aide à la réussite et insertion professionnelle : des initiatives à l'impact encore limité | 21 |

| | |
|---|----|
| II – La vie étudiante : un portage institutionnel insuffisant | 22 |
| 1 ● Le SUAPS et le Service culturel du pôle Guadeloupe : deux services dynamiques pour la vie étudiante | 22 |
| 2 ● Le SUMPPS et le relais handicap : un fonctionnement rendu difficile par l'absence de médecin directeur au sein de l'université | 22 |
| 3 ● L'absence de stratégie et de pilotage opérationnel de la vie étudiante : un risque d'inégalité entre les étudiants des deux pôles | 23 |
| Les relations européennes et internationales | 25 |
| Relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur | 25 |
| 1 ● Les mobilités estudiantines individualisées | 25 |
| 2 ● Les programmes d'échanges axés sur le partage d'une même référence identitaire | 25 |
| 3 ● Les accords concernant des formations disciplinaires ou des thématiques spécifiques | 26 |
| 4 ● L'internationalisation des enseignements via l'Internet | 26 |
| Le pilotage | 29 |
| I – Prospective pluriannuelle et dialogue de gestion | 29 |
| II – La politique qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités | 30 |
| III – Les grandes fonctions du pilotage | 30 |
| 1 ● Ressources humaines | 30 |
| 2 ● Affaires financières et comptables | 31 |
| 3 ● Le système d'information | 31 |
| 4 ● Le Patrimoine et la logistique immobilière | 32 |
| Conclusion | 33 |
| I – Les points forts | 33 |
| II – Les points faibles | 33 |
| III – Les recommandations | 34 |
| Liste des sigles | 35 |
| Observations de l'administrateur provisoire | 39 |
| Organisation de l'évaluation | 45 |

Présentation

Une mutation nécessaire dans un contexte difficile

L'université des Antilles (UA) sort d'une longue période de crise qui a ralenti les évolutions nécessaires de l'institution depuis trois ans et pénalisé son fonctionnement quotidien. De nombreux conflits internes à l'établissement, ainsi que l'information judiciaire ouverte le 7 avril 2014 à l'encontre de responsables du laboratoire de recherche Ceregmia³ (Centre d'études et de recherche en économie, gestion, modélisation et informatique appliquée), ont créé un climat particulièrement tendu, peu favorable à une gouvernance sereine. Dernier épisode, la décision politique de scission du pôle guyanais, consacrée par l'ordonnance du 17 juillet 2014, elle-même ratifiée par la loi du 25 juin 2015, qui transforme l'université des Antilles et de la Guyane (UAG) en université des Antilles, modifiant l'identité et la configuration de l'établissement, tandis que le pôle guyanais devient une université de plein exercice.

En fonction de ce nouveau contexte l'université des Antilles accueille sur ses deux pôles, 12 733 étudiants, dont 7 250 en Guadeloupe et 5 120 en Martinique et 408 doctorants⁴. Elle occupe une surface de 92 628 m² dont 54 338 m² en Guadeloupe sur trois sites : Fouillole, Saint-Claude et Les Abymes (Espé) et de 38 290 m² en Martinique sur deux sites, Schœlcher et Fort-de-France (Espé).

Le pôle Guadeloupe abrite huit composantes, dont trois unités de formation et de recherche (UFR) : sciences exactes et naturelles (SEN), sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps), sciences juridiques et économiques (SJE) ; un département pluridisciplinaire : lettres et sciences humaines ; un Institut universitaire de technologie (IUT) et une école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé).

On trouve sur le pôle Martinique neuf composantes dont l'UFR des lettres et sciences humaines, l'UFR de droit et d'économie, le département scientifique interfacultaire (DSI), quatre instituts : Institut d'études judiciaires (IEJ), Institut de préparation à l'administration générale (Ipag), Institut universitaire de formation continue, un IUT et une Espé.

Enfin, la faculté de médecine est présente sur les deux pôles et sur le pôle guyanais, rattachée à l'UA pour cette seule discipline.

Les équipes de recherche regroupées dans deux écoles doctorales (ED) : Milieu insulaire tropical et Milieu insulaire tropical à risques, se répartissent de la façon suivante :

- quatre équipes d'accueil (EA) actives sur les deux pôles, huit EA sur le pôle Guadeloupe, deux sur le pôle Martinique ;
- quatre fédérations de recherche, deux unités mixtes de recherche (UMR), une sur chacun des sites, (UMR 8053 CRPLC et UMR A1270 Qualitrop, menacée par le retrait du Cirad et de l'IRD) et cinq partenariats dans des UMR nationales multisites.

Le plafond d'emplois notifié en 2016 est de 952 équivalent temps plein travaillé (ETPT) dont 476 d'enseignants et enseignants-chercheurs⁵ sous plafond État. Les recettes sur budget État 2015 sont de 78 312 583 € dont 72 226 565 € de masse salariale auxquelles il faut ajouter 2 630 816 € de fonds propres et 6 192 433 € de subvention des collectivités territoriales⁶.

En dépit des difficultés récurrentes, liées au contexte, l'université fait face. Le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2013 a initié une première dynamique de changement contrariée cependant par les grèves et les blocages des années suivantes. La détermination de la présidence à rétablir un ordre plus respectueux des règles d'exercice des missions universitaires, permet d'espérer un retour vers des pratiques conformes à celles de tout établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Enfin, les fragilités induites par le nouveau dispositif de gouvernance prévu dans le cadre de la loi de juin 2015, ont fait l'objet d'une attention particulière dans

³ Six personnes mises en examen le 6 janvier 2016. L'affaire est en cours d'instruction, parallèlement à la procédure disciplinaire dépaycée à l'université de Toulouse 1 et devant le Cneser (Cf. décision du 8 juin 2016).

⁴ Chiffres fournis par l'université : « Actualisation de l'autoévaluation » (10 décembre 2015).

⁵ Source : extraction de OREMS, DGESIP.

⁶ Source : PV du CA du 1^{er} décembre 2015, vote du budget primitif 2016.

l'élaboration des statuts de l'établissement votés à l'unanimité par le conseil d'administration (CA) du 23 juin 2016. Ces statuts seront accompagnés pour la première fois d'un règlement intérieur dont le titre 1 rappelle les « droits », les « libertés » et les « obligations » sur lesquels repose l'éthique de toute communauté universitaire.

L'université se trouve donc dans une période de transition d'autant plus importante que son avenir en dépend, même si elle n'en maîtrise pas tous les enjeux territoriaux et nationaux. En outre, la situation actuelle s'enracine dans les contraintes d'un environnement difficile, caractéristique de l'archipelité. L'importance des distances qui séparent les territoires insulaires génère une tendance au cloisonnement, au repliement sur soi, à l'autarcie, contraire aux intérêts scientifiques des universités qui tendent plutôt à se regrouper pour gagner en compétences et en masse critique, c'est-à-dire en visibilité. La loi du 25 juin 2015 essaie de répondre au paradoxe de ces deux aspirations opposées, en créant une université unique sur deux pôles autonomes. Le problème qui se pose à la nouvelle université est donc de donner satisfaction à la tentation insulaire en faisant des pôles le lieu d'une gestion de proximité avec le territoire, et de maintenir la cohésion de l'ensemble à partir d'une gouvernance centrale, garante de l'unité et de la cohérence de l'établissement. C'est une tâche difficile dont l'objectif consiste à équilibrer les forces centrifuges qui tendent à l'autonomisation totale des pôles et les forces centripètes qui peuvent conduire à une trop forte centralisation, avec un risque de rupture. Ce débat traverse actuellement l'université et peut avoir des implications dans la campagne qui s'ouvre pour le renouvellement de la présidence en janvier 2017.

Une autre difficulté, d'ordre contextuel, vient de la dissymétrie des deux pôles, avec deux modèles d'administration territoriale⁷, des orientations stratégiques différentes et une rivalité politique ancienne entre les deux îles qui trouve écho dans la forte politisation de l'université. Mais surtout, la juxtaposition, sur le pôle Guadeloupe, du service de la présidence, des services centraux et de l'administration du pôle, avec des interférences qui peuvent être conflictuelles entre le pôle territorial et le pôle institutionnel, lorsqu'il s'agit, par exemple, de financer l'entretien ou le gardiennage des bâtiments, alors que le pôle Martinique, plus éloigné des services centraux, tend vers une autarcie administrative plus grande. Ajoutons à ces facteurs de déséquilibre, la spécialisation des campus, plus scientifique en Guadeloupe, plus orienté vers les domaines lettres et sciences sociales en Martinique, avec des unités de recherche très inégalement réparties sur les deux territoires, et on comprend l'autre danger qui guette la mise en place institutionnelle des deux pôles : la tentation des doublonnages pour tendre vers l'autonomisation, et celle de la concurrence qui, dans un tel contexte, serait contre-productive.

Pour pallier ces difficultés, un contrat de site avec les collectivités territoriales est prévu sur les deux pôles dans les domaines des formations et de la recherche, avec pour objectifs une « contribution au développement du territoire par une offre de formation attractive et de qualité, en accord avec les besoins en termes d'emploi et les priorités de développement socio-économique »⁸. Ce travail, s'il aboutit, devrait permettre de dégager des thématiques prioritaires sur chacun des pôles. Encore faudrait-il que les collectivités aient une vraie concertation pour un développement harmonieux des deux territoires qui privilégie les complémentarités dans la mise en cohérence de leurs besoins. Pour cette même raison, il serait également souhaitable que la discussion se fasse non seulement avec les pôles mais avec l'université.

La complexité d'un tel environnement explique en partie que les nombreuses recommandations formulées par l'AERES (2009), l'IGAENR (2010 et 2014), la Cour des Comptes (2013), la Commission de la culture, de l'éducation et de la communication, du Sénat (2014), n'aient pas toujours été suivies des effets espérés et que l'évaluation de l'université ait dû être décalée de deux ans ainsi que sa contractualisation avec le MENESR.

En fonction d'un tel contexte, l'attention du comité s'est portée sur le système de gouvernance à mettre en place, en adéquation avec loi du 25 juin 2015, et sur les dispositifs de pilotage nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle de la politique et des projets de l'université. En ce qui concerne les formations, la faiblesse du taux de réussite en licence, la question de l'employabilité et l'amélioration de la vie étudiante ont fait l'objet de réflexions sur les mesures appropriées en fonction des contraintes locales. Le manque d'interaction entre les unités de recherche et les EPST ainsi qu'avec le milieu économique a également été interrogé, ainsi que l'enjeu international sur lequel s'appuie l'identité de l'université entre francophonie et créolité.

La présidence a fourni un rapport d'autoévaluation couvrant la période 2009-2013, avant la scission avec le pôle guyanais. Ce rapport a été actualisé pour les années 2014-2015 après reconfiguration de l'université et une synthèse de cette actualisation en date du 10 décembre 2015 a été transmise au comité⁹.

⁷ La Guadeloupe est une région-département et la Martinique une collectivité territoriale (loi du 27 juillet 2011).

⁸ Document de travail du 09 mai 2016 : « Travaux d'élaboration du Contrat de site ».

⁹ Ce rapport ne tient pas compte des décisions et évolutions qui sont intervenues après la visite du comité (vote des statuts, approbation du compte financier 2015, conclusions de l'audit du SI).

La stratégie et la gouvernance

I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique

Après l'année de flou juridique qui a suivi la création de l'université de Guyane par ordonnance, en juillet 2014, l'université des Antilles a tenu son premier conseil d'administration, dans de bonnes conditions, le 2 octobre 2015. C'est le point de départ institutionnel d'une réflexion collective sur la reconfiguration de l'établissement avec la mise en œuvre de l'autonomie des pôles confirmée par la loi du 25 juin 2015.

Lors du précédent contrat avec le MENESR, l'ambition de l'UAG, comme établissement pluri-territorial était de constituer le principal référent universitaire du bassin caribéen et amazonien, et de contribuer au développement des trois territoires. Les crises et la scission n'ont guère permis d'atteindre cet objectif, mais l'université des Antilles dans son cadre nouveau garde la volonté d'être l'université francophone de référence dans les Caraïbes, à même d'équilibrer la poussée des universités canadiennes dans ce secteur et la forte concurrence de l'université anglophone des West Indies¹⁰ (UWI) implantée sur plusieurs pays de la région. Cet objectif demeure, selon la présidence, une ambition du prochain contrat dont il reste à définir les modalités d'action. L'autre ambition que se donne l'université est de contribuer au développement de ses deux territoires en lien avec les acteurs économiques, les organismes de recherche, les collectivités territoriales. Bien que le contexte socio-économique soit peu favorable à la professionnalisation des cursus (absence d'entreprises du secteur industriel, tissu de TPE offrant peu de possibilités de stages), il reste cependant souhaitable que l'université puisse contribuer à la réduction du taux de chômage des jeunes¹¹ en travaillant sur l'insertion professionnelle, notamment dans ses formations Bac+2, Bac+3, en encourageant l'alternance et l'apprentissage. Il est souhaitable également que les thématiques prioritaires de recherche mises en évidence dans le projet de contrat de site¹² soient abordées en partenariat avec les organismes de recherche actifs dans ces secteurs et avec le pôle de compétitivité « Synergile »¹³. Enfin, un contact plus étroit avec les milieux économiques (chambre de commerce et d'industrie, par exemple) est également nécessaire, autant pour préparer les maquettes de formation (conseils de perfectionnement) que pour valoriser les résultats de la recherche.

Dans ce contexte, l'interaction avec les collectivités territoriales qui participent au financement de l'institution est essentielle, à condition qu'elles-mêmes puissent dépasser les rivalités traditionnelles entre Guadeloupe et Martinique pour travailler en concertation et non dans une optique de développement séparé, de manière à favoriser le maintien de l'unité de l'université et dans l'intérêt des étudiants et de leurs familles.

Enfin, s'il convient de souligner l'action courageuse de la présidence pour restaurer l'image de l'UA en rappelant, dans le projet de règlement intérieur, les droits et devoirs de la communauté universitaire, il reste à faire partager ces valeurs au plus grand nombre, à mettre en place des procédures écrites qui rendent de la transparence au circuit décisionnel et à promouvoir l'image nouvelle de l'université dans le cadre d'un vrai travail de communication.

II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie : un exercice d'équilibre

La nouvelle gouvernance se met en place progressivement dans le cadre de la loi du 25 juin 2015 qui accorde à l'UA un statut dérogatoire décliné de la manière suivante :

- la gouvernance centrale est assurée par un(e) président(e) élu(e) pour un mandat de cinq ans, non renouvelable, assisté(e) par une équipe de vice-présidents (VP), et par les conseils centraux. Le CA se compose de 30 membres répartis à égalité entre les régions Guadeloupe et Martinique, il en est de même pour le conseil académique (CAC) et pour ses deux composantes : la commission recherche (CR) composée de 16 membres par pôle, et la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) de même composition et de même format. Le comité technique (CT) d'établissement est doublé sur chacun des pôles par un CT spécial (CTS) ;

¹⁰ L'université des Indes occidentales, fondée en 1948, est partagée par dix-sept États et territoires anglophones des Caraïbes.

¹¹ Il est de 12 % chez les titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur et de 50 % pour ceux qui n'en ont pas.

¹² Biodiversité, agro-biodiversité, matériaux, énergies, risques, ressources, santé, « bien être », et maladies émergentes.

¹³ Association loi 1901 créée en 2007 par la Région Guadeloupe et de l'État, Synergile est adossée à CapÉnergies, pôle de compétitivité national et est, à ce titre, considéré comme un pôle de compétitivité de Guadeloupe.

- la gouvernance des pôles universitaires régionaux est assurée par un VP de pôle, choisi parmi les représentants des enseignants-chercheurs (EC) et assimilés, au CA ou au CAC, et élu par les membres du CA siégeant au titre du pôle. Ce VP est assisté par un conseil de pôle lui-même constitué par les représentants du pôle au CA ;
- entre la présidence et la vice-présidence de pôle, la loi institue un lien de subsidiarité. Le président, en sus des attributions de tout président d'université, dont celui d'ordonnateur des recettes et dépenses, « assure par ses arbitrages la cohésion et l'équilibre entre les pôles universitaires régionaux en concertation avec les vice-présidents de pôle ». Si le VP de pôle est ordonnateur des dépenses du pôle, un contrat d'objectifs et de moyens voté par le CA détermine les moyens humains et financiers accordés à chacun des pôles.

Le texte de loi cherche donc à établir un équilibre, dans la gouvernance, entre l'unité nécessaire de l'université et l'autonomie des pôles. L'exercice est complexe, c'est pourquoi la direction de l'université avait plaidé pour que l'élection à la présidence et aux deux vice-présidences fassent l'objet « d'un ticket de trois candidats », proposition finalement non retenue. En outre, l'autonomie des pôles suppose une gouvernance intermédiaire, avec un VP de CR et de CFVU sur chacun des pôles, un conseil et une administration capable d'assurer la gestion du pôle, organisation que les composantes comme les départements ont pour l'instant du mal à reconnaître, sans oublier les unités de recherche dont certaines sont transversales et inter-polaires.

Pour faire face à ces difficultés, la commission des statuts composée de neuf membres, trois désignés par la présidence et trois par chacun des pôles, a préparé un projet qui tente de réguler le système en proposant, par exemple, le principe d'alternance pour la présidence et pour la vice-présidence du CA, entre les deux pôles, et en soulignant le principe d'équité qui doit conduire au maintien de l'équilibre dans le respect de l'unité. Ces statuts, approuvés à l'unanimité par le CA, seront complétés, comme il a été dit plus haut, par un règlement intérieur en phase d'élaboration.

Pendant cette période transitoire, les conseils centraux sont restés les mêmes que ceux de l'UAG, à l'exception des élus au titre du pôle guyanais. La mise en place du nouveau système de gouvernance ne sera donc effective qu'avec l'élection du nouveau président, en janvier 2017. Pour que ce système soit à la fois viable et démocratique, il est souhaitable que le partage des compétences entre la présidence et les pôles soit nettement défini et les principes de subsidiarité clairement établis. Si, d'une manière générale, les responsables considèrent qu'une bonne autonomie des pôles est la condition même du maintien de l'unité de cette université, il semble nécessaire que les compétences des pôles, notamment en matière de formation et de recherche, puissent être portées auprès des composantes par une déconcentration administrative capable de les gérer efficacement, sans pour autant déroger au principe de subsidiarité. Cette déconcentration, pour être véritablement opérationnelle, devrait s'accompagner d'un renforcement des moyens de contrôle. Ceci implique une organisation à mettre en place, à moyens constants, avec un circuit décisionnel transparent et sécurisé par des procédures écrites et un calendrier de gestion, ainsi qu'une bonne interaction entre le conseil de pôle et les conseils de composantes. De même qu'il semble nécessaire de formaliser, non seulement au niveau central, comme cela est prévu dans les statuts, mais dans chacun des pôles, un conseil des doyens ou directeurs de composantes à même de négocier des contrats d'objectifs et de moyens avec la direction du pôle. Enfin, un dispositif institutionnel de concertation entre la présidence et les vice-présidents de pôles semble indispensable pour assurer au sommet la cohérence de l'ensemble.

Tout ceci reste à mettre en place. Actuellement, malgré l'audit d'un cabinet extérieur en 2014, relatif à la réorganisation administrative après passage aux RCE, les circuits décisionnels sont mal connus des services et des composantes et il apparaît certains dysfonctionnements qui peuvent être sources de retards et de blocages, notamment dans la communication entre les différents niveaux et dans le suivi des dossiers. Les champs de compétences des vice-présidents (dont neuf VP délégués et cinq chargés de missions transversales) sont bien précisés par des lettres de missions, mais force est de reconnaître que peu d'objectifs ont été atteints et qu'il manque à l'équipe l'initiative et la proactivité nécessaires à l'élaboration d'une politique de structuration dont l'université a besoin. C'est pour cette raison que le pilotage se trouve fortement relayé par le directeur de cabinet. L'administration des pôles est encore à l'état d'ébauche. Le dialogue de gestion et le dialogue social qui maintiennent la cohésion de l'université peinent à s'instaurer après une période de carence dans la tenue des instances due à la crise. Il n'y a toujours pas de bilan social et les représentants du CT déplorent un manque de concertation de la part de la direction. Les personnels se sentent mal associés aux projets et l'intégration des étudiants dans les instances délibératives reste insuffisante, alors qu'ils se sont manifestés massivement pour la défense de l'unité de l'université. Les structures comme les instruments de pilotage sur lesquels doit s'appuyer une gouvernance efficace sont à renforcer ou à créer, notamment pour ce qui concerne la direction du système

d'information (DSI) toujours en attente¹⁴, ce qui réduit d'autant la capacité opérationnelle de l'université et compromet son passage à une culture de l'évaluation et de la qualité. Si les pôles ont préparé pour le prochain contrat un axe stratégique de développement, comme l'exige la loi, le comité n'a pu avoir accès au document de synthèse de la présidence qui tentera d'harmoniser les aspirations des pôles dans un projet global d'université.

Au-delà des difficultés bien réelles, issues des trois années de crise, qui ont perturbé la vie démocratique de l'université, le modèle de gouvernance qui assurera l'équilibre entre le pilotage central et une gestion délocalisée des deux pôles reste à expérimenter. C'est sur la réussite de cette phase de transition que repose l'avenir du système universitaire français dans cette région du monde. C'est pourquoi le comité insiste sur le maintien nécessaire de l'unité de l'établissement par-delà l'autonomie de ses deux pôles.

III – Politique de partenariats

1 ● Des partenariats avec les organismes de recherche trop restreints

Plusieurs organismes de recherche, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) et divers EPIC, le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), et l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), ainsi que l'Institut Pasteur sont implantés dans les Antilles et y conduisent des activités de recherche en lien direct avec les spécificités de ces territoires dans des domaines variés (climat et environnement, agro-écologie, risques volcaniques et sismiques, santé en milieu tropical). L'accès privilégié aux terrains d'expérimentation terrestres et maritimes situés aux Antilles, représente pour ces organismes de recherche un atout exceptionnel. Leurs partenariats avec l'UA se caractérisent par une forte asymétrie des relations, en raison de la dispersion de la capacité de recherche universitaire entre un grand nombre de petites unités sans réelle capacité à pouvoir peser sur la politique scientifique, face à des organismes puissants dont les objectifs sont définis en fonction d'une stratégie à visée internationale. De fait, l'effort de concertation de part et d'autre, est trop limité pour favoriser une réelle vision partagée.

La faible implication des EPST et des EPIC dans les unités de recherche¹⁵, comme celle de l'UA, se mesure à l'aune d'une contribution en moyens humains d'importance marginale. Lorsqu'elle est formalisée (en particulier dans le cadre d'une UMR) la participation des enseignants-chercheurs de l'UA aux programmes et aux opérations des organismes de recherche est le plus souvent le fait d'une équipe, parfois même d'une seule personne, rattachée à une UMR dont le périmètre est sensiblement plus large¹⁶. Les EPST peuvent décider de retirer leur soutien à telle ou telle unité¹⁷ et en conséquence fragiliser le dispositif existant. La rotation des jeunes chercheurs, notamment des doctorants, qui s'opère en lien avec le renouvellement des programmes et des contrats de recherche, accroît encore la vulnérabilité des unités de recherche de l'UA en lien avec les organismes de recherche. Les partenariats entre les UMR de l'UA et les organismes de recherche portent sur des opérations ponctuelles (participation à un projet de recherche, accueil de stagiaires de master et de doctorants) et ne s'inscrivent pas dans une stratégie définie et portée par l'établissement.

2 ● Les aléas des partenariats avec les collectivités territoriales ou les défis de la bipolarité insulaire

En dépit du fait que les représentants des collectivités territoriales participent aux instances de la gouvernance de l'UA (CA et CAC), les formes et modalités du partenariat s'inscrivent dans le périmètre circonscrit de chacun des pôles, Guadeloupe et Martinique. Le récent renouvellement des assemblées des collectivités territoriales semblerait avoir modifié la donne au bénéfice d'un plus grand souci de coopération entre les exécutifs des deux territoires, ce qui pourra avoir une incidence positive sur les orientations politiques de l'UA.

La vice-présidente de la région Guadeloupe a exprimé le vœu de voir mieux cibler l'offre de formation en réponse aux attentes des milieux socio-économiques, par le soutien à l'apprentissage, aux formations courtes et techniques, mais également aux formations diplômantes de haut niveau. Les activités de recherche devraient

¹⁴ Une mission d'accompagnement de la DGESIP pour la mise en place d'une DSI s'est déroulée en avril 2016.

¹⁵ Les UMR Ecofog, Borea, CRPLC, Espace-Dev, Équipe biologie de la mangrove (UMR 7138) ainsi qu'une unité de recherche avec l'Inserm.

¹⁶ Il s'agit le plus souvent d'une UMR multi-tutelles associant plusieurs universités et EPST.

¹⁷ L'Inra s'est retiré de l'UMR Qualitrop.

accompagner plus fortement le développement des énergies renouvelables et celui du secteur agro-alimentaire afin de concourir à une plus grande diversification de l'économie. C'est ainsi que dans le cadre de la politique de soutien à l'innovation, la collectivité territoriale de Guadeloupe a impulsé la création, en 2007, du pôle de compétitivité Synergîle¹⁸ qui a pour mission de favoriser les synergies entre les entreprises, les instituts de recherche et les centres de formation afin de faire émerger des projets collaboratifs innovants.

Le partenariat des collectivités territoriales avec l'UA s'exprime via l'attribution des aides du fonds social européen (FSE) et de manière générale des fonds européens, sous forme d'appui à la mobilité étudiante et à travers la politique d'allocation de contrats et/ou de bourses de thèse. A noter que le conseil départemental de Guadeloupe intervient dans l'aide aux étudiants en accordant des bourses d'excellence pour trois ans aux 26 meilleurs bacheliers de l'année et qu'il propose aussi des prêts sans intérêt pour la durée des études. Enfin, sans les financements des collectivités territoriales, les grands projets d'équipement sur les divers campus de l'UA (le campus Camp Jacob à Saint-Claude, le bâtiment recherche du campus de Fouillole, par exemple) n'auraient pu voir le jour.

Les délégués régionaux à la recherche et à la technologie (DRRT) des deux territoires ont une claire perception des faiblesses de la politique de partenariat de l'UA qui viennent impacter la stratégie de coordination territoriale. Si l'on résume leur point de vue, l'UA n'aurait pas encore totalement défini une politique de site en mesure d'intégrer dans une réflexion stratégique les enjeux spécifiques des territoires antillais¹⁹. Un schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), négocié entre les collectivités territoriales et l'université, via la DRRT, et qui comporterait une évaluation du potentiel scientifique et technologique de chacun des territoires, reste à élaborer.

Une politique de partenariat plus active et prenant pleinement appui sur les potentialités des territoires antillais, dans le contexte élargi de la Caraïbe, d'une part, et de l'Outre-Mer, d'autre part, s'imposerait.

IV – Relations avec le Centre hospitalo-universitaire (CHU)

L'UFR de médecine, composante transversale qui intègre l'université de Guyane, est une UFR d'exercice partiel. Elle a été créée en 1988 et à l'époque n'avait en charge que le 3^{ème} cycle des études médicales (internat et post internat).

Le siège de la faculté Hyacinthe Bastaraud est en Guadeloupe, à Pointe-à-Pitre, sur le campus de Fouillole. Des antennes sont localisées sur le campus de Saint-Denis (où il n'y a pas de CHU) pour la Guyane, et au CHU de la Menard pour la Martinique.

L'équipe enseignante est composée de 24 professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH), un professeur, cinq maîtres de conférence-praticiens hospitaliers (MCU-PH) et de 16 chefs de clinique assistants des hôpitaux. Pour assurer l'enseignement, la faculté de médecine des Antilles et de la Guyane bénéficie du soutien pédagogique de l'université de Bordeaux qui, jusqu'en 2007, accueillait la totalité des étudiants en filière médecine, odontologie, psychomotricité et ergothérapie. Les filières sage-femme et kinésithérapie sont assurées en Martinique. Depuis l'augmentation du numerus clausus et le rattachement de la Réunion, de Mayotte et la nouvelle Calédonie, l'université de Bordeaux, jusqu'alors partenaire exclusif de l'UAG, ne peut plus accueillir la totalité des étudiants. L'UA a dû faire des démarches auprès des facultés de l'Hexagone susceptibles d'accueillir des étudiants pour les trois années de diplôme de formation approfondie en sciences médicales (DFASM), ce qui pose problème, les facultés étant elles-mêmes confrontées à une augmentation du numerus clausus.

1 ● L'enseignement

La faculté de médecine assure la première année commune aux études de santé (PACES) depuis 1998, sur les trois territoires depuis 2006. Les enseignants s'y déplacent et une partie de la formation est assurée par visioconférences. Les conditions matérielles d'enseignement ne sont pas optimales, les étudiants se plaignant de nombreux cours annulés, d'un enseignement sans interlocuteur, même si des blogs permettant le contact avec les enseignants ont été mis en place. Le numerus clausus à l'issue de la PACES pour 2016 vient d'être augmenté. Il est le suivant : médecine 115 (+15), pharmacie : six (+1), maïeutique 25 (+1), odontologie 12 (+1) soit un total de 158. Parmi ces 158 étudiants, seuls huit proviennent de Guyane pour la médecine, alors qu'ils sont à l'origine 65 inscrits sur ce site. La gestion de ces étudiants pose à l'évidence des problèmes de locaux, de maintenance, de système informatique, etc. Et les conditions de déroulement des épreuves ne sont pas idéales, de plus en Guyane, aujourd'hui,

¹⁸ Voir ci-dessous le paragraphe 4.1 concernant la valorisation de la recherche.

¹⁹ Voir Présentation, p. 10.

il n'y a que trois PU-PH et un MCU-PH. En outre, les périodes de congés universitaires ne sont pas les mêmes sur les trois sites.

Les étudiants en médecine reçus à chacun des concours effectuent leurs années de diplôme de formation générale en sciences médicales (DFGSM) 2 et 3 au sein de la faculté de médecine de la Guadeloupe depuis 2009. Il existe déjà à ce stade des difficultés pour trouver des lieux de stage de sémiologie. Les étudiants peuvent être hébergés par le Crous. Les locaux sont trop petits et insuffisants, les cours ne sont pas filmés et donc leur suivi est difficile pour les étudiants. Les emplois du temps sont souvent bouleversés quand les enseignants d'un autre site ou de Bordeaux viennent en mission d'une semaine. Pour la suite (DFASM 2, 3, 4) les étudiants sont répartis par convention entre des facultés de l'Hexagone. Au terme de leur DFASM, ils passent les épreuves classantes nationales (ECN) et choisissent leur affectation en fonction de leur rang de classement, ce qui veut dire qu'ils ne reviennent pas nécessairement aux Antilles pour leur 3^{ème} cycle.

La formation des diplôme d'études spécialisées (DES) de médecine générale est assurée en totalité à l'UA grâce à la présence de deux professeurs associés de médecine générale et est globalement appréciée par les internes. Pour les autres spécialités, les DES qui durent quatre ans doivent faire valider deux semestres en métropole, quatre pour les DES d'une durée supérieure.

Si une évolution devait se faire vers une faculté de plein exercice, il faudrait, selon le doyen et le président de commission médicale d'établissement (CME) de Martinique, créer des postes pour arriver à un minimum de 45 emplois titulaires. On en est très loin et la décision est d'ordre politique. Garder la faculté en sous-effectifs, c'est en faire une faculté de deuxième ordre même si la pratique se développe de faire venir des PU-PH de métropole, proches de la retraite ou en tant que consultants.

2 ● La recherche et les moyens

Au plan régional, la mise en place du Comité de la recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP) commun aux trois régions, Guadeloupe, Martinique et Guyane, entérine la dimension interrégionale de la recherche dont les cinq axes prioritaires sont : Cancer et Environnement, Drépanocytose et autres maladies génétiques, Maladies infectieuses et émergentes, Maladies cardiovasculaires et métaboliques, Maladies neuro-dégénératives. Ces thématiques s'appuient sur des structures supports (centre de compétence, registre des cancers, équipes d'accueil ou équipes hospitalières, unité de recherche Inserm et UMR), des structures transversales (Centre de ressources biologiques) et des structures opérationnelles (Centre d'investigation clinique - épidémiologie clinique (CIC-EC) et Département recherche clinique (DRC)).

Les problèmes sont nombreux pour faire de cette faculté de médecine une faculté attractive au même titre que celles de la métropole :

- les étudiants éprouvent des difficultés à faire leurs études sur deux voire trois sites aux Antilles. Il en est de même lorsqu'ils arrivent en métropole où ils doivent suivre un programme d'enseignement de rattrapage ;
- les sites hospitaliers, qui sont tous soumis à un plan de retour à l'équilibre, n'ont pas saisi cette opportunité avec la même énergie et les fusions envisagées entre sites ne se font pas avec le même enthousiasme. Le regroupement des sites et leur spécialisation sont bien avancés en Martinique, alors qu'en Guadeloupe on attend le feu vert pour les travaux du nouveau CHU, de la faculté de médecine ultérieurement, ainsi qu'un hôtel pour les familles sur le site des Abymes ;
- la rivalité entre Martinique et Guadeloupe se fait sentir sur de nombreux projets comme le cyclotron par exemple où les enjeux politiques peuvent prendre le pas sur les besoins des populations ;
- les charges cliniques et d'enseignement des enseignants hospitalo-universitaires sont telles que la place pour la recherche est insuffisante et les liens avec les organismes limités.

Pour faire de cette faculté de médecine un établissement au standard national, il serait nécessaire d'en améliorer l'attractivité pour les lycéens, augmenter le nombre d'hospitalo-universitaires et tendre d'une manière ou d'une autre vers une faculté de plein exercice, seule condition pour éviter la fuite des étudiants.

Au plan de la gouvernance, le rattachement de la faculté de médecine à la présidence n'est pas sans poser problème car les sites hospitaliers CHU sont renvoyés au pôle, par les services centraux, pour la gestion quotidienne et les problèmes matériels. Mais, les pôles ne se sentant pas concernés renvoient vers la présidence. Les deux PU-PH de Guyane ont dû être rattachés à l'université de Guyane tout en étant à la faculté de médecine des Antilles, pour pouvoir participer au CA de l'université de Guyane.

En conclusion, une étroite collaboration entre les Agences régionales de santé (ARS) et l'université permettrait d'avoir une politique de santé consensuelle et raisonnable, permettant d'équilibrer équitablement les compétences et les moyens entre les sites, en lien avec l'université. On peut regretter le nombre trop important d'interlocuteurs (deux ARS, collectivités territoriales, directeurs de CHU, présidents de CME), ce qui ne facilite pas les prises de décision.

V – Affirmation de l'identité et communication

1 ● Francophonie et contexte culturel créole

Le poids de la francophonie en usage dans l'enseignement et la recherche de l'UA est indéniablement majeur dans les définitions spontanément données de l'identité de cette université par les personnels qui la constituent. C'est en tout cas la référence première, en relation évidente avec le contexte anglophone des proches petites Antilles ou avec la pratique de l'espagnol dans certaines des grandes Antilles. Mais si, prise dans ce seul contexte, l'UA est d'abord caractérisée par la francophonie, cette identité cesse d'être singulière dès l'instant où on l'envisage dans son rapport à l'Hexagone ou à tout autre pays également francophone. C'est alors la notion peu significative de concurrence qui émerge le plus souvent, à moins que ne soit constaté le fait que l'UA est perçue comme une simple partie du tout plus large qu'est la France.

Au-delà de la première approche par la francophonie, largement partagée, d'autres éléments d'identification doivent donc être mobilisés pour définir l'UA. S'ils sont variables selon les interlocuteurs, il en est un, toutefois, qui se détache des autres : la reconnaissance de la culture créole comme culture ambiante, dans l'une et l'autre île. Cette caractéristique s'affiche clairement en Martinique, en raison de l'aura d'une brillante lignée d'écrivains qui ont donné leurs titres de noblesse aux études littéraires et notamment aux études créoles impulsées par des enseignants liés au mouvement de la créolité²⁰. En Guadeloupe, la question de l'identité créole se joue peut-être davantage à travers le rapport au passé, noté parmi les objectifs stratégiques du pôle²¹ et dont l'impact est conforté par la récente construction, dans la rade de Pointe-à-Pitre, du Mémorial ACTe (Centre caribéen d'expressions et de mémoire de la Traite et de l'Esclavage). Encore faut-il préciser que la question de l'esclavage est également très présente dans les recherches actuelles et à venir du pôle martiniquais.

2 ● Biodiversité tropicale et milieu insulaire à risques

En tant que lieu de production et d'enseignement scientifiques, l'UA est évidemment repérée pour des propriétés qu'elle partage sans doute avec d'autres îles de la Caraïbe, mais dont elle a fait sa cible privilégiée : sa biodiversité tropicale, son insularité et son exposition élevée à des risques sismiques et climatiques. Les études et les enseignements liés à ces domaines constituent un ensemble parfaitement identifiable au cœur des missions de l'UA et concourent en ce sens à lui donner sa personnalité. Le pôle guadeloupéen est ici en pointe, avec ses recherches en géosciences, ses travaux sur l'énergie, l'environnement, la chimie des matériaux, etc. Mais les sciences de ce type sont aussi présentes en Martinique, même si c'est en moindre mesure, et il ne s'agit pas, sous couvert d'identification plus fine, d'opposer les deux pôles de l'université. Il faut au contraire souligner le fait que la plupart des acteurs rencontrés sur le site, chercheurs comme enseignants²², revendiquent le plus souvent la transversalité – existante ou souhaitée et avec une complémentarité des programmes excluant les doublons – du traitement des thèmes abordés.

En fin de compte, par-delà l'autonomie des pôles à travers laquelle se reflète la singularité de chaque île, l'UA tente de présenter un front unifié par la connexion opérée entre la francophonie, l'univers créole et les sciences du milieu insulaire tropical. Elle y parvient en partie. Cette constatation ne signifie toutefois pas que le rapport qu'entretiennent les deux pôles entre eux et avec les services centraux soit sans problème. On voit au contraire apparaître rivalités et jeux de pouvoirs dès l'instant où les discours se font plus politiques. Mais par ailleurs, s'ils demandent l'égalité de traitement dans les moyens octroyés, les acteurs manifestent aussi leur volonté d'unité dans leurs démarches scientifiques ou pédagogiques. Cette volonté est également actée par l'organisation de la communication.

²⁰ Cf. J. Bernabé, P. Chamoiseau et R. Confiant, *Éloge de la créolité*. Paris Gallimard, 1989.

²¹ Cf. *Projets stratégiques des pôles*, Volet recherche, pôle Guadeloupe, p. 3.

²² Il faut ici rappeler qu'il ne s'agit pas d'échantillons représentatifs, au sens statistique du terme. Toutefois, le large éventail des personnels rencontrés par les membres du comité autorise ce genre d'extrapolation, même si c'est sous réserve.

3 ● La politique de communication

Le récent projet d'organisation de la direction de la communication (avril 2016) définit les grandes missions à réaliser, tant en interne qu'en direction de l'extérieur. Ce projet est a priori adéquat pour les domaines couverts comme pour les parts respectives de l'établissement et des pôles dans le pilotage : l'établissement reste au centre du dispositif qui a pour objectif premier de coordonner les actions confortant son identité dont, la mise en place d'un nouveau logo qui sera soumis au CA du 23 juin, accompagné d'une nouvelle charte graphique.

Parmi les missions répertoriées, mention spéciale doit être faite du site web. Le départ du pôle Guyanais a entraîné sa complète restructuration. Une première version du futur site, avec la nouvelle identité internet de l'établissement (nom de messagerie unique « univ-antilles.fr »), sera proposée au même CA du 23 juin pour être mise ensuite à la disposition des usagers en septembre. Il conviendra de tester cette version et de veiller à ce que ses éventuelles insuffisances soient rapidement corrigées. Il conviendra aussi de veiller à en faire, comme c'est prévu, un outil évolutif, au service de l'enseignement et de la recherche.

On retiendra également les efforts prévus en matière d'outils de communication interne et de couverture médiatique. Leur évaluation ne pourra cependant être menée qu'après quelque temps d'expérimentation. D'une manière générale, le domaine de la communication reste suspendu à l'avancement de la restructuration de l'établissement, à l'exception de la bibliothèque virtuelle Manioc²³ dont la réussite effective est soulignée en divers lieux de ce rapport et notamment en conclusion.

²³ Bibliothèque virtuelle de recherche sur la Caraïbe et la région Amazonie.

La recherche et la formation

I – Politique en matière de recherche

1 ● Une structuration inachevée de la recherche

Le dispositif de recherche est relativement hétérogène tant du point de vue de la taille et du statut institutionnel des unités, que de la qualité de leur production et de leur mode d’insertion dans l’environnement socio-économique. À quelques rares exceptions près, les centres de recherche n’ont pas atteint une masse critique suffisante, en termes d’effectifs d’enseignants-chercheurs et plus encore de chercheurs, pour accéder à un bon niveau de visibilité. Les points faibles propres à l’insularité et à l’éloignement géographique par rapport à la métropole sont communs à l’ensemble des unités. La bipolarité insulaire se traduit par une inégale implantation du potentiel de recherche : huit unités de recherche sont actives sur les deux pôles, 14 le sont exclusivement en Guadeloupe et trois seulement en Martinique (liste en date du 5 avril 2016, annexe n° 3 du projet de statuts)²⁴.

Des efforts de structuration visant à resserrer les thématiques et le nombre des équipes ont été conduits au cours du précédent contrat mais demeurent inégalement aboutis²⁵. À l’exception du Centre de recherches sur les pouvoirs locaux dans la Caraïbe (CRPLC) qui est une unité mixte du CNRS, les autres UMR sont multi-tutelles et *de facto* multi-sites. Dans la majorité des cas, l’UA n’accueille qu’une équipe ou même un fragment d’équipe d’une UMR dont le périmètre est sensiblement plus étendu. Si le rattachement du potentiel de recherche à des UMR jouissant d’une forte reconnaissance peut être un réel facteur de dynamisme et d’innovation, il convient cependant de veiller à ce que l’équipe locale soit suffisamment étoffée pour préserver sa cohésion²⁶. Dans certains cas, le résultat de la reconfiguration du périmètre des unités risque d’être remis en cause du fait de la scission avec la Guyane et du transfert des EC qui y exerçaient (en application du droit d’option). En l’absence de tableau de bord fiable²⁷, l’actualisation du nombre et du périmètre des unités de recherche s’avère d’autant plus aléatoire que certains EC n’ont pas clairement fait connaître leur choix de rattachement²⁸.

Point fort du dispositif, les fédérations de recherche fonctionnent de fait comme des plateformes, support de grands équipements à vocation transversale : Bibliothèque numérique de recherche en mathématique (BNRMI) et Bibliothèque virtuelle de recherche sur la Caraïbe et la région Amazonie (Manioc)²⁹ ou comme le Centre commun de calcul intensif (C3I) et le Centre commun de caractérisation des Antilles et de la Guyane (C3MAG), qui sont au service des équipes en interne ainsi qu’à celui d’autres utilisateurs en externe.

Le retard mis à organiser une cellule d’appui au montage des projets, au suivi des contrats et des conventions constitue un frein au développement de la recherche finalisée. Conscients de l’enjeu, le bureau de la recherche scientifique (BRS) et le chargé de mission recherche ont entrepris de dégager des moyens pour pallier cette déficience. Cependant, faute de pouvoir redéployer un volant suffisant de postes de techniciens et d’ingénieurs, la mutualisation des personnels d’accompagnement de la recherche tarde à être engagée et si un service de gestion des contrats vient d’être mis en place, les emplois nécessaires à son fonctionnement ne devraient y être transférés qu’en septembre.

²⁴ Voir « Quelques éléments de synthèse de l’actualisation de l’autoévaluation », en date du 10 décembre 2015. La liste établie en date du 5 avril 2016 (annexe n° 3 des statuts) comporte 14 EA, 7 UMR et 4 FED. Elle inclut l’ensemble des équipes y compris celles qui font partie d’une UMR multi-tutelles.

²⁵ En vertu d’une réorganisation opérée en janvier 2014, les chercheurs qui formaient l’unité Dynecar ont été scindés en deux équipes respectivement rattachées à l’UMR Ecofog et à l’UMR Borea. L’équipe Biologie de la mangrove fait partie intégrante de l’UMR 7138 Systématique, adaptation, évolution (CNRS, UPMC).

²⁶ Cinq EC auparavant rattachés à l’EA Large ont rejoint l’UMR Géosciences. L’UMR Espace-Dev en lien avec l’IRD n’aurait qu’un seul chercheur présent en Martinique.

²⁷ Le dénombrement des UR est géré à l’aide d’un tableur Excel. Toutefois, compte tenu des recompositions en cours, les données qui nous ont été communiquées ne semblent pas être à jour.

²⁸ Ainsi l’équipe Biosphère qui s’est détachée de l’unité AIHP-Geode pour demander son accréditation. Elle pourrait se rapprocher de L3MA pour former BIO2M (entretien avec la chargée de mission recherche de l’UA, en date du 10 mai 2016 et avec les directeurs d’unité en date du 11 mai).

²⁹ Voir ci-dessous le 4.2. Documentation.

Le bonus qualité recherche (BQR), prélevé sur la dotation recherche, au taux de 15 %, permet de lancer un appel à projets annuel auprès des équipes et des chercheurs. Avant la scission de l'UAG, la dotation recherche était de l'ordre d'un million d'euros. Après la sortie du pôle Guyanais, bien que le budget ait été amputé parce que les transferts des personnels liés au droit d'option n'ont pas été suivis de celui des ressources correspondantes, un ajustement du budget recherche a pu être réalisé pour tenir compte des droits d'options arrivant à l'UA. Cependant, par suite des difficultés qu'a connues l'université, l'appel d'offre 2016 a été lancé tardivement³⁰. Dans ces conditions, les effets incitatifs du BQR restent limités. Les efforts entrepris pour réduire le nombre des non producteurs n'ont pas davantage été couronnés de succès.

2 ● Une stratégie de recherche encore indéfinie

Dimension essentielle du projet d'établissement, la stratégie de recherche se structure autour des trois axes thématiques identifiés dans le précédent contrat et reconduits en juin 2015³¹. La gouvernance de l'établissement a dû opter pour une démarche ascendante³², chaque pôle préparant son plan stratégique de recherche, avant une étape d'harmonisation et de validation lors d'un CA d'établissement qui sera réuni en juin/juillet 2016. Fondé sur l'assemblage des propositions émanant des équipes, le mode d'élaboration des plans stratégiques de pôle ne facilite guère l'émergence d'orientations stratégiques communes à l'établissement. En raison d'une concertation tardive avec les organismes de recherche et les collectivités territoriales, la convergence des objectifs n'est pas assurée.

Pour l'UA, comme pour ses partenaires, il devrait s'agir de rendre les choix stratégiques plus visibles, de mieux valoriser les thématiques spécifiques portant sur les effets du changement global, la biodiversité, les risques environnementaux, les conditions du développement économique et social insulaire. La politique de recherche orientant l'allocation des moyens financiers et humains, et le cas échéant leur redéploiement, devrait mettre l'accent sur le renforcement prioritaire de la qualité du potentiel, principal garant de l'attractivité de l'UA. Plusieurs unités de recherche ont vocation à promouvoir une authentique interdisciplinarité, notamment entre les sciences humaines et sociales, et les sciences de la nature, qu'il conviendrait d'encourager.

De l'avis du comité d'experts, il s'agit d'identifier les actions permettant de gagner en cohérence :

- en évitant les « doublons »³³ dans des domaines disciplinaires proches (économie, droit, humanités et littératures) et en favorisant une structuration centrée sur quelques axes forts qui encouragerait à terme des regroupements transversaux et pluridisciplinaires ;
- en ciblant des priorités au niveau des partenariats scientifiques tant avec les organismes de recherche présents dans les Antilles qu'avec les universités de métropole qui entretiennent une tradition d'ouverture sur l'Outre-Mer et qui disposent de savoir-faire dans des champs disciplinaires ciblés (université Pierre et Marie Curie, Aix-Marseille université, universités de Montpellier et de Bordeaux, etc.).

Les efforts engagés dans ces diverses directions méritent d'être encouragés. La prise de conscience des enjeux par plusieurs directeurs d'unités de recherche peut être mise à profit pour l'élaboration d'une stratégie commune. La question demeure toutefois de savoir jusqu'à quel point des actions de structuration, indispensables à une pleine mobilisation du potentiel de recherche, peuvent être entreprises, sans déclencher des tensions préjudiciables. Il n'en demeure pas moins qu'en tant qu'élément fort de transversalité, l'activité de recherche contribue au renforcement de l'unité de l'établissement.

II – Une valorisation de la recherche en demi-teinte

La valorisation des résultats de la recherche pâtit de l'absence de tout dispositif facilitateur, et notamment d'une cellule de promotion de la recherche et de sa valorisation dont la mise en place figurait pourtant au précédent

³⁰ En raison des difficultés résultant de la séparation des comptes financiers avec la Guyane, le montant du crédit disponible n'est pas encore connu. La sélection des dossiers financés par le BQR sera validée par le CA qui votera le budget.

³¹ Il s'agit des axes : 1- Développement durable et biodiversité, 2- Santé sport et environnement tropical, 3- Territoires et sociétés. Rapport d'autoévaluation p. 47 et document d'actualisation en date de décembre 2015.

³² Une première série d'échanges a été organisée à l'initiative de chaque rectorat (18 février 2016 en Guadeloupe, 21 mars 2016 en Martinique). La synthèse des remontées, élaborée par la gouvernance, sera suivie d'un séminaire les 15 et 16 juin 2016, avec l'ensemble des acteurs académiques, politiques et économiques de la formation, de la recherche et de l'innovation des deux territoires. La rencontre avec la Région Guadeloupe s'est tenue le 10 mai 2016.

³³ Les concurrences entre les pôles apparaissent contre productives étant donnée la faiblesse des moyens mobilisables ; elles peuvent se révéler destructrices des chances de développement d'un potentiel prometteur.

contrat (2010-2013). Dans ces conditions et en l'absence de services juridiques, le suivi des conventions de recherche partenariales (prestations de recherche ou collaborations d'initiatives individuelles) ne fait pas l'objet d'une attention suffisante de la part de l'administration centrale. La diffusion de l'information concernant les événements scientifiques, en interne comme en direction des publics extérieurs, est le fait du service de communication mais on reste dans l'attente de la reconstruction du site Web pour que ces données soient mises en ligne.

L'activité de valorisation s'exprime par la participation de l'UA au pôle de compétitivité Synergîle. Adossé à CapEnergies, pôle de compétitivité national, depuis juillet 2007, Synergîle a le statut d'une association loi 1901 à but non lucratif dont l'UA est membre fondateur ainsi que le Cirad, l'Inra et le BRGM. Synergîle couvre deux secteurs d'activité : les énergies renouvelables et alternatives, les matériaux et les constructions adaptés aux milieux insulaires tropicaux soumis à des risques.

Par ailleurs, l'UA a créé avec le Groupe Bernard Hayot (GBH) la première fondation partenariale « Agir ensemble pour la formation et l'emploi » dans le but d'œuvrer à un véritable rapprochement du monde de l'entreprise et du monde universitaire, en organisant des forums métiers conçus comme des rencontres interactives entre les étudiants et les cadres du GBH.

Le comité rappelle que devait être mis en œuvre un service de valorisation des résultats de la recherche intégrant la négociation, la formalisation des contrats, la gestion de la propriété industrielle et le transfert de technologies. Cette mesure mentionnée dans le précédent contrat, permettrait de dynamiser et de porter plus efficacement les projets innovants de l'établissement. Au regard du potentiel de recherche existant, l'affichage d'un portail unique constitue une priorité pour accompagner le travail de valorisation des résultats de recherche et renforcer les partenariats des équipes de recherche avec le monde socio-économique.

III – Politique en matière de formation initiale et continue

Le développement de l'université des Antilles s'inscrit dans un contexte particulier aussi bien géographique que démographique et politique :

- au plan géographique, deux pôles distants accueillent les formations, d'une part sur le site martiniquais, d'autre part sur les sites guadeloupéens (sites de Fouillole et de Saint-Claude). Le caractère insulaire de ces deux pôles et les coûts de transport inter-îles afférents ne facilitent pas la rationalisation de l'offre de formation et peut conduire à de la duplication voulue, duplication ayant un coût élevé pour l'établissement ;
- au plan démographique, on note une diminution significative de la population des 15-24 ans en Martinique (-20 % sur la période 2008-2014) et une diminution moindre en Guadeloupe (-10 %). Néanmoins la progression des effectifs étudiants encore constatée à la rentrée 2015 témoigne de l'attractivité de l'établissement ;
- enfin, au plan politique, les textes régissant le fonctionnement de l'université attribuent à chacun des deux pôles une autonomie forte, traduite notamment par l'existence d'une CFVU martiniquaise et d'une CFVU guadeloupéenne.

1 ● Une information de meilleure qualité à développer à destination des lycéens

Outre le vieillissement de la population des deux îles, l'université est confrontée à une progression du nombre de bacheliers professionnels s'inscrivant dans les formations qu'elle offre, alors que le nombre d'inscrits titulaires d'un baccalauréat général ou technologique est en diminution³⁴. Il s'agit vraisemblablement d'un facteur explicatif de la faible réussite des étudiants en premier cycle³⁵, qu'il s'agisse de la réussite en première année ou de la réussite à la licence en trois ou quatre ans. Ces éléments plaident pour un renforcement du travail d'information et d'orientation à destination des lycéens. On pense notamment à :

- la production d'indicateurs de réussite fiables, rendus publics chaque année, pour toutes les formations et selon la filière du baccalauréat d'origine pour les néo-bacheliers ;

³⁴ Rapport IGAENR 2014-019, p. 3.

³⁵ Les taux de réussite en trois ans pour la licence, passent de 24,2 % en 2010-2011 à 21,4 % en 2013-2014 sur le périmètre Antilles-Guyane (actualisation à décembre 2015 du rapport d'autoévaluation).

- un renforcement de l'orientation active des lycéens, à mener conjointement avec le rectorat, la promotion du dispositif d'orientation sollicitée possible au travers d'APB, sous réserve d'un accompagnement par les équipes pédagogiques des lycées ;
- la nécessité de prévoir des dispositifs d'accueil et de réorientation précoces pour ces publics fragiles. En particulier une réflexion devrait être menée dans le cadre des conventions que l'établissement peut signer avec les lycées porteurs de BTS conformément à l'article L612-3 du code de l'éducation.

2 ● Le parti-pris de la proximité : un coût élevé pour l'établissement

Historiquement l'université des Antilles et de la Guyane a fait le choix, dans le cadre de son offre de formation de premier cycle, de mettre en place des formations en doublon afin de lutter contre la fuite des néo-bacheliers vers la métropole. Cela reste un enjeu fort pour l'établissement, le nombre de bacheliers stagnant en Guadeloupe et diminuant fortement en Martinique. Néanmoins et conformément aux plans stratégiques en matière de formation élaborés par les deux pôles, le choix de développer une offre de formation en complémentarité doit être encouragé.

Les mentions de licence dupliquées à la rentrée 2016 sont lettres, droit, histoire, informatique, mathématiques, physique/chimie. Le coût de cette duplication est élevé et conduit l'établissement à prévoir des dispositifs de contrôle (cf. note sur le cadrage de la campagne d'accréditation approuvée par le CA du 2 octobre 2015) liés aux effectifs dont on peut s'interroger sur le caractère réellement opérationnel. Ainsi il est indiqué : « l'ouverture effective des parcours ne se fera que sur une base d'effectifs constatés suffisant chaque année universitaire ». Dans la pratique il est très délicat d'informer les étudiants seulement à la rentrée qu'un parcours n'ouvrira pas en raison d'un effectif insuffisant. Une réflexion menée sur l'expérience des formations de santé (PACES présente sur chaque site puis regroupement sur les 2^{ème} et 3^{ème} années) pourrait conduire à une plus grande efficacité dans l'allocation des moyens ainsi qu'à la création de marges de manœuvre. Le recours aux Tice, notamment à partir du S5, voire du S4, c'est-à-dire pour des étudiants a priori plus autonomes, est également une idée qui gagnerait à être approfondie, sous réserve que l'établissement se donne les moyens de réaliser les investissements matériels nécessaires (système de *podcasting*, salles immersives, salles informatiques en libre accès, prêt d'ordinateur aux étudiants, etc.) et que soit assurée une formation des EC à la mise en ligne sur des plates-formes virtuelles de grande diffusion. Enfin, pour accompagner ces dispositifs, une démarche pourrait être entreprise auprès du conseil régional de Guadeloupe et de la collectivité territoriale de Martinique pour faciliter la mobilité étudiante inter îles.

3 ● L'offre de formation du second cycle : une progression globale des effectifs qui masque de réelles fragilités

L'offre de masters est caractérisée par quelques formations bénéficiant d'éléments de différenciation très liés à leur ancrage territorial et/ou au rattachement à une équipe de recherche de bonne visibilité. Ces masters bénéficient d'une bonne attractivité et d'une insertion professionnelle satisfaisante, même si, en raison de la structure de l'emploi sur les territoires, celle-ci se fait rarement localement. Ces masters répondent bien aux attentes de ce niveau de formation et doivent évidemment continuer à être soutenus par l'établissement. Ces points forts ne doivent néanmoins pas cacher le fait que la forte progression des effectifs en master observée sur les années récentes s'explique pour une bonne part par la maîtrise de la formation des futurs enseignants. Ainsi, près de la moitié des effectifs étudiants de master est inscrite au sein d'une Espé. En d'autres termes, plusieurs formations de master, ayant souffert de la concurrence des masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), se trouvent très fragilisées sur le plan des effectifs. La question du maintien de masters à très petits effectifs reste d'actualité et devrait trouver sa réponse au travers de choix stratégiques clairement affirmés. Enfin l'université a décidé de mettre en place deux formations d'ingénieurs, accréditées par la Commission des titres d'ingénieur (CTI), dans les domaines matériaux et systèmes énergétiques. S'il est encore trop tôt pour tirer un bilan de ce projet, le comité souhaite cependant attirer l'attention de l'établissement sur le risque de concurrence qu'il peut y avoir entre certains masters et ces diplômes d'ingénieurs. On peut par exemple citer le master sciences de la matière, parcours physico-chimie des surfaces et interfaces et le diplôme d'ingénieur génie de l'environnement, spécialité matériaux. Se pose également la question du potentiel de recrutement et d'insertion professionnelle dans le tissu local, nécessaire pour assurer la viabilité d'une école d'ingénieurs de plein exercice si tel est le projet de l'université.

4 ● La formation continue : un enjeu de développement pour le territoire comme pour l'établissement

Hors diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) l'activité de formation continue est relativement modeste et les choix organisationnels varient d'un site à l'autre. Les équipes pédagogiques n'ont pas toutes intégré les enjeux économiques et sociétaux dans ce domaine, alors que ce sont bien les enseignants-chercheurs et leur expertise qui font la plus-value d'une université sur le marché de la formation continue. Enfin, il est souhaitable que

les IUT qui bénéficient d'une expérience de la formation continue la mettent au service de l'établissement, lorsque leur mise en place effective les rendra pleinement opérationnels. Un portage politique fort de l'établissement, relayé au niveau de chaque pôle afin de répondre aux spécificités des deux territoires, est une condition du développement de cette activité. En revanche, le choix opéré de travailler en partenariat avec des universités métropolitaines pour délivrer sur une période courte des diplômes de type licence professionnelle (LP) répondant à un besoin de formation professionnelle clairement identifié, semble pertinent.

Dans un contexte budgétaire contraint, la rationalisation de l'offre de formation dont la nécessité est déjà identifiée par le rapport d'évaluation de l'UAG réalisé par l'AERES en 2009 devrait permettre de dégager les moyens nécessaires pour mieux accompagner les étudiants vers la réussite, rééquilibrer les moyens disponibles vers les secteurs de formation présentant les besoins les plus élevés, et inciter les équipes pédagogiques à se consacrer à la formation continue qui relève pleinement des missions de l'université.

IV – Lien entre recherche et formation : un resserrement souhaitable

Le constat du relatif déséquilibre de la répartition des doctorants selon les grands domaines disciplinaires ainsi que de l'inégale durée de préparation de la thèse en fonction du profil des doctorants³⁶, a conduit l'établissement à scinder l'école doctorale en deux écoles aux « spectres disciplinaires plus cohérents »³⁷, l'école doctorale 588 « Milieu insulaire tropical » correspondant au domaine des humanités et sciences sociales, d'une part, et l'école doctorale 589 « Milieu insulaire tropical à risques » regroupant les sciences de la matière et de la vie, d'autre part. Mises en place à la rentrée universitaire 2015-2016, les deux entités sont transversales aux deux pôles. Chacune relève d'un administrateur provisoire en charge de définir le nouveau mode de fonctionnement, de suivre le parcours des doctorants et de veiller à leur insertion professionnelle.

Les candidats au doctorat peuvent bénéficier de contrats doctoraux financés par les collectivités territoriales (en Guadeloupe) ou de bourses de thèse (en Martinique)³⁸. Les projets financés sur des appels d'offres de l'Agence nationale de la recherche (ANR) sont de plus en plus rares, notamment en sciences humaines et sociales (SHS). De manière générale, les équipes de recherche tentent de mieux articuler les sujets proposés avec leurs programmes. Le nombre de demandes d'inscription en thèse est jugé trop élevé par les administrateurs des écoles doctorales (en moyenne 400 par an), certains candidats n'ayant pas le bon profil pour mener à bien une thèse. Une politique régulant les conditions d'inscription en thèse reste donc à définir. Les responsables des ED estiment qu'il serait souhaitable que les équipes de recherche soient en mesure d'intégrer les doctorants dans les projets ANR pour une période de trois ans et qu'une articulation plus serrée entre les sujets de thèse des doctorants et les programmes de recherche des équipes soit privilégiée.

Les écoles doctorales proposent trois séries de modules de formation à caractère disciplinaire (confiés aux intervenants des unités de recherche), transversal (en vue de préparer une insertion professionnelle) et générique (maîtrise de l'anglais, prise de parole, traitement statistique des données, etc.). Les représentants des doctorants considèrent que cette offre reste trop limitée, le choix est si étroit que les doctorants sont contraints de suivre deux fois le même module pour réunir le nombre d'heures de formation qui leur est imposé. Ils regrettent de ne pouvoir disposer de salles de séminaires ou de locaux propres et de l'installation d'équipements dotés des logiciels indispensables à leur travail. L'aide à l'insertion professionnelle demeure étroitement dépendante de la qualité de leurs relations avec les directeurs de thèse et du carnet d'adresses de ceux-ci.

De l'avis des administrateurs provisoires comme du point de vue des doctorants, il existe de réelles marges de progression pour améliorer la qualité de la formation doctorale et le dispositif d'encadrement des doctorants, ainsi que pour attirer des candidats venant de métropole et/ou de l'étranger.

V – Documentation : un bilan très positif

Le rapport de l'AERES de septembre 2009 qualifiait l'activité documentaire de l'université de « performante, cohérente et adaptée aux besoins de la formation et de la recherche ».

Le bilan des années 2010-2016 vient confirmer cette appréciation. Au cours de cette période, le service commun de la documentation (SCD) a ouvert de nouvelles surfaces sur les sites de Schœlcher (+3 800 m²) et de Saint-

³⁶ On note une disparité entre les doctorants SHS dont la durée de thèse dépasse six ans et les doctorants des SVE-SEN dont la durée de thèse est inférieure à quatre ans. Un tel écart privait de sens les indicateurs et l'école doctorale unique était difficilement pilotable.

³⁷ Document d'actualisation du rapport d'autoévaluation en date de décembre 2015, p. 22.

³⁸ La Collectivité Territoriale de Martinique a pris l'engagement de mettre en place des contrats doctoraux.

Claude (+1 200 m²), a intégré les bibliothèques des ex-IUFM et s'est modernisé, ce qui a permis de réduire les tâches répétitives au bénéfice de l'accueil des usagers et de redéployer plusieurs emplois.

En ce qui concerne le service aux étudiants, les objectifs fixés pour le développement des collections, tant sur papier que sur support électronique, ont été atteints. Le « passeport documentaire », dispositif de formation des étudiants à la recherche et à l'usage de la documentation, a été déployé : obligatoire en L1 et représentant un volume de 12 heures d'apprentissage, il a touché 2 815 étudiants en 2015. En outre, les sept bibliothèques, en particulier celles de Fouillole et de Schœlcher, ont joué un rôle croissant dans la vie étudiante et l'animation des campus.

Au plan de la recherche, le SCD a assuré une offre de qualité couvrant correctement toutes les disciplines, notamment en matière de ressources numériques. Aujourd'hui, l'accès à 36 bouquets de services permet la consultation de 9 687 périodiques électroniques, qui ont fait l'objet de 172 700 téléchargements en 2015. Une convention de co-financement avec les CHU permet également l'abonnement à 30 revues de spécialités.

Le service s'est par ailleurs fortement investi dans la valorisation des productions de l'université et dans celle du patrimoine scientifique des territoires : archivage et mise en ligne des thèses, constitution d'archives ouvertes avec la mise en place de HAL-UA, appui technique à l'édition de revues, telles que Études caribéennes et Archipélies. Il assure également le portage opérationnel de deux structures fédératives : la Bibliothèque numérique de recherche en mathématiques et en informatique et Manioc, cette dernière s'étant imposée comme le portail francophone de référence sur la Caraïbe et l'Amazonie avec chaque année plus de 500 000 téléchargements.

1 ● Des projets réalistes

Les projets proposés dans la perspective du contrat 2017-2021 s'inscrivent dans la continuité du travail accompli : développement équilibré (formation/recherche ; papier/électronique) des ressources documentaires ; extension du « passeport documentaire », notamment aux étudiants de master et aux usagers des formations diplômantes de la formation continue ; remplacement de l'actuel système de gestion de bibliothèque, désormais obsolète, par un progiciel de nouvelle génération.

Le service entend également consolider sa fonction d'opérateur de l'université pour l'édition et la diffusion électroniques des productions des enseignants-chercheurs. Sous le contrôle d'un comité scientifique garant de la qualité des contenus, le service prévoit de développer son assistance technique aux revues électroniques et d'assurer l'édition numérique de quatre colloques et ouvrages collectifs par an. Les deux structures fédératives sont appelées à se renforcer : c'est le cas en particulier de Manioc qui s'est fixée en lien avec ses partenaires, un programme ambitieux de numérisation de documents imprimés et manuscrits et qui veut élargir son champ d'action au patrimoine culturel immatériel.

2 ● Des points de vigilance

Si l'université décide de continuer à soutenir l'ensemble de ces activités, comme l'un de ses points forts, jouissant d'une bonne image en interne et contribuant à son rayonnement vis-à-vis de l'extérieur, il est souhaitable qu'elle se montre vigilante sur plusieurs points. En premier lieu, l'efficacité constatée est pour une bonne part redevable au statut de service commun de la structure concernée. Il convient en conséquence de veiller à ce que la prochaine réorganisation de l'université ne fragilise pas le SCD en mettant en cause son unité ainsi que la rationalisation des procédures et les économies d'échelle qui y sont attachées. En second lieu, la baisse des crédits ouverts (SCD + structures fédératives), observée depuis quelques années, paraît désormais de nature à mettre en jeu le niveau actuel de la couverture documentaire pour la formation comme pour la recherche. À ce sujet, deux éléments de fragilité méritent une attention particulière. D'une part, le taux très élevé d'étudiants boursiers se traduit inmanquablement par le faible volume des recettes issues du versement des droits de bibliothèques. D'autre part, on peut observer que les charges d'infrastructure (ménage, entretien, fluides, etc.) sont imputées de façon variable selon les équipements et impactent fortement le budget du service, en particulier sur le pôle Martinique. Faute d'un examen et d'un arbitrage sur ces questions, le taux en vigueur des dépenses documentaires qui représente aujourd'hui 65 % des dépenses de fonctionnement du service, pourrait ne plus être assuré.

La réussite des étudiants

I – Parcours des étudiants, orientation, aide à la réussite et insertion professionnelle : des initiatives à l'impact encore limité

L'orientation, l'aide à la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants sont assurées par la direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (DOSIP) qui regroupe les services universitaires d'information et d'orientation (SUIO) et le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP), implantés sur les deux pôles et sur tous les sites d'enseignement, ainsi qu'un observatoire de la vie étudiante (OVE). Ces services, mis en place au cours du précédent contrat, ont instauré des dispositifs d'accompagnement dont le bilan, en partie positif, reste néanmoins à améliorer.

L'information et les actions d'orientation à destination des lycéens sont des points de progrès de l'université. Elles sont principalement assumées par le SUIO qui diversifie les moyens de communication à destination des lycéens : outre une présence régulière sur les forums et salons, l'université organise chaque année une journée porte ouverte ainsi qu'une journée en immersion, particulièrement attractives³⁹. Ces actions sont organisées en recourant largement aux emplois étudiants et construites en partenariat avec les conseillers d'orientation-psychologues (COP) des deux académies antillaises. Par ailleurs, l'université propose, sur son site internet, un catalogue des formations, complet et à jour, qui permet aux futurs étudiants d'identifier clairement les parcours proposés, les savoirs et compétences attendus ainsi que les métiers visés.

Les dispositifs d'accompagnement au cours du cursus universitaire sont également en progression. Dans le cadre du plan réussite licence (PRL), l'université a mis en place, au niveau des composantes et de façon transversale, des actions d'aide à la réussite telles que les enseignants référents, le renforcement pédagogique en début de cursus et le tutorat disciplinaire. Pour autant, les dispositifs d'identification des décrochages restent peu institutionnalisés : les démarches, en vue d'un accompagnement institutionnel, demeurent à l'initiative des étudiants et les dispositifs d'accompagnement dépendent de la réceptivité des équipes pédagogiques dans les composantes. Par ailleurs, il n'existe actuellement aucune convention entre l'université et le rectorat concernant la mise à disposition des COP, dont les rendez-vous avec les étudiants sont planifiés au cas par cas. Toutes ces raisons expliquent que les taux de réussite en licence en trois ans restent faibles et en-deçà des objectifs que s'était fixés l'université⁴⁰. Sans remettre en cause le bien-fondé des actions mises en place, cette situation invite à s'interroger sur la construction d'indicateurs plus précis d'identification et de suivi des étudiants en situation de décrochage tout en renforçant les dispositifs de réorientation et la structuration des passerelles vers d'autres formations ou d'autres cursus.

Qualifiée de « défi essentiel pour l'université » par le dernier rapport d'évaluation, l'aide à l'insertion professionnelle des étudiants a fait l'objet d'une certaine attention au cours du précédent contrat. L'établissement s'est doté d'un schéma directeur de l'insertion professionnelle qui a notamment abouti à la mise en place des modules « projet personnel et professionnel » (PPP) au sein des formations et à la création du BAIP dont la loi du 25 juin 2015 prévoit qu'il évolue vers deux BAIP territoriaux. Dans la situation actuelle, ce dernier propose un accompagnement aux étudiants sous formes d'ateliers méthodologiques (aides à la rédaction de CV, lettres de motivation, etc.), de coachings et de rencontres avec les professionnels une fois par mois (rencontres entreprises et rencontres métiers). En lien avec les composantes, le BAIP a réalisé un guide des compétences des diplômes, disponible en ligne et envoyé à toutes les entreprises du bassin antillais, qui s'est avéré être un réel levier de rapprochement entre l'université et le monde de l'entreprise. Les employeurs disposent d'une plateforme en ligne⁴¹ sur laquelle ils peuvent déposer des offres de stages et d'emplois. Leur diffusion auprès des étudiants ainsi que l'information sur l'aide à l'insertion professionnelle sont assurées par le BAIP, par *mailing list* ciblée et au moyen des réseaux sociaux (pages *Facebook* et *Twitter* dédiées). Ces outils, toutefois, ne trouveront leur pleine efficacité qu'à condition de trouver des relais suffisants dans la communauté enseignante et d'alimenter un dialogue effectif avec le monde socio-économique, ce qui n'est pas encore le cas.

³⁹ La journée d'immersion profite à une cinquantaine de lycéens et la journée porte ouverte accueille, en moyenne, 1 500 à 1 700 étudiants chaque année. (Source : chiffres obtenus en entretien).

⁴⁰ Taux de réussite en licence en trois ans : 21,40 % en 2013-2014 ; taux de passage de L1 en L2 : 28 % en 2011-2012 (Source : rapport d'autoévaluation).

⁴¹ <http://pari.univ-ag.fr> ; 550 499 consultations de la plateforme en 2014-2015 ; 1 102 offres de stages et emplois diffusés ; 75 conventions et collaborations établies avec des entreprises partenaires. (Source : rapport d'autoévaluation).

Enfin, la DOSIP assure la réalisation des enquêtes d'insertion professionnelle à 6 mois, 18 mois et 30 mois. Néanmoins les taux de réponses sont très disparates (de 5 % à 100 %) et restent peu révélateurs lorsque la population de référence est, en elle-même, très réduite, comme c'est le cas des effectifs des licences professionnelles. Le comité regrette que les enquêtes ne soient pas plus largement diffusées et discutées au sein de l'université.

II – La vie étudiante : un portage institutionnel insuffisant

1 ● Le SUAPS et le Service culturel du pôle Guadeloupe : deux services dynamiques pour la vie étudiante

La vie étudiante sur les campus est portée par des services dynamiques. Le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), en particulier, est un réel point fort de l'université sur les deux pôles : le service propose une formation qualifiante (UE APS) ainsi qu'une formation personnelle, dans une trentaine de disciplines sportives, qui compte 2 293 étudiants inscrits pour l'année 2014-2015⁴² et assure le suivi des sportifs de haut niveau. En apportant, par ailleurs, un soutien à la vie associative (mise à disposition des infrastructures, soutien logistique, etc.) et en s'impliquant dans l'organisation de rencontres sportives inter-filières et inter-pôles, le SUAPS contribue à la création d'un sentiment d'appartenance à l'université.

La mise en place et le développement d'un service culturel sur le pôle Guadeloupe concourent également à l'attractivité de la vie de campus et constituent un autre point fort de la vie étudiante. Outre les ateliers et les unités d'enseignement libre, qui profitent à plus de 200 étudiants et personnels⁴³, le service culturel participe à l'organisation d'événements en collaboration avec les autres acteurs culturels du territoire (Crous, direction des affaires culturelles, collectivités territoriales). L'action culturelle est ainsi devenue un levier de partenariats qui contribue à l'ancrage de l'université sur le territoire guadeloupéen.

Ces deux services collaborent régulièrement avec la dizaine d'associations étudiantes actives sur chaque pôle. Ils leur apportent un soutien logistique et humain qui complète les aides financières qu'elles reçoivent au titre du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE)⁴⁴.

2 ● Le SUMPPS et le relais handicap : un fonctionnement rendu difficile par l'absence de médecin directeur au sein de l'université

L'université des Antilles dispose d'un service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SUMPPS) présent sur les deux pôles, qui souffre malheureusement de l'absence de médecin directeur. Le service ne peut donc satisfaire les missions qui lui sont conférées par la loi, en particulier la visite médicale obligatoire avant la fin de la troisième année de licence. Tout en reconnaissant les difficultés qui retardent un tel recrutement dans le contexte spécifique des Antilles, le comité insiste sur l'urgence de pourvoir ce poste et sur l'intérêt qu'il y aurait, au regard des difficultés spécifiques d'accès aux soins sur le territoire, à envisager une réflexion en lien étroit avec l'ensemble des parties prenantes sur la transformation du SUMPPS en Centre de santé⁴⁵.

Le SUMPPS ne propose aucun service social. L'action sociale en faveur des étudiants est essentiellement assurée par le Crous Antilles-Guyane⁴⁶. Les étudiants peuvent y consulter l'une de ses deux assistances sociales (une pour chaque pôle). Le comité regrette néanmoins que les relations entre le Crous et l'université ne soient plus conventionnées.

L'accompagnement des étudiants en situation de handicap est assuré par le relais handicap, intégré à la DOSIP. L'important travail de sensibilisation, réalisé par les chargées d'accueil, a permis une prise de conscience de la question du handicap au sein de la communauté universitaire. Le comité attire néanmoins l'attention de

⁴² Rapport d'activité du SUAPS - janvier 2014 - octobre 2015, p. 9.

⁴³ Rapport d'activité sur les pratiques culturelles au pôle Guadeloupe de l'université des Antilles - 2014-2015, p. 4.

⁴⁴ Total des subventions votées pour l'exercice 2016 : 29 051,27 € au titre du pôle Guadeloupe, 24 917,63 € au titre du pôle Martinique, soit 53 968,90 €. A la date de la visite, les subventions aux associations martiniquaises n'avaient pas encore été versées.

⁴⁵ Aux termes de l'article L. 6323-1 du code de la santé publique les « Centres de santé » sont des structures sanitaires de proximité dispensant principalement des soins de premier recours. Ils assurent des activités de soins sans hébergement, au centre ou au domicile du patient, aux tarifs mentionnés au 1^{er} du 1 de l'article 162-14-1 du code de la sécurité sociale et mènent des actions de santé publique, de prévention, d'éducation pour la santé et d'action sociale et pratiquent la délégation du paiement du tiers mentionné à l'article L. 322-1 du même code.

⁴⁶ Les régions des Antilles et de la Guyane comptent, en 2015-2016, 10 662 étudiants boursiers (dont 44,31 % aux échelons 6 et 7). Ce chiffre est en augmentation par rapport à 2014-2015 (+12,43 %). (Source : Crous).

l'établissement sur la faiblesse des moyens humains mis à disposition du relais handicap et rappelle que l'absence de médecin à l'université pèse sur l'aménagement de l'accès aux savoirs et aux contrôles des connaissances. Enfin, si l'accessibilité physique et les conditions de circulation sur le campus sont en nette progression depuis 2008, les surfaces aménagées restent encore bien en-deçà des objectifs fixés au niveau national⁴⁷.

3 ● L'absence de stratégie et de pilotage opérationnel de la vie étudiante : un risque d'inégalité entre les étudiants des deux pôles

Malgré le dynamisme des services susmentionnés, la vie étudiante souffre de l'insuffisance d'une véritable stratégie et d'un pilotage opérationnel adéquat.

Aucun schéma directeur de la vie étudiante n'a été initié au niveau du territoire antillais ou régional. Par ailleurs, le contexte institutionnel dû à la scission de l'université n'a pas permis la mise en œuvre effective des vice-présidences étudiantes et des bureaux de la vie étudiante (BVE) sur chacun des deux pôles. Cela a ralenti l'élaboration d'une stratégie de développement de la vie étudiante ainsi qu'une réflexion, en la matière, sur le partage des compétences à chaque niveau et sur chaque pôle. Il en résulte un difficile pilotage de la vie étudiante : les circuits de décision sont peu clairs et l'identification des interlocuteurs (personnes ressources ou responsables hiérarchiques) est malaisée, tant pour les étudiants que pour les personnels chargés de l'aide aux étudiants. Cela se traduit par des difficultés de dialogue et des retards ou lacunes au quotidien dans la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement des étudiants (dispositifs d'aide au handicap, montage des projets et versement des subventions aux associations, etc.).

La vie étudiante souffre enfin de l'absence d'une réelle valorisation institutionnelle de l'engagement étudiant. Il n'existe à l'heure actuelle ni statut de l'étudiant engagé, ni UE libre ou supplément au diplôme et aucune formation n'est proposée aux responsables associatifs ou aux élus. Certes, un dispositif d'UE libres « engagement citoyen » est prévu, mais sa mise en place a sans cesse été retardée. Le comité attire l'attention de l'établissement sur le risque d'inégalité que cette situation est susceptible de créer pour les étudiants antillais. L'absence d'autonomie d'organisation de la vie étudiante, l'inexistence d'un service universitaire d'action culturelle commun⁴⁸ ou la disparité des locaux dédiés à l'exercice de la vie étudiante créent des différences sensibles, et non justifiées, dans les services proposés aux étudiants en fonction des pôles et au regard du minimum exigible au niveau national⁴⁹. Aussi le comité prend-t-il acte du recrutement prochain des chargés de mission « vie étudiante ». Il attire l'attention de l'établissement sur l'intérêt stratégique qu'il y aura à déterminer avec précision le périmètre de leur mission. L'université devra également conduire une réflexion sur le champ de compétence des vice-présidents étudiants et le degré d'autonomie des BVE en clarifiant leurs liens avec les instances de décision et en favorisant la cohérence et la coordination des dispositifs au niveau central.

Acteurs majeurs de l'unité de l'établissement, les étudiants manifestent le souhait d'être pleinement associés à la nouvelle gouvernance de l'université. S'ils n'ont pas directement pris part aux travaux qui ont suivi l'adoption de la loi du 25 juin 2015, en particulier ceux relatifs à la construction des nouveaux statuts, les étudiants n'en ont pas moins été régulièrement consultés et informés sur leur avancée. Leur participation aux conseils centraux et polaires est, par ailleurs, effective et a été facilitée, le cas échéant, par la prise en charge par l'université des frais de déplacement et d'hébergement des élus. Ces efforts d'intégration, de la part de l'institution, sont à poursuivre.

⁴⁷ Surfaces accessibles : 62,9 % du total général des surfaces (Source : Rapport d'autoévaluation et fiche d'identité du patrimoine immobilier de l'établissement, chiffres 2013-2014 intégrant le pôle guyanais).

⁴⁸ L'absence de service culturel sur le pôle martiniquais prive, par exemple, les étudiants de la possibilité de valider une UE libre dédiée à la culture.

⁴⁹ Cf. le plan national de vie étudiante du MENESR du 1^{er} octobre 2015.

Les relations européennes et internationales

Relations européennes et internationales en matière de recherche et d'enseignement supérieur

Située au cœur d'une Caraïbe anglophone et dans une moindre mesure hispanophone, l'université francophone des Antilles est nécessairement particulièrement sensible à la question de ses relations européennes et internationales. Construites à partir d'accords, de conventions et de contrats de partenariat, ces relations relèvent de plusieurs logiques que nous examinerons successivement dans leurs apports et leurs limites.

1 ● Les mobilités étudiantes individualisées

En 2015-2016, l'UA a accueilli 481 étudiants étrangers, dont 41 doctorants⁵⁰. C'est au niveau des relations européennes que les mobilités étudiantes sont les plus développées. Elles entrent même dans une phase ascendante. Le lancement du nouveau programme « Erasmus plus », en septembre 2014, y est pour beaucoup. Sans doute ne portera-t-il tous ses fruits qu'à la rentrée prochaine, mais déjà l'établissement compte 52 conventions de ce type, dont 17 avec des universités allemandes, huit avec des universités de Grande Bretagne, et six avec des universités espagnoles⁵¹.

Fondé sur le volontariat, le panel des étudiants rencontrés sur place (en Guadeloupe) ne pouvait être représentatif ; les entretiens ont fourni des informations néanmoins instructives quant à l'impact de ces mobilités sur l'image de l'UA, susceptible d'être véhiculée au retour : jugé chaleureux et efficace, l'accueil reçu localement n'impliquait toutefois pas une intégration très poussée, notamment pour les séjours de six mois ; la dimension créole étant de ce fait absente, la vision de ces étudiants était celle d'un pays francophone, offrant des thématiques spécifiques intéressantes (écosystèmes, écologie marine, etc.), un pays de surcroît propice à des activités sportives de plein air pour lesquelles ils estimaient bénéficier de bonnes conditions en raison du climat et de la proximité de la mer. Il semble que les séjours d'un an débouchent sur une vision plus fine des avantages de cette mobilité. Mais dans l'ensemble, le bilan est plutôt positif.

Les relations internationales, hors Europe, font par ailleurs état d'une mobilité étudiante concernant l'Amérique du Nord (programme BCI au Québec et programme ISEP aux USA) ainsi que la Caraïbe (accords avec l'université multi-située des West Indies - UWI). Mais pour l'instant, les opportunités individualisées de séjours à l'étranger pour les étudiants de l'UA restent très difficiles à financer dès qu'ils sortent des grands programmes cités (Erasmus, notamment). Il y a indéniablement des progrès à faire à ce propos si l'on veut éviter la fuite redoutée des étudiants vers des universités hexagonales, mieux dotées.

2 ● Les programmes d'échanges axés sur le partage d'une même référence identitaire

La logique ici à l'œuvre est directement liée à des domaines d'identification particulièrement mis en avant pour définir l'université des Antilles : la francophonie et le contexte culturel créole. Le cas de figure que constitue l'accord-cadre signé avec l'université d'État de la Louisiane, appuyé par la coopération initiée par le service culturel du consulat de France à la Nouvelle-Orléans, mérite ici d'être cité en exemple, car il semble ouvrir sur un avenir tout à fait prometteur. Il s'agit d'un projet de coopération universitaire et culturelle, reçu très favorablement de part et d'autre. L'idée première est de faire ainsi vivre « un grand espace créole ». Tout commence avec la formation initiale des enseignants de Louisiane en vue d'enseigner en français. Des échanges de professeurs et d'étudiants sont programmés. Les domaines d'intervention concernent d'abord les études françaises et francophones ainsi que l'apprentissage du créole qu'un projet vise à réintroduire dans l'enseignement dispensé en Louisiane. La littérature est importante, mais la section scientifique est également concernée, notamment sur les risques climatiques, domaine partagé. L'université d'État de la Louisiane envisage la constitution d'un campus délocalisé dans les Antilles, avec la volonté marquée de poursuivre l'expérience. En à peine plus d'un an, l'UA a déjà tissé un maillage avec deux autres universités de Louisiane. Pour l'instant, c'est essentiellement la Martinique qui se trouve être concernée par

⁵⁰ Données fournies par le bureau des relations internationales.

⁵¹ Selon plaquette du BRI. La Guyane reste comprise dans ces chiffres.

cette coopération qui y prévoit, à la rentrée prochaine, l'implantation d'un programme pilote pour un double master d'éducation. Mais la logique voudrait que la Guadeloupe soit également bientôt partie prenante de l'opération.

Cette large fenêtre d'ouverture de l'UA sur la Louisiane n'est toutefois pas la seule concernant l'Amérique issue du système des plantations. Une convention cadre existe aussi avec le partenaire historique que constitue Haïti. Mais dans ce dernier cas, eu égard au drame qui a frappé ce pays lors du tremblement de terre de 2010, c'est plutôt l'accueil d'étudiants haïtiens qui prédomine⁵². La relation reste déséquilibrée, même si elle s'inscrit dans une logique identitaire semblable à celle qui prévaut dans la relation avec la Louisiane. Le problème du financement de cette coopération demeure un obstacle à surmonter. Mais le principe d'un espace créole élargi, donnant nécessairement à l'UA un rôle pilote, est sans aucun doute à soutenir. D'autres pays voisins créolophones (Sainte-Lucie, la Dominique) avec lesquels l'UA n'entretient pour l'instant que des relations limitées, pourraient y être utilement associés.

3 ● Les accords concernant des formations disciplinaires ou des thématiques spécifiques

Avec ce type d'accord apparaît un potentiel qui n'a peut-être pas encore donné toute sa mesure, malgré quelques exemples intéressants, tel le programme « France Caraïbe » : cursus intégré de sciences politiques faisant intervenir l'UAG, l'UWI et l'IEP de Bordeaux et débouchant sur une tri-diplomation de haut niveau, ce programme a déjà concerné une cinquantaine d'étudiants, dont une dizaine venant de la Caraïbe anglophone⁵³. Son principe mérite donc d'être soutenu et reproduit, à condition de pouvoir systématiser les aides au financement de ces mobilités, jusqu'alors trop partiellement prises en charge pour les Français (passport mobilité-études de l'agence de l'Outre-Mer pour la mobilité⁵⁴). Citons encore le partenariat noué, il y a quelques années, avec une équipe de recherche de l'université de São Paulo spécialisée dans l'ingénierie des biosystèmes, un partenariat qui, aux dires des responsables, quoique né des hasards d'une rencontre scientifique et non pas d'une politique préalablement concertée, a donné des résultats satisfaisants.

Il faut en effet signaler que l'internationalisation des programmes de recherche menés dans les laboratoires, tout comme la mobilité internationale des enseignants et des chercheurs qui les composent restent insuffisantes. Ce n'est pas faute de bonnes volontés : au contraire, certains responsables de laboratoire sont fortement demandeurs de cellules de soutien pour rédiger des projets de convention. Cette demande, hautement légitime, mérite d'être mieux entendue, de par son intérêt pour le montage particulièrement complexe des conventions relevant de l'international. Notons à cet égard l'utilité que pourrait avoir une bonne offre de mise à niveau en langues étrangères à l'usage des enseignants et chercheurs qui y trouveraient, en outre, une aide à leur propre mobilité.

Ainsi, une fois passé le temps de la restructuration post UAG qui ralentit indéniablement l'épanouissement des initiatives, le renouvellement des partenariats pourrait œuvrer utilement à une politique d'ouverture de l'UA sur un extérieur où l'environnement caribéen, méso et sud-américain, souvent mis en avant par nos interlocuteurs, trouverait toute sa résonance. Encore faut-il aider les laboratoires à construire ces partenariats. Le clair affichage des thématiques de recherches menées au sein de l'UA (qu'il s'agisse de sismologie, de biodiversité ou encore d'études créoles ou d'analyses politiques, pour ne citer que quelques exemples) pourrait y contribuer et l'on ne saurait trop encourager sa diffusion à l'extérieur par tous les moyens médiatiques dont dispose l'UA, à commencer par un site web (en cours de construction) bien pensé, à même de donner à cette université la visibilité qu'elle mérite et dont elle a besoin.

4 ● L'internationalisation des enseignements via l'Internet

Pour terminer, mention doit être faite de l'indéniable succès du master « français langue étrangère (FLE) et management interculturel » dont l'enseignement est dispensé en ligne depuis 2014⁵⁵. Cette réussite ouvre des perspectives dont l'intérêt est évident pour l'UA, eu égard aux réseaux dont son isolement géographique exige la construction pour garantir le maintien de l'influence française et créole dans la région. La volonté affichée « d'accompagner l'entrée dans le numérique des diplômés et formations »⁵⁶ permet d'entrevoir des possibilités intéressantes, à partir et au-delà de la pratique de la langue française. L'investissement qu'implique ce type de fonctionnement, en matériel et en personnel, est peut-être important, mais on peut estimer que le désenclavement de l'université francophone des Antilles en vaut largement la peine. Le comité recommande donc la prise en

⁵² Rapport d'autoévaluation p. 5 et données fournies par le BRI.

⁵³ Ce cursus existe depuis la rentrée 2008. Cf. Rapport d'autoévaluation p. 27.

⁵⁴ L'agence de l'Outre-Mer pour la mobilité (Ladom) propose en ces termes un dispositif de prise en charge financière de tout ou partie des billets d'avion, destiné aux étudiants inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur dont la filière Outre-Mer est inexistante ou saturée.

⁵⁵ Rapport d'autoévaluation p. 28.

⁵⁶ Rapport d'autoévaluation p. 29.

considération des potentialités de cette voie nouvelle à laquelle pourrait aussi utilement contribuer la diffusion du site web dans les trois autres langues parlées dans la Caraïbe et les Amériques : l'anglais, l'espagnol et le portugais.

Le pilotage

Dans un contexte difficile l'UA est parvenue à assurer ses missions. La rentrée universitaire 2015 a même marqué une augmentation des effectifs étudiants. Elle a su :

- conforter son passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), préparer au plan comptable la partition des comptes entre l'UA et l'UG et remettre en ordre sa comptabilité ;
- initier un dialogue budgétaire avec les pôles qui préfigure les contrats d'objectifs et de moyens prévus par la loi ;
- se mobiliser pour l'élaboration de ses statuts et réfléchir à l'évolution de son organisation administrative.

Mais elle rencontre des difficultés à se doter d'outils d'analyse prospective et à mettre en œuvre une nouvelle organisation administrative et des règles de fonctionnement partagées, conciliant l'unité de l'établissement et l'autonomie des pôles.

Dépasser ces obstacles reste la condition du déploiement d'une stratégie de l'université.

I – Prospective pluriannuelle et dialogue de gestion

L'UA est aujourd'hui dans une phase de traçabilité de ses activités et d'amélioration de la connaissance de ses besoins et de ses ressources. Elle ne dispose pas encore des outils lui permettant d'alimenter une réflexion prospective, comme l'illustre l'absence d'un schéma de stratégie immobilière, d'une stratégie en matière de système d'information ou d'une cartographie des emplois opérationnelle. Elle ne dispose pas de tableaux de bord et de suivis formalisés de ses activités dont le modèle économique associé (pour les principales) n'est pas identifié. Les champs d'activité du contrôle de gestion ont été fluctuants au cours des années écoulées. Faute d'une clarification et d'une pérennité des objectifs du contrôle de gestion et d'un système d'information cohérent, l'établissement n'a pas été en mesure de renseigner ses indicateurs, comme l'indique son rapport d'autoévaluation.

Toutefois, au moment de la visite du comité, l'UA, en cours d'élaboration de ses statuts, a initié un dialogue de gestion avec les pôles et conduit une réflexion sur l'organisation des fonctions supports.

La méthode d'élaboration des statuts mobilisant une commission tripartite et instaurant un dialogue régulier avec la tutelle, permet d'envisager une validation de son projet dans les délais impartis par la loi, dotant ainsi l'établissement d'un cadre de fonctionnement pour l'avenir.

Dans le cadre de l'élaboration du budget, l'UA a mis en place un dialogue de gestion avec les différentes entités qui a abouti à un vote quasi unanime du budget 2016 par le conseil d'administration. Cette méthode, n'incluant dans un premier temps que les crédits de la subvention globale de fonctionnement, mériterait d'être approfondie et étendue à l'ensemble des missions et des entités. Ce dialogue de gestion rénové avec les pôles préfigure les contrats d'objectifs et de moyens prévus par la loi.

Enfin, l'UA a initié dès 2014, avec l'aide d'un prestataire extérieur une réflexion sur l'évolution de son organisation administrative pour l'adapter à un établissement doté de responsabilités et compétences élargies, à son nouveau cadre institutionnel et accéder à une véritable capacité de pilotage.

L'autonomie affirmée des pôles et le positionnement de la présidence comme garante de la cohésion de l'établissement doivent être mis en œuvre sans préjudice des responsabilités administratives et financières du chef d'établissement. Les principes de réorganisation des principales fonctions de pilotage ont été validés par l'UA : renforcer l'autonomie et la capacité de pilotage au niveau des pôles, mettre en place une organisation renforcée permettant l'amélioration du contrôle interne et du pilotage, positionner les fonctions supports au service des missions universitaires et s'inscrire dans une réforme organisationnelle à effectifs constants. Sur cette base, la direction générale des services a poursuivi la réflexion avec l'administration dans le cadre du Codir. L'établissement indique dans son rapport d'autoévaluation qu'il est actuellement en phase finale de décisions sur le schéma global d'organisation.

Les services, les composantes, les pôles sont aujourd'hui dans une phase d'interrogation et d'attente de cette nouvelle organisation, qui alimente les inquiétudes, favorise les initiatives non concertées, ou justifie des lenteurs. Il

est souhaitable que l'UA aborde à présent la phase de mise en œuvre de son projet en définissant des modalités et un calendrier, permettant à l'ensemble de l'administration de se recentrer sur son cœur de métier, de relancer une dynamique de mobilité et de formation des personnels, dans un cadre et des circuits de décision clarifiés.

II – La politique qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

L'UA a démontré la préoccupation qui est la sienne d'assurer ses missions de base et notamment l'accueil des étudiants ou l'évolution de l'organisation administrative pour laquelle l'établissement n'a pas hésité à s'associer un prestataire extérieur.

Ces enjeux n'ont toutefois pas fait l'objet d'une démarche formalisée de mise en œuvre, à travers des objectifs partagés par tous, un dispositif de suivi pérenne et fiable, et des actions correctrices.

Les événements survenus pendant la période sous-évaluation ont fortement mobilisé le management, au détriment de l'amélioration de l'implication des personnels et des entités dans la mise en œuvre d'une conduite de changement.

Par ailleurs, remédier aux lacunes du système d'information constitue un préalable indispensable à la mise en place d'une politique qualité.

III – Les grandes fonctions du pilotage

En dépit des faiblesses de l'organisation des fonctions de pilotage, des avancées ont été constatées principalement dans le domaine financier et comptable.

1 ● Ressources humaines

L'UA dispose d'un plafond d'emplois État de 952 ETPT, dont 82,5 rémunérés par l'établissement. Sa consommation en 2015 a été de 872 ETPT. Il est souhaitable que cette bonne maîtrise de la consommation des emplois, si elle est due pour une part à une certaine difficulté de recrutement, puisse toutefois se poursuivre. En effet, elle permet à l'UA d'abonder les crédits prévus pour le fonctionnement matériel que l'UA éprouve des difficultés à équilibrer. C'est ainsi que lors de la décision modificative n°1 de 2015, elle a pu virer une somme de 1,5 M€ de crédits ouverts en masse salariale pour abonder le fonctionnement matériel.

L'UA a évalué correctement ses dépenses de personnels avec une consommation à 99 % des crédits ouverts. Parallèlement un apurement des situations anciennes et litigieuses est en cours dans le domaine des heures complémentaires, de l'affectation des nouvelles bonifications indiciaire (NBI), etc.

L'UA possède un taux d'endorecrutement des EC supérieur à la moyenne française (56,3 % pour les PR contre 44,8 % moyenne nationale). Un encouragement à la mobilité des EC et des personnels de direction, avec des dispositifs de mobilité temporaire pour les valorisations de carrière, permettrait de limiter les inconvénients liés à ce mode de recrutement.

L'UA a pour objectif de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la base d'une cartographie des emplois. Un premier point d'étape a été présenté au CT du 29 septembre 2015. Ce premier recensement n'a pas encore permis de mettre en place une politique dynamique de gestion des emplois à même d'enrichir le dialogue de gestion avec les pôles et les composantes. En particulier, la nouvelle organisation administrative implique un renforcement des fonctions administratives et des compétences aussi bien en administration centrale que dans les pôles pour les accompagner dans leur nouvelle autonomie. Cet objectif qui devra être atteint à effectifs constants nécessitera sans doute des repyramidages d'emplois ainsi que des redéploiements. Cette démarche demande à être anticipée et devrait maintenant constituer une des priorités de l'établissement.

L'UA ne dispose pas de dispositif d'accompagnement et de formation des personnels et les entretiens professionnels sont inégalement réalisés selon les services et les composantes. Le CHSCT, qui n'avait jamais été mis en place précédemment, s'est réuni à trois reprises depuis 2014 et se dote progressivement d'un plan d'actions.

Sur le plan organisationnel, des évolutions sont à prévoir pour remédier aux principaux dysfonctionnements constatés :

- la direction des ressources humaines est privée de direction depuis octobre 2014. Elle est composée actuellement de services juxtaposés (gestion administrative et financière des personnels, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), bureau des études et de la prospective, dont

on attend la mise en place opérationnelle, cellule paye). En outre, le pilotage et l'animation de la fonction ressource humaine (RH) ne sont assurés que par intérim ;

- le processus paye n'est pas sécurisé dans la mesure où les activités de saisie, de contrôle et de mise en paiement ne sont pas réparties. Cette situation reste préoccupante d'autant qu'il s'agit d'une dépense qui représente plus de 80 % du budget de l'établissement ;
- enfin, on constate une prise en charge très hétérogène selon les composantes et les pôles de la fonction RH : le pôle Martinique s'est doté d'un correspondant RH, que l'on ne retrouve pas sur le pôle Guadeloupe. Certaines composantes sont fortement impliquées dans la préparation de la liquidation des heures complémentaires alors que d'autres ne le sont que très peu.

2 ● Affaires financières et comptables

La direction des affaires financières et l'agence comptable s'attachent à améliorer la qualité des comptes : depuis 2013, l'agent comptable procède à un apurement des comptes et à un contrôle appuyé de l'éligibilité des dépenses. Ces deux services animent la fonction financière et comptable dans l'ensemble de l'établissement.

L'UA est dotée de responsabilités et de compétences élargies depuis le 1^{er} janvier 2013. Après un exercice 2013 déficitaire, l'exécution budgétaire 2014 est en excédent de 88 850 €. Le budget rectificatif n°2 de 2015 fait apparaître une insuffisance d'autofinancement de 880 143 € et un prélèvement sur réserve de 2 572 950 €. Le compte financier 2015 n'étant pas disponible au moment de la mission, il est difficile d'apprécier la situation financière de l'université. Il serait indispensable que l'UA dispose aujourd'hui des éléments lui permettant de connaître précisément sa situation financière : exécution budgétaire 2015, montant du fonds de roulement au 31 décembre 2015 et solde réellement disponible (déduction faite de la créance Ceregmia et d'éventuelles recettes fléchées).

Les budgets 2015 et 2016 ont intégré le nouveau cadre institutionnel de l'UA et marquent délibérément une volonté de maîtrise de la situation financière. Le budget de fonctionnement a été réparti entre chacun des deux pôles selon des critères objectifs et partagés (nombre d'étudiants, nature des enseignements, surfaces viabilisées, etc.) et les services transversaux et l'administration générale. Il a fait l'objet d'un dialogue de gestion avec les pôles et les composantes et d'une discussion approfondie au CA. Cette méthode, même si elle demande encore à être affinée et mieux comprise par l'ensemble des acteurs, mérite d'être étendue à l'ensemble des moyens (emplois, masse salariale, heures complémentaires, etc.).

Sur un plan organisationnel, plusieurs difficultés restent à résoudre :

- des activités relevant de la fonction financière ne sont pas, ou pas suffisamment, assurées aujourd'hui : la politique globale des achats n'est pas définie au niveau de l'établissement ; certains marchés sont passés au niveau central (transports aériens, matériels informatiques), et d'autres au niveau des pôles ; les informations sur les marchés existants et leur exécution ne sont pas accessibles ;
- une coordination encore insuffisante des acteurs financiers en raison notamment de l'absence de procédures écrites (gestion des conventions, des ordres de missions, des commandes, etc.), et des niveaux d'implication très hétérogènes des composantes dans les processus financiers (ex : une forte prise en charge des composantes du pôle Martinique dans les marchés courants, contrairement à ce que l'on constate sur le pôle Guadeloupe) ;
- la direction des affaires financières (DAF) actuellement principalement chargée de l'élaboration et de l'exécution du budget devrait progressivement intégrer des activités financières actuellement dispersées dans différents services (achats, suivi des recettes, etc.).

3 ● Le système d'information

Dans son rapport d'octobre 2010, l'IGAENR émettait un certain nombre de préconisations. Les événements qui ont marqué la vie de l'université et les débats internes aux centres de ressources informatiques (CRI) n'ont pas permis de mettre en œuvre ces préconisations, à l'exception du socle minimum prérequis pour le passage aux RCE.

A la demande de l'UA un audit de la DGEISIP est actuellement en cours afin d'accompagner l'établissement dans une démarche de rénovation profonde, de mise en cohérence et de sécurisation de son système d'information. Dans ce contexte, la mission n'a pas procédé à une évaluation approfondie de cette fonction, dont les faiblesses sont décrites dans le rapport d'autoévaluation.

Deux points méritent cependant d'être signalés :

- il est souhaitable que l'architecture du système d'information prenne en compte la nouvelle organisation administrative (renforcement de l'échelon polaire et ventilation des tâches de gestion aux différents niveaux de l'établissement) et que soit définie une politique de droits d'accès cohérente avec cette organisation ;
- la modernisation des applications de gestion conditionnent, en partie, le rythme de mise en œuvre de la réforme organisationnelle de l'UA.

4 ● Le Patrimoine et la logistique immobilière

L'UA dispose de 92 628 m² répartis en Guadeloupe (Fouillole, Les Abymes pour l'Espé et Saint-Claude) et en Martinique (Schœlcher et Fort-de-France pour l'Espé). 42 % de ce patrimoine est construit ou réhabilité depuis moins de dix ans.

Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière, datant de décembre 2011, n'a pas été validé par le MENESR faute d'analyse suffisante, d'un volet stratégique à conforter et d'un schéma directeur immobilier formalisé. Le document n'a pas été repris depuis. Il serait pourtant un outil utile à la maîtrise de la politique immobilière et pour étayer les discussions à mener avec les collectivités territoriales. Avec une surface par étudiant supérieure aux moyennes nationales, certains sites sont largement sous utilisés (Saint-Claude), et des UFR peinent à accueillir les étudiants (Staps).

Le CPER 2015-2020 prévoit encore un certain nombre d'opérations nouvelles, dont une école d'ingénieur qui mériterait d'être remise en perspective avec la stratégie de formation de l'université. Toutes ces opérations immobilières entraînent un risque de soutenabilité budgétaire à moyen terme.

Sur le plan organisationnel, le service de gestion du patrimoine immobilier (SGPI), basé au siège de l'université, affecte sur le pôle Martinique un ingénieur d'études (IGE) et un assistant ingénieur (ASI). Il n'en demeure pas moins que la réflexion sur la nature des activités qui doivent relever du niveau polaire, des composantes, et celles qui relèvent du niveau central ne semble pas pas aboutie.

Conclusion

L'université des Antilles, en dépit d'un contexte difficile, a pu assumer le passage aux RCE, faire face à l'ensemble de ses missions de service public et mettre en place un certain nombre d'éléments nécessaires à la réforme de l'institution, dont des statuts qui permettent d'ajuster la loi de juin 2015 au contexte de l'établissement. En outre, elle possède un certain nombre d'atouts qui devraient lui permettre d'être à la hauteur de son ambition : devenir l'université francophone de référence dans le bassin caraïbe, méso-américain et sud-américain. En effet, si l'identité de l'université peut se définir par l'interaction francophonie/créolité, les partenariats engagés avec l'université d'État de Louisiane et avec Haïti (malgré les difficultés générées par le tremblement de terre de 2010) vont dans la bonne direction et pourraient contribuer à terme à la constitution d'un espace créole dans lequel l'UA jouerait un rôle pilote. Pour atteindre cet objectif, une politique consolidée des relations internationales qui intègre les autres îles créolophones de l'archipel caraïbe semble indispensable. Par ailleurs une telle ambition repose sur l'attractivité de l'université qui implique que soit poursuivi l'effort sur la professionnalisation des formations, en adéquation avec les possibilités offertes par l'environnement socio-économique des territoires, et sur la recherche de cursus intégrés à l'exemple du programme « France Caraïbe ». Enfin, cette attractivité repose également sur les dispositifs d'accompagnement de la vie étudiante, sur les campus et hors campus, dans une concertation avec les collectivités locales et territoriales pour une action en faveur de la mobilité des jeunes à l'intérieur des territoires et entre les territoires. Enfin, le développement des cours en ligne sur des supports numériques innovants peut être un facteur d'attractivité pour l'ensemble de la région caraïbe.

Dans le domaine de la documentation, l'université est en pointe, notamment pour ce qui concerne l'environnement local avec la publication de revues comme *Études caribéennes* et *Archipélies*, mais, plus encore, par la mise en place de plates-formes numériques. À ce propos, il faut citer la belle réussite que constitue la bibliothèque numérique Manioc. Outre la mise à disposition, en ligne, d'un nombre considérable de textes sur la Caraïbe et l'Amazonie, donnant lieu à de multiples visites et téléchargements, elle assure aussi la conservation et la diffusion des vidéos réalisées lors des diverses manifestations scientifiques organisées dans le cadre de l'UA et, à ce titre, contribue très largement à la valorisation de cette université.

Enfin, l'UA dispose d'un environnement qui offre un champ d'expérimentation exceptionnel dans des domaines variés comme la climatologie, le volcanisme, les écosystèmes tropicaux, la santé et l'épidémiologie, les énergies renouvelables, tout comme dans les domaines des lettres et sciences humaines et sociales avec les phénomènes liés à la créolisation et à l'archipélité, etc. Pour tirer le meilleur parti de cet environnement, les laboratoires ont intérêt à se rapprocher davantage des organismes de recherche qui opèrent sur place et à s'associer le plus possible avec les universités de métropole leaders dans ces domaines de recherche auxquelles ils peuvent offrir, à la fois, des qualités d'expertise et un terrain de recherches privilégié.

I – Les points forts

- L'ambition affirmée d'assumer les enjeux d'une présence francophone au sein du bassin caraïbe.
- Une position clé dans la constitution d'un espace créole de l'ESR méso et sud-américain.
- Le SCD comme opérateur de la numérisation et des bibliothèques virtuelles de recherche contractualisées comme fédérations de recherche.
- Le SUAPS comme élément fédérateur de la vie étudiante de l'université.
- Des ressources humaines de qualité sur lesquelles l'université peut s'appuyer dans son effort d'innovation organisationnelle.

II – Les points faibles

- Un défaut de pilotage stratégique dans tous les grands domaines, aggravé par un manque de coordination et d'appropriation des outils de pilotage.
- Une difficulté récurrente dans la mise en œuvre opérationnelle des décisions et des projets.
- Des relations insuffisantes avec le monde socio-économique comme avec les organismes de recherche.
- Un taux de réussite en licence encore insuffisant et un accompagnement de la vie étudiante en deçà des attentes dans ce domaine.

III – Les recommandations

Pour atteindre ses objectifs l'université doit d'abord normaliser son fonctionnement et à la faveur de l'action judiciaire en cours, promouvoir l'éthique et les bonnes pratiques en matière de gestion universitaire. La condition même de la réussite de la nouvelle université des Antilles repose sur l'appropriation du dispositif mis en place par la loi qui conditionne l'unité et la cohérence de l'établissement au développement de l'autonomie des deux pôles. Dans ce domaine, l'université est toujours en phase d'apprentissage et la plus grande difficulté à laquelle elle doit répondre est sa réorganisation administrative dans une optique d'innovation organisationnelle. Comment et avec quels services assurer une autonomie de gestion des pôles territoriaux qui ne remette pas en cause l'unité de l'université ? Comment renforcer le développement équilibré des pôles en favorisant les complémentarités dans les formations, les transversalités dans la recherche et tout ce qui peut favoriser la convergence et éviter l'éclatement ? Pour mener à bien cette tâche, l'université doit professionnaliser son pilotage dans des domaines majeurs comme les formations, la recherche, les finances, les RH, la vie étudiante et pour cela, il lui faut clarifier ses procédures décisionnelles, établir clairement les liens de subsidiarité et acquérir les outils de pilotage qui lui manquent toujours, à partir d'une direction du service informatique sans laquelle il ne peut y avoir de bonne gouvernance. Enfin, l'université doit mettre en place des outils d'évaluation et entrer dans une culture de la qualité qui lui permette une amélioration permanente de ses procédures. Tout ceci ne peut se faire que dans le cadre d'une éthique de l'institution universitaire impliquant le partage d'un socle de valeurs accepté par tous. Tel est l'ensemble des défis à relever par la direction dans la perspective du nouveau contrat d'établissement.

D'où les recommandations du comité :

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

Liste des sigles

A

| | |
|------------|---|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| AIHP-Geode | Archéologie industrielle, histoire, patrimoine/géographie-développement environnement de la Caraïbe |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| ARS | Agence régionale de santé |
| ASI | Assistant ingénieur |

B

| | |
|-------|---|
| BAIP | Bureau d'aide à l'insertion professionnelle |
| BCI | Bureau de coopération interuniversitaire |
| BNRMI | Bibliothèque numérique de recherche en mathématique |
| BQR | Bonus qualité recherche |
| BRGM | Bureau de recherches géologiques et minières |
| BRS | Bureau de la recherche scientifique |
| BRI | Bureau des relations internationales |
| BTS | Brevet de technicien supérieur |
| BVE | Bureau de la vie étudiante |

C

| | |
|----------|--|
| C3I | Centre commun de calcul intensif |
| C3MAG | Centre commun de caractérisation des Antilles et de la Guyane |
| CA | Conseil d'administration |
| CAC | Conseil académique |
| Ceregmia | Centre d'études et de recherche en économie, gestion, modélisation et informatique appliquée |
| CFVU | Commission de la formation et de la vie universitaire |
| CIC-EC | Centre d'investigation clinique - épidémiologie clinique |
| Cirad | Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement |
| CHSCT | Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail |
| CHU | Centre hospitalo-universitaire |
| CME | Commission médicale d'établissement |
| Cneser | Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| Codir | Comité de direction |
| COP | Conseiller d'orientation psychologue |
| CPER | Contrat de plans État-région |
| CR | Commission recherche |
| CRBSP | Comité de la recherche biomédicale et de santé publique |
| CRPLC | Centre de recherche sur les pouvoirs locaux dans la Caraïbe |
| Cri | Centre de ressources informatiques |
| Crous | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CT | Comité technique |
| CTS | Comité technique spécial |
| CV | Curriculum vitae |

D

| | |
|--------|--|
| DAEU | Diplôme d'accès aux études universitaires |
| DAF | Direction des affaires financières |
| DES | Diplôme d'études spécialisées |
| DFASM | Diplôme de formation approfondie en sciences médicales |
| DFGSM | Diplôme de formation générale en sciences médicales |
| DGESIP | Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle |
| DOSIP | Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle |
| DRC | Département recherche clinique |
| DRRT | Délégation régionale à la recherche et à la technologie |
| DSI | Département scientifique interfacultaire |

| | |
|------------|---|
| DSI | Direction du système d'information |
| E | |
| EA | Équipe d'accueil |
| EC | Enseignant chercheur |
| ECN | Épreuves classantes nationales |
| ED | École doctorale |
| EPIC | Établissement public à caractère industriel et commercial |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| Espé | École supérieure du professorat et de l'éducation |
| ETPT | Équivalent temps plein travaillé |
| F | |
| FED | Fédération de recherche |
| FLE | Français langue étrangère |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |
| FSE | Fonds social européen |
| G | |
| GBH | Groupe Bernard Hayot |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| H | |
| HAL-UA | Archive ouverte pluridisciplinaire - université des Antilles |
| HCERES | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| I | |
| IEJ | Institut d'études judiciaires |
| IEP | Institut d'études politiques |
| Ifremer | Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IGE | Ingénieur d'études |
| Inra | Institut national de la recherche agronomique |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale |
| Ipag | Institut de préparation à l'administration générale |
| IRD | Institut de recherche pour le développement |
| Irstea | Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture |
| ISEP | <i>International student exchange programs</i> |
| IUFM | Institut universitaire de formation des maîtres |
| IUT | Institut universitaire de technologie |
| L | |
| Ladom | L'agence de l'Oute-Mer pour la mobilité |
| L | (LMD) Licence |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année |
| LP | Licence professionnelle |
| M | |
| Manioc | Bibliothèque virtuelle de recherche sur la Caraïbe et la région Amazonie |
| MCU-PH | Maître de conférences des universités - praticien hospitalier |
| MEEF | Masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation |
| MENESR | Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| N | |
| NBI | Nouvelle bonification indiciare |
| O | |
| OVE | Observatoire de la vie étudiante |
| P | |
| PACES | Première année commune aux études de santé |
| PPP | Projet personnel et professionnel |

| | |
|----------|---|
| PR | Professeur des universités |
| PRL | Plan réussite licence |
| PU-PH | Professeur des universités-Praticien hospitalier |
| R | |
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| RH | Ressources humaines |
| RI | Relation internationales |
| S | |
| SCD | Service commun de la documentation |
| SEN | Sciences exactes et naturelles |
| SHS | Sciences humaines et sociales |
| SGPI | Service de gestion du patrimoine immobilier |
| SJE | Sciences juridiques et économiques |
| SRESRI | Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation |
| Staps | Sciences et techniques des activités physiques et sportives |
| SUAPS | Service universitaire des activités physiques et sportives |
| SUIO | Service universitaire d'information et d'orientation |
| SUMPPS | Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé |
| T | |
| Tice | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |
| TPE | Très petite entreprise |
| U | |
| UA | Université des Antilles |
| UAG | Université des Antilles et de la Guyane |
| UE | Unité d'enseignement |
| UE APS | Unité d'enseignement activité physique et sportive |
| UFR | Unité de formation et de recherche |
| UMR | Unité mixte de recherche |
| UWI | Université des West Indie |
| V | |
| VP | Vice-président |

Observations de l'administrateur provisoire



Référence :
BRS/CMC/MAA/JLA :
N°2016/38

Dossier suivi par :
Jean-Luc Allard
0590 48 32 21
jallard@univ-ag.fr

Pointe-à-Pitre, le 27 octobre 2016

Monsieur l'Administrateur provisoire
de l'Université des Antilles

A

Monsieur le Directeur du Département d'évaluation
des établissements

HCERES
2 rue Albert Einstein 75103 Paris

Objet : observations sur le rapport final d'évaluation du HCERES

Monsieur le Directeur,

Par courrier DEE/MR/Do/2016/2067 du 10 octobre 2016, vous nous avez transmis la version définitive du rapport d'évaluation dans le cadre de la campagne 2015-2016, vague B.

En réponse, vous trouverez en annexe à ce courrier, les observations que formule l'établissement sur les éléments de ce rapport, en vous remerciant de la tolérance quant au délai de réponse.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes respectueuses salutations.

L'Administrateur provisoire
de l'Université des Antilles

Jacky NARAYANINSAMY



Université des Antilles

Siège - Administration générale

Campus de Fouillole - BP 250 - 97157 Pointe-à-Pitre cedex - Tél. +0590 (0) 590 483 221
www.univ-antilles.fr

Observations formulées par l'établissement sur le rapport d'évaluation du HCERES (campagne d'évaluation 2015-2016 – vague B).

La stratégie et la gouvernance

➤ p. 8 – Sur le « retard » quant à la restructuration de l'administration

Il paraît important de souligner que de rupture en rupture, l'équipe de gouvernance ne pouvait impulser une politique réellement cohérente, quand pendant plus des deux tiers de sa mandature, elle s'est trouvée confrontée à des incertitudes et incohérences institutionnelles aussi fortes, qui ne permettaient même pas de savoir dans quelle configuration exacte, l'établissement se retrouverait.

Pour rappel :

- fin 2013 : décision de créer l'Université de Guyane ;
- en 2014 : nomination d'un « président » en Guyane avec le statut d'un administrateur provisoire, disposant d'une délégation de signature (imposée par le ministère) de la présidente de l'UAG qui existait sans exister ;
- le 1^{er} janvier 2015 : création de l'Université de Guyane mais qui ne s'accompagne pas de la transformation prévue de l'UAG en UA dans le même délai.
- le 25 juin 2015 intervient enfin le vote de la loi transformant l'UAG en UA.
- Le 2 octobre 2015 : premier conseil d'administration de l'UA, mais sans statuts, et donc, une situation encore délicate, du fait de son caractère transitoire et expérimental.

Par ailleurs, il faut préciser que la restructuration de l'administration n'était guère envisageable en dehors de l'élaboration des statuts, travail de grande concertation qui a occupé l'ensemble de l'université de novembre 2015 à juin 2016. Parallèlement, le DGS et son équipe ont tenu sur ce chantier, de nombreuses réunions avec les chefs de services de l'administration générale, les responsables administratifs des pôles et des composantes. Les statuts ont été votés le 23 juin 2016.

➤ p. 8 – Bilan social et système d'information

Par ailleurs, il est important de ne pas sous-estimer le fort impact de l'affaire CEREGMIA et ses conséquences nombreuses sur le fonctionnement même de l'établissement, notamment pour ce qui est de la paralysie du système d'information qui rend impossible la réalisation d'un bilan social de l'UA, sans efforts immenses.

Pour rappel, certains responsables syndicaux sont également cadres (ou directeur) des Centres de Ressources Informatiques, à qui il incombe précisément d'assurer le développement et le suivi du système d'information ; ces responsables savent donc pertinemment comment il n'est pas possible de réaliser un bilan social de l'UA (transformée fin 2015), sans système d'information valable, en moins de quatre mois, avec, en plus, la problématique ardue des personnels ayant fait valoir leur droit d'option. Néanmoins, de nombreux éléments de ce bilan social ont été communiqués aux membres du CT, notamment lors du CT en date du 14 juin 2016.

➤ p. 10 – Précision sur les constructions financées par les collectivités

Il importe de souligner que les collectivités, notamment en Guadeloupe, ont souvent pris l'initiative de développer des constructions à finalités universitaires, sans nécessaire concertation avec

UA/ Rapport Définitif HCERES

l'université sur la décision initiale, ni approbation par son conseil d'administration. Ceci a eu pour effet, lors de la mise à disposition des locaux, d'induire des coûts de fonctionnement importants, qui ont du mal à être pris en charge actuellement. Le conseil d'administration de l'UA a donc acté récemment de la nécessaire concertation avec l'université avant toute décision de construction nouvelle et de l'impérative mise en œuvre d'un plan de financement pour le fonctionnement.

➤ *p. 13 – Politique de communication*

A la date de rédaction de ces observations, le Conseil d'administration du 23 juin 2016 a approuvé à l'unanimité la nouvelle identité visuelle et l'identité internet (nom de messagerie unique) de l'établissement « univ-antilles.fr » qui a été approuvé à l'unanimité par ce même CA. La mise en œuvre effective de cette nouvelle identité visuelle est effective depuis le 1er septembre 2016. La bascule de la messagerie vers les nouvelles adresses en « @univ-antilles.fr » devrait s'effectuer avant la fin octobre 2016, ce qui est un résultat remarquable compte tenu de l'hétérogénéité des systèmes en place.

PS / Au 24 octobre 2016 la bascule sur la nouvelle et unique adresse mail est effective.

La recherche et la formation

➤ *p. 14 – Sur le service de gestion des conventions*

Il nous paraît utile de souligner que la mise en place de ce service de gestion des conventions est un signe très fort qui doit être salué comme il se doit. Il faut préciser que cette avancée ne pouvait être antérieure à la résolution du problème du CREGMIA, la personnalité et l'influence de l'ex-directeur de ce laboratoire n'étant pas étrangère à l'absence de suivi et de contrôle depuis près de 20 ans en ce domaine.

➤ *p. 15 – Structuration de la recherche (fin)*

Le BQR existe depuis 2010, il semble difficile de lier l'efficacité de ce dispositif avec sa mise en œuvre tardive en 2016.

➤ *p. 16 – Fondations partenaires*

En plus de la fondation partenariale créée avec le groupe GBH, l'UA possède des relations avec d'autres fondations, comme la fondation Blandin qui s'engage en Guadeloupe dans le financement des études doctorales.

➤ *p. 17 – Mobilité étudiante inter-îles*

Si l'idée suggérée par le rapport, d'entreprendre des démarches auprès de la Région Guadeloupe et de la Collectivité Territoriale de Martinique peut être entendue, le rapport ne mentionne malheureusement pas le rôle de l'Etat qui ne développe pas de politique de continuité « inter-îles », pas plus qu'il en développa entre les Antilles et la Guyane, alors que d'autres territoires bénéficient de politiques de continuité territoriale d'Etat.

La réussite des étudiants

➤ p. 20 – *Sur la réussite en licence*

Le facteur majeur du faible taux de réussite en licence reste malgré tout la forte proportion en bacheliers professionnels que connaissent les deux académies de Guadeloupe et de Martinique (ce que le rapport indique en page 16), tout autant que l'inadéquation, au plan national, des formations universitaires en regard de ce profil. Il convient également de souligner l'effort consenti par les deux IUT, et notamment par celui de Guadeloupe, pour accueillir dans leurs formations, une forte proportion de bacheliers professionnels, et ceci au détriment du taux de réussite.

➤ p. 22 – *Sur les unités d'enseignement « engagement citoyen »*

Le rapport mentionne le report de leur mise en place, sans le mettre en perspective avec la crise qui a traversé l'établissement et conduit à reculer la refonte des maquettes d'enseignement, et l'intégration obligatoire de ces unités, à septembre 2017.

➤ p. 22 – *Sur le développement de la vie universitaire*

Le règlement intérieur, en phase d'élaboration consacre un titre au développement de la vie universitaire au travers de chapitres consacrés à la vie associative, aux BVE, aux maisons de l'étudiant et à la gestion du FSDIE. C'est dans ce cadre que l'effort de clarification des rôles respectifs des acteurs que demande le rapport sera accompli. Il appartiendra à la nouvelle équipe en charge de l'université de faire adopter ce règlement et de le mettre en œuvre.

Le pilotage

➤ p. 27 – *Sur la nouvelle organisation de l'administration*

En prolongement de la remarque faite plus haut concernant la restructuration de l'administration, les conditions politiques et institutionnelles n'étaient pas réunies pour construire sa nouvelle organisation. La longue période de crise n'a pas permis le consensus à ce sujet. L'absence de loi, puis de statuts jusqu'en juin 2016 (socles indispensables à la nouvelle organisation) a favorisé les attitudes attentistes et empêché les indispensables coopérations attendues à tous les niveaux. De plus ce contexte rendait sourds les services les mieux dotés, aux discours sur le redéploiement des moyens, indispensable à la mise en place du projet de réorganisation.

➤ p. 28 – *Sur la situation financière*

Le compte financier 2015 a été approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration du 23 juin 2016. Il fait ressortir un résultat positif pour l'exercice de + 143 177€.

Au cours de ce CA le commissaire au compte a informé que les comptes de 2015 bénéficiaient de la certification, ce qui est une première pour l'établissement, avec quatre réserves :

- La 1ère réserve concerne les subventions d'investissement,
- La 2ème réserve concerne les immobilisations corporelles,

 UA/ Rapport Définitif HCERES

- La 3ème réserve concerne les heures complémentaires,
- La dernière réserve concerne le non aboutissement de la séparation des comptes avec l'université de Guyane, l'UA n'ayant pas de prise sur le calendrier de cette opération.

PS/ Un arbitrage du cabinet du Secrétaire d'Etat à l'ESR, reçu par courrier du 11 octobre 2016, permettra certainement de finaliser la séparation des comptes.

➤ *p. 28 – Sur le dialogue de gestion dans le nouveau cadre de l'UA*

Le rapport indique que la méthode du dialogue de gestion « *même si elle demande encore à être affinée et mieux comprise par l'ensemble des acteurs, mérite d'être étendue à l'ensemble des moyens (emplois, masse salariale, heures complémentaires, etc.)*. » Ceci appelle plusieurs observations :

1. L'application de la méthode au seul budget de fonctionnement s'est faite dans la douleur. Bien qu'elle ait bénéficié à son terme d'une approbation, elle a été instrumentalisée par certains et dénoncée y compris dans les médias.
2. Son application à la masse salariale et aux emplois, apparait particulièrement compliquée, les emplois existants étant déjà implantés dans les composantes et chacun des pôles et occupés par des personnels en fonction. Les difficultés rencontrées pour le simple redéploiement d'un seul poste d'une composante à une autre, laissent imaginer aisément, les conséquences politiques et sociales d'une redistribution complète des emplois suite à l'application d'une quelconque méthode.
3. Enfin, la DGESIP, dans sa lettre 2015-004 du 28 avril 2015, fait ressortir le pilotage et la gestion de la masse salariale, comme activités à conserver au niveau central de l'établissement.

➤ *p. 28 – Sur le système d'information*

L'audit du système d'information a donné lieu au « rapport d'analyse Mission d'audit, de conseil et d'assistance sur le système d'information et le numérique » remis par Thierry Bedouin, DSI et expert auprès du MENESR, en juillet 2016. Ce rapport a été présenté au comité technique et au CA de l'UA les 11 et 12 juillet 2016. Après un diagnostic exhaustif le rapport fait ressortir 4 urgences :

1. Construire la gouvernance du numérique ;
2. Construire le SI Ressources Humaines et le partager ;
3. Constituer une direction unique du numérique en support et soutien du projet global ;
4. Reconstruire un annuaire d'authentification asservi au SI RH.

Par ailleurs, de nombreuses actions à court et moyen terme sont préconisées :

- Construire la marque Université des Antilles et son nom de domaine univ-antilles.fr ;
- Rationaliser et sécuriser le fonctionnement de la messagerie ;
- Rationaliser les infrastructures de réseau et les rendre cohérentes et homogènes à l'échelle de l'établissement ;
- Rationaliser et rendre cohérentes les infrastructures d'hébergement en travaillant sur la mutualisation ;
- Rationaliser et mettre en cohérence les équipements de serveurs et postes de travail ;

UA/ Rapport Définitif HCERES

- Rationaliser l'administration des équipements et postes de travail en développement des processus globaux d'établissement de suivi ;
- Relier les briques du SI entre elles pour éviter les multiples saisies et développer la transversalité ;
- Engager sur les autres briques métiers une démarche de consolidation ;
- Engager une démarche qualité au service du pilotage et du contrôle de gestion.

L'équipe actuelle a entrepris les travaux qu'elle pouvait mener dans le laps de temps séparait la remise du rapport de la fin de son mandat, dont en particulier tout ce qui touche au nom de domaine et à la messagerie.

L'administrateur provisoire de
L'université des Antilles.




Jacky NARAYANINSAMY

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université des Antilles a eu lieu du 09 au 13 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Marc **Gontard**, professeur émérite, ancien président de l'université Rennes 2.

Ont participé à l'évaluation :

- Marie-José **Jolivet**, directrice de recherche émérite, IRD ;
- Claude **Jolly**, ancien adjoint au chef du service de la stratégie de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, DGESIP/MESR ;
- Claire **Le Jeune**, professeur des universités - praticien hospitalier, université Paris Descartes ;
- Marie-Claude **Maurel**, directrice d'études émérite, EHESS ;
- Bernadette **Petit**, ancienne secrétaire générale de la Chancellerie, Rectorat de Paris ;
- Émilien **Quinart**, doctorant, université Lille 2 ;
- Isabelle **Sueur**, maître de conférences, université de la Rochelle.

Nadine **Lavignotte**, déléguée scientifique, et Dora **Chertier**, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>