

**Délibération n° 2023-49**  
**Débat d'orientation budgétaire (DOB)**

*Le Conseil d'Administration de l'université des Antilles, dans sa séance du 31 mai 2023, sous la présidence de Monsieur le Professeur Michel GEOFFROY, Président de l'université des Antilles,*

Vu le livre VII du code de l'Education,  
Vu les statuts de l'université des Antilles,  
Le directeur des affaires financières entendu,

**A délibéré :**

Après s'être assuré du quorum, suite à la présentation et aux débats qui s'en sont suivis, le Président de l'université demande aux membres du conseil d'administration de procéder au vote.

**Résultat du vote :**

Membres en exercice : 30	Pour : 26
Membres présents et représentés : 26	Contre : 0
Membres n'ayant pas pris part au vote : 0	Abstention : 0

**Le débat d'orientation budgétaire pour l'exercice 2024, conformément à l'annexe est approuvé à l'unanimité des membres présents et représentés du Conseil d'Administration.**

Pour extrait certifié conforme,  
Fait à Pointe-à-Pitre, le 1<sup>er</sup> juin 2023

Le Président de l'université des Antilles



Pr. Michel GEOFFROY

**Modalités de recours contre la présente délibération :**

En application de l'article R. 421-1 du code de justice administrative, le tribunal administratif peut être saisi par voie de recours formé contre la présente délibération, et ce, dans les deux mois à partir du jour de sa publication et de sa transmission à la rectrice, en cas de délibération à caractère réglementaire.

Le tribunal administratif peut être saisi par l'application informatique « Télérecours Citoyens » accessible par le site internet [www.telerecours.fr](http://www.telerecours.fr)



## DIALOGUE D'ORIENTATION BUDGETAIRE POUR L'EXERCICE 2024



## Table des matières

1. Objet et calendrier .....	3
2. Contexte budgétaire : une politique budgétaire optimisée.....	5
2.1. Exécution du budget 2023.....	5
2.3. Hypothèses sur nos dépenses et recettes .....	6
3. Principales orientations budgétaires .....	7
3.1. Vie étudiante et vie sur les campus .....	7
3.2. Recherche .....	7
3.3. Ressources humaines.....	8
4. Investissements dans le numérique et le patrimoine.....	9
4.1. Investissements dans le numérique .....	9
4.2. Investissements dans le patrimoine immobilier .....	10
5. Formation .....	11
5.1. Offre de formation .....	11
5.2. Réussite étudiante, la remédiation et la transformation pédagogique .....	12
5.3. Relations internationales et certification en langues .....	13

La gouvernance a pris ses fonctions avec comme ambition de faire de l'université des Antilles un « lieu-monde », comme priorité l'accompagnement des étudiants vers la réussite et l'insertion professionnelle et comme engagements l'inauguration d'une véritable administration universitaire, d'une politique de recherche aussi rigoureuse qu'utile aux deux territoires et l'avènement de formations efficaces, inspirées par la réalité du marché de l'emploi et répondant aux enjeux des Antilles.

## 1. OBJET ET CALENDRIER

Le débat d'orientation budgétaire constitue la première étape de l'élaboration du budget initial. Il vise à définir les grandes lignes de la répartition des moyens financiers pour le fonctionnement usuel de l'établissement et la mise en œuvre sur l'exercice considéré de ses axes stratégiques. Il traduit notamment les « orientations générales du budget de l'exercice ainsi que les engagements pluriannuels en cours et envisagés ». Il rappelle le contexte financier et organisationnel de l'université, expose les éléments de stratégie à mettre en œuvre en N+1, puis les moyens à y consacrer.

Il porte donc l'ambition de sensibiliser les acteurs à la situation financière comme aux enjeux d'avenir de l'établissement pour orienter le déploiement cohérent des moyens. À ce titre, il définit les orientations qui seront suivies pour élaborer la structure du budget en grandes masses. L'article R. 719-64 du Code de l'éducation prévoit la tenue d'un débat d'orientation budgétaire en ces termes : « À cette fin, un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget de l'exercice, ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés ». Les orientations présentées dans ce document d'orientation budgétaire seront précisées et affinées dans la lettre de cadrage qui sera soumise au vote du CA en septembre 2023. La jurisprudence administrative rappelle que l'organisation de ce débat constitue une formalité substantielle. Il doit avoir lieu dans les mois précédant l'examen du budget.

A l'occasion du débat sur les orientations budgétaires, l'établissement présente :

- L'évolution des dépenses réelles de fonctionnement ;
- L'évolution du besoin de financement annuel permettant d'évaluer les remontées du fonds de roulement.

	BI 2022	BR1 2022	BR2 2022	BP2023	BR1 2023
Résultat de fonctionnement	-1 336	+ 31	+ 253	1 279	5 884
Capacité d'autofinancement	304	811	1033	910	5 854
Variation du fonds de roulement	- 3 014	-5 066	5 906	3 939	2 401

La capacité d'autofinancement (CAF) s'élève à 5 854 325€, ce qui permet de financer les investissements. Il est à noter que la CAF a été fortement augmentée, par rapport au budget initial grâce à des recettes d'investissements (6 millions d'euros, fléchés opérations immobilières). Le FDR en nombre de jours de charges décaissables est égal à 59 jours (la moyenne nationale, en 2021, était comprise entre 35 et 40 jours). La part de nos ressources propres par rapport au budget total représente 4,6% au BRI 2023 (hors financements publics). La moyenne nationale en 2019 s'élevait à 20% environ pour les universités françaises.

Les éléments du DOB prennent en compte :

- Les orientations budgétaires envisagées portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement, en investissement et en masse salariale, sont notamment précisées les hypothèses d'évolution retenues pour construire le projet de budget, en matière de postes aux concours, de subventions, de dépenses incompressibles et de tarification.
- La présentation des engagements pluriannuels, notamment les orientations envisagées en matière de programmation d'investissement comportant une prévision des dépenses et des recettes. Le rapport présente
- Les orientations en matière d'appels à projet.

Sous l'impulsion de la nouvelle équipe présidentielle, l'université des Antilles s'est résolument engagée dans une dynamique soutenue de modernisation. Chacun aura pu l'observer, sur plusieurs plans, comme la modernisation des campus visiblement engagée, le développement du numérique et la structuration de l'administration en générale.

Les grandes étapes du calendrier de la construction budgétaire pour l'année 2024 sont donc les suivantes :

<b>Juin 2023</b>	<b>Débat d'orientation budgétaire en CA</b>
<b>Juin - juillet</b>	Dialogues de gestion avec les composantes, laboratoires, directions et services
<b>Septembre</b>	Présentation au vote du CA de la lettre de cadrage budgétaire
<b>Fin octobre</b>	Arbitrages budgétaires finaux
<b>Novembre</b>	Élaboration des documents budgétaires par la DAF
<b>Fin novembre</b>	Transmission du document au rectorat et au contrôleur académique, 15 jours avant le vote du CA
<b>Début décembre</b>	Vote du budget initial en CA
<b>Janvier 2024</b>	Ouverture des crédits

Cependant, comme l'université s'est pleinement engagée dans une construction pluriannuelle de ses actions majeures, il ne s'agit pas de mettre en pause l'action politique, mais de poursuivre la dynamique de l'établissement. Aussi, ce DOB confirmera les grandes orientations stratégiques de l'établissement pour l'exercice budgétaire 2024 et, à travers notamment les projets d'investissements et la politique de ressources humaines tant sur le volet recrutement que celui de la rémunération, dessinera la trajectoire de notre établissement sur le moyen terme.

## 2. CONTEXTE BUDGÉTAIRE : UNE POLITIQUE BUDGÉTAIRE OPTIMISÉE

La construction budgétaire repose toujours sur des hypothèses de recettes d'une part et de dépenses d'autre part, dans le respect des principes de sincérité et de prudence sur la soutenabilité.

Nombre des orientations présentées dans ce DOB 2024 s'inscrivent dans une démarche pluriannuelle afin que l'établissement poursuive sa dynamique, que ce soit en matière d'investissements, avec les PPI proposés (DPI et DSIN) ou en matière de gestion des ressources humaines, à travers les recrutements et la politique de rémunération. Cette vision pluriannuelle nécessite un plan de financement reposant sur des prélèvements effectués sur nos fonds de roulement. Notre capacité à projeter à 3 ans le budget de l'établissement devrait se mettre en place pour diffuser la culture du pluriannuel au sein de la communauté, qui existe au niveau de la recherche, notamment pour la gestion des conventions.

### 2.1. EXÉCUTION BUDGETAIRE 2023

Le compte financier de l'université voté lors du CA de mars 2023 a conclu à la nécessité d'améliorer notre travail de prévision et pilotage budgétaire, et plus précisément sur la gestion des heures complémentaires, les conventions de recherche et les délais d'exécution de nos projets immobiliers.

Cartographie de l'université :

- Effectifs étudiants : 14 257 étudiants au 15 janvier 2023 comprenant la formation initiale, la formation continue et l'apprentissage.
- Recettes
  - SCSP 2023 :
    - 89 158 952 € de masse salariale
    - 6 480 000 € de fonctionnement, dont 897 866 € de compensation boursiers et 582 494 € de crédits fléchés
  - Les droits universitaires 2022/2023 : 1 921 331€ (DU) + 613 782 € (FC)
  - Les ressources propres : 3 304 323 € en masse salariale
  - Conventions de la recherche : autorisations d'engagements 2023 : 6 millions € en fonctionnement et en équipement
  - Prestations de services (recherche)
  - Remontée de fonds de roulement : 5 500 000 €

➤ Dépenses

- Fonctionnement  
6 480 000 + 1 800 000 = 8 280 000 € auxquels s'ajoute le crédit propre des conventions recherche (3 900 000 €) et de la formation continue
- Équipement  
5 500 000 € + 2 090 000 € de conventions recherches
- Personnel  
87 358 952 € sur dotation ministérielle + 3 304 323 € de ressources propres.

Il nous faut rationaliser nos dépenses et surtout améliorer nos recettes en agissant sur les ressources propres provenant de la recherche, de la formation continue et de l'apprentissage.

L'année 2023 est marquée par la reprise des activités à la suite de la crise sanitaire du Covid19 avec des conséquences sur les déplacements et missions qui ont retrouvé leur niveau d'avant crise. Cette année est aussi marquée par une forte inflation sur les prix de l'énergie ainsi que sur d'autres postes de dépenses comme les matériaux pour nos travaux immobiliers, les équipements informatiques. Le taux d'inflation prévu en France en 2023 devrait dépasser 6,2 % (INSEE) avec des répercussions sur nos dépenses en 2023 et 2024.

La hausse des coûts de l'énergie devrait impacter notablement nos dépenses de fonctionnement par rapport aux prévisions du budget initial 2023.

### 2.3. HYPOTHÈSES SUR NOS DÉPENSES ET RECETTES

La construction du budget initial repose sur des hypothèses nécessairement prudentes, mais qui doivent permettre à l'établissement de conduire ses actions stratégiques. Ces hypothèses seront présentées plus en détail dans la lettre de cadrage budgétaire, qui sera soumise au vote du CA en septembre 2023 avec des compléments d'informations obtenus d'ici la rentrée universitaire. Elles reprendront dans un objectif de soutenabilité budgétaire les principes de prudence usuels suivants :

#### RECETTES :

- Stabilité de la subvention globale pour charges de service public.
- Absence de compensation pour le GVT.
- Revalorisation des fonds CVEC décidée par le MESRI (100 euros).
- Stabilité des ressources issues des frais d'inscription et de la taxe d'apprentissage.
- Mise en place des actions visant à développer et à diversifier les ressources propres.

Les mesures ministérielles comme la LPR ne sont pas intégrées dans nos hypothèses.

#### DÉPENSES :

- Hausse des dépenses globales de masses salariales en lien avec le GVT et la politique indemnitaire (compensée par la hausse de la SCSP).
- Prise en compte des départs à la retraite connus d'ici 2024.
- Dépenses en heures complémentaires stabilisées grâce au travail sur la fiabilisation des services d'enseignement.
- Hausse sensible des dépenses de fonctionnement en lien principalement avec les dépenses énergétiques. Les effets du plan de sobriété de l'établissement qui ont commencé en 2023 devraient apparaître plus sensiblement sur l'exécution des budgets 2024 et 2025.
- Modernisation de l'administration.

### 3. PRINCIPALES ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES

#### 3.1. VIE ÉTUDIANTE ET VIE SUR LES CAMPUS

Lors du budget 2023, l'université a lancé plusieurs actions pour dynamiser la vie sur les campus en multipliant ses partenariats avec les associations étudiantes, notamment via une politique volontariste d'utilisation des crédits de la CVEC.

Dans le budget 2024, nous comptons amplifier nos efforts dans cette direction.

Afin d'augmenter l'employabilité des nos étudiants, nous voulons accueillir un plus grand nombre de stagiaires et d'apprentis dans les services et directions de l'université.

De plus des investissements seront programmés afin d'améliorer la vie sur les campus comme par exemple la mise en place de points d'eau fraîche, de points de recharge de téléphone portable ou encore de bornes wifi pour assurer une couverture complète et performante de l'ensemble de nos espaces.

#### 3.2. RECHERCHE

L'établissement accompagne le fonctionnement de ses unités de recherche par la mise à disposition de 11 % de sa dotation en fonctionnement soit 700 000 €.

Les autorisations de dépenses pour l'exécution des conventions de recherche en 2023, de plus de 6 millions d'euros (équipement + fonctionnement), reflètent du dynamisme de notre recherche. Toutefois, ils mettent en exergue les risques budgétaires encourus, si ces conventions ne sont pas conduites dans les règles de l'art.

Afin d'améliorer la mise en place et la gestion des conventions de recherche, nous avons fait acte de candidature à l'appel à projets de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) intitulé « Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ASDESR) ». Le projet de l'université des Antilles intitulé « Widening our Horizon : French West InDies ENGaging in Europe (WIDEN) » a été accepté et recevra un financement d'un peu plus d'un million cent mille euros, sur plusieurs années, destiné au recrutement d'un pilote de projets européens de haut niveau et de deux ingénieurs projets

spécialisés dans l'accompagnement et le montage de projets européens. Dès lors, un ingénieur sera positionné sur chaque pôle universitaire.

L'université des Antilles se dotera dans un avenir proche, d'une direction de la recherche et de la valorisation, qui accueillera notamment les trois experts qui seront recrutés dans le cadre du projet WIDEN.

La structuration de cette nouvelle direction est à l'étude avec des experts du domaine, extérieurs à notre établissement, et elle s'accompagnera d'une réflexion poussée sur le rôle de l'université et sa contribution en faveur des territoires de Martinique et de Guadeloupe.

Ainsi, notre politique va amplifier nos capacités en matière de recherche en générant de la recette en ressources propres. Cette augmentation doit se faire en fiabilisant et en sécurisant la gestion de ces opérations financières liées aux conventions de recherche.

### 3.3. RESSOURCES HUMAINES

Conformément au corpus juridique en vigueur, les leviers de reconnaissance de l'investissement, ainsi que de la valorisation des carrières des personnels seront mis en place, dès lors que les conditions budgétaires le permettent. Le budget 2024 viendra consolider la politique de développement des ressources humaines engagée en 2023.

Tenant compte de l'ancrage territorial et de la responsabilité sociétale de l'université, les choix stratégiques de l'université en matière de ressources humaines l'ont conduite récemment à affirmer ses orientations en matière de politique de recrutement des enseignants-chercheurs, à présenter à ses instances internes une révision de sa politique contractuelle adossée à une approche plus attractive de sa politique indemnitaire. Il s'agit pour notre établissement, en utilisant ces leviers, de se donner les moyens de réussir les projets structurants engagés et à venir, de consolider et professionnaliser son administration en faisant appel à des profils experts.

Pour se faire, il est primordial de développer à travers notre politique des ressources humaines, les axes stratégiques suivants :

- La GPEEC qui favorise la visualisation des compétences disponibles et de celles à acquérir. Elle permet également de définir les besoins en formation, en recrutement et en mobilité interne, favorise la qualité de vie au travail et le dialogue social.
- Une adaptabilité accrue pour s'adapter aux changements organisationnels et environnementaux.
- Une meilleure gestion des ressources humaines pour renforcer la motivation et la fidélisation des collaborateurs en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.
- L'engagement de l'université sur les questions d'égalité de genre. L'établissement poursuit la politique inscrite dans le plan d'actions pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, validé en CA le 27 septembre 2021 et dont le suivi du plan d'actions a été présenté le 14 mars 2023.
- La mise en place d'outils de pilotage RH, tels que les référentiels métiers, les fiches de poste, les entretiens professionnels individuels, les pyramides des âges et les effectifs. Ces outils permettent de cartographier les emplois et les compétences,

d'identifier les écarts, d'anticiper les besoins et d'établir un plan d'actions. Ce travail a été amorcé et sera poursuivi pour développer notre attractivité et attirer des compétences.

La structuration de notre administration pour la rendre plus efficace, en modernisant son fonctionnement, en améliorant son pilotage à travers la mise en place d'outils plus performants, en dématérialisant, en simplifiant les processus et en recrutant des profils compétents et adaptés se poursuivra sur l'exercice 2024.

Cette approche qualitative des fonctions supports et des missions associées va se traduire par une augmentation de la consommation de la masse salariale pour les années 2024 et 2025, en emploi, mais aussi en fonctionnement du fait de l'élaboration d'un plan de formation plus étoffé à la hauteur des enjeux. L'université veillera toutefois à poursuivre sa gestion prudentielle notamment au regard de son implantation territoriale qui impacte fortement les dépenses de fonctionnement.

Il est à noter que les décisions en matière de ressources humaines engagent l'établissement sur le long terme.

## 4. INVESTISSEMENTS DANS LE NUMÉRIQUE ET LE PATRIMOINE

La politique d'investissement dans le numérique et l'immobilier va se poursuivre conformément aux engagements pluriannuels inscrits dans les Programmes d'Investissement Pluriannuel (PPI).

### 4.1. INVESTISSEMENTS DANS LE NUMÉRIQUE

La mise en place d'un PPI numérique adossé à un schéma directeur pluriannuel du numérique permettra de sanctuariser les dépenses clés liées au système d'information et au numérique et de poursuivre l'harmonisation des services numériques délivrés au sein de l'établissement.

Le PPI favorise l'optimisation des dépenses récurrentes, ainsi la maîtrise de l'impact budgétaire de l'adoption de nouveaux outils d'une année à l'autre.

Les projets liés au système d'information et du numérique identifiés comme prioritaires pour l'année 2024 sont :

- Finaliser la migration de notre messagerie et des outils de collaboration (Martinique et Guadeloupe) vers l'outil Partage de RENATER ;
- Pérenniser et renforcer les outils logiciels du système d'information dédiés à la vie étudiante : MOVEON (mobilité), CLICODOCK (santé).
- Pérenniser et renforcer des moyens de Cybersécurité et de sauvegarde de la production numérique de l'établissement :
  - Protections actives : firewall, antivirus.
  - Protections passives : systèmes de sauvegarde renforcés et accessibles au plus grand nombre.

- Moderniser l'action administrative en la dotant d'outils performants.

Il convient également de faire face aux nouveaux défis comme l'apport des intelligences artificielles au niveau de la pédagogie : les outils d'aide à la création d'examens par exemple.

## 4.2. INVESTISSEMENTS DANS LE PATRIMOINE IMMOBILIER

L'enseignement dans le supérieur est en mutation rapide avec de nouveaux besoins en termes de salles et d'équipements pédagogiques. Nos bâtiments vieillissent rapidement à cause de notre climat tropical maritime, nécessitant plus fréquemment qu'ailleurs, de la maintenance lourde voire des reconstructions. Les travaux de réhabilitation des espaces d'enseignement doivent nous permettre d'offrir à nos usagers des conditions d'accueil optimales pour étudier.

D'une périodicité quinquennale, le Schéma Pluriannuel de la Stratégie Immobilière (SPSI) devrait permettre de rendre cohérent les nombreux investissements à programmer. Ce SPSI vise à l'élaboration et au déploiement d'une véritable stratégie immobilière, visant à préserver et à optimiser les performances de notre parc immobilier.

- La préservation du parc immobilier à un niveau de qualité réglementaire, technique et fonctionnel optimal.
- L'optimisation du parc immobilier en termes d'occupation et de coûts d'exploitation plus la maintenance.
- La modernisation du parc immobilier aussi bien en matière de développement durable que de développement technologique et de confort.
- La professionnalisation de la fonction immobilière en termes de moyens humains et de compétences.

Notre SPSI n'obtiendra son caractère définitif qu'après réception de l'avis du ministère de tutelle et l'approbation du service central de la Direction Immobilière de l'État et validation de notre conseil d'administration.

Quelques projets prioritaires pour 2024 :

- Restructuration des bureaux de l'administration générale pour répondre aux besoins en termes d'adaptation à l'évolution des conditions de travail (optimisation des espaces et adaptation aux nouvelles exigences liées aux évolutions des conditions de travail) et ainsi permettre l'accueil supplémentaire de nouveaux agents.
- Rénovation des locaux sur les campus de Guadeloupe et de Martinique.
- Investissement pour conforter notre plan sobriété énergétique (panneaux photovoltaïques, batterie de stockage d'énergie et sécurisation des éléments numériques...).
- Projets de construction financés par les partenaires institutionnels à titre indicatif comme pour le campus santé et le bâtiment de la vie étudiante.

## 5. FORMATION

La formation de nos étudiants est l'une des activités principales d'une université et c'est pourquoi elle est intégrée de facto dans la quasi-totalité des orientations budgétaires précédemment citées.

### 5.1. OFFRE DE FORMATION

La nouvelle offre de formation a été effective lors de cette année universitaire 2022/2023.

Via Parcoursup, les lycéens peuvent formuler des vœux sur 22 formations pour le pôle Guadeloupe, dont 7 sur l'IUT et sur 24 formations pour le pôle Martinique, dont 4 formations pour l'IUT.

Un bilan sera effectué cette année et des ajustements seront proposés afin d'améliorer notre offre de formation. Une attention particulière sera portée sur la formation continue et l'apprentissage. Le contrôleur de gestion, qui devrait arriver incessamment, devra réactualiser le coût de nos formations, aussi bien initiales que continues afin de connaître les coûts complets de nos formations.

Nous avons été récemment agréés comme centre de certification PIX. Cela nous permettra de réduire le coût de nos obligations en termes de formation, mais aussi de pouvoir générer des ressources propres en monnayant ce service aux organismes extérieurs et aux particuliers.

Par ailleurs, le caractère essentiel de notre faculté de médecine de plein exercice, aujourd'hui, n'est plus à démontrer. Le département de maïeutique, les études d'orthophonie, d'orthoptie, d'imagerie médicale, de radiologie ont vocation à transformer et à faire évoluer significativement le système de santé aux Antilles et en Guyane et plus largement, au sein de la Caraïbe où nous avons un rôle majeur à jouer.

Si la mise en place d'une offre de formation médicale la plus complète possible et diversifiée est essentielle, le développement de la recherche médicale adaptée à l'environnement antillais ne l'est pas moins. C'est ainsi qu'une nouvelle unité de recherche intitulée « Épidémiologie Clinique et Vieillesse (EpiCliV) » a été labellisée à l'université des Antilles en décembre 2022.

Un soutien particulier pourra être accordé par l'UA aux activités de recherche liées à la santé, jugées stratégiques, dès lors qu'elles seront réalisées au sein des unités de recherche labellisées de l'établissement et qu'elles concerneront une thématique prégnante pour nos territoires d'implantation. Ce soutien pourra prendre la forme d'une aide financière directe, d'attribution de contrats doctoraux ou d'affectation d'emplois d'enseignants-chercheurs.

L'ouverture de la première année du deuxième cycle des études de médecine est un enjeu fort de cette année 2023 et il doit se poursuivre pour maintenir nos étudiants sur le territoire.

De manière générale, l'université doit avoir une offre qui réponde aux besoins économiques du territoire pour maintenir notre jeunesse sur le territoire.

## 5.2. RÉUSSITE ÉTUDIANTE, LA REMÉDIATION ET LA TRANSFORMATION PÉDAGOGIQUE

La réussite de nos étudiants est l'objectif premier de notre politique.

L'université dispose d'un schéma directeur pluriannuel handicap pour répondre aux besoins des étudiants en situation de handicap, lui permettant de mettre en place des dispositifs adaptés à leur situation.

- Faciliter l'accès aux locaux et aux services : cela passe par l'adaptation des infrastructures (rampes, ascenseurs, signalétique...), la mise à disposition de matériel spécifique (ordinateurs, logiciels, boucles magnétiques...), la prise en charge des frais de transport, la réservation de places de logement adaptées, l'accès prioritaire aux restaurants universitaires.
- Aménager les conditions d'étude et d'évaluation : cela implique de proposer des aménagements pédagogiques (tutorat, soutien, allègement du programme...), des aménagements d'examens (temps supplémentaire, secrétaire, tiers-temps...), des aides humaines (assistants d'éducation, interprètes en langue des signes...), des aides techniques (transcription écrite, audiodescription...).
- Accompagner le projet personnel et professionnel : cela consiste à offrir un conseil et un suivi personnalisé sur l'orientation, l'insertion professionnelle, la mobilité internationale, le stage en entreprise, l'alternance, le doctorat.
- Sensibiliser et former la communauté universitaire : cela suppose de développer une culture du handicap au sein de l'université, de former les personnels et les enseignants à l'accueil et à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, de favoriser le dialogue et la coopération entre les différents acteurs (services universitaires, associations, partenaires extérieurs...).

L'université fait face à plusieurs défis pour améliorer la réussite des étudiants.

- Réduire le taux d'échec et de décrochage : le taux de réussite en licence en trois ans mérité d'être amélioré, ce qui montre les difficultés rencontrées par les étudiants pour s'adapter aux exigences universitaires, notamment en première année.
- Accompagner la diversité des profils et des parcours : les étudiants à l'université sont issus d'horizons sociaux souvent défavorisés et ont des besoins et des attentes spécifiques. Il faut donc leur proposer des dispositifs adaptés à leur situation (orientation, insertion professionnelle, mobilité internationale...).
- Répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux : les étudiants sont de plus en plus sensibles aux questions liées au développement durable, à la citoyenneté, à la solidarité et à l'innovation. L'université doit donc intégrer ces dimensions dans sa formation, sa recherche et ses pratiques.

Il existe plusieurs pistes pour développer la réussite étudiante au sein de l'université.

- Améliorer les conditions de vie et d'étude des étudiants : cela passe par un soutien financier (bourses, gel des droits d'inscription), un accès facilité au logement, à la santé, à la culture et au sport, une meilleure prise en compte du handicap et de la diversité.
- Accompagner les étudiants dans leur orientation et leur parcours : cela implique de renforcer l'information et le conseil sur les débouchés professionnels, de favoriser la personnalisation des parcours (modules complémentaires, passerelles, doubles diplômes), de développer le tutorat et le mentorat, de lutter contre le décrochage.
- Innover dans les pratiques pédagogiques et les technologies éducatives : cela suppose de diversifier les modalités d'enseignement et d'évaluation (classes inversées, projets, MOOCs, serious games...), de stimuler l'engagement et la motivation des étudiants, de favoriser le travail collaboratif et l'autonomie, de renforcer les compétences transversales (langues, numérique...).
- Valoriser la réussite et la reconnaissance des étudiants : cela consiste à encourager les initiatives étudiantes, à soutenir l'engagement associatif et citoyen, à développer les relations avec le monde socio-économique, à promouvoir l'ouverture internationale, à célébrer les réussites individuelles et collectives.

Ces actions sont réalisées par l'intermédiaire d'emplois étudiant, mais aussi par le financement d'heures référentielles. Les nouvelles évolutions de la formation avec une part de plus en plus importante de distanciel et d'autoformation impliquent la nécessité d'un investissement notable dans les outils numériques.

Ces actions mises en place seront ensuite mesurées via des indicateurs de suivi, de performance et des enquêtes de satisfaction.

### 5.3. RELATIONS INTERNATIONALES ET CERTIFICATION EN LANGUES

La réussite des étudiants passe aussi par de la mobilité à l'étranger et/ou des échanges via des partenariats, pour développer les compétences linguistiques, culturelles et professionnelles.

L'accord bilatéral en cours de négociation entre Howard University (HU) et l'université des Antilles a pour but de favoriser la coopération entre les deux universités dans l'objectif de promouvoir d'une part les échanges universitaires et d'autre part la coopération en matière de recherche et de valorisation de la recherche.

En termes d'échanges interuniversitaires, les deux universités souhaitent mettre en place une convention bilatérale permettant la mobilité des étudiants de Licence, Master et Doctorat, la mobilité des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs et techniques des institutions respectives, les mobilités de stage permettant de faire le lien entre professionnalisation et internationalisation et les mobilités groupées (Programmes courts axés sur le civisme et l'engagement citoyen). Il s'agira également de formaliser un jumelage entre les programmes d'Ambassadeurs HU et UA existants en sélectionnant une cohorte d'étudiants

dans chaque université dans le but de les former à la diplomatie et à la coopération internationale avec un ancrage Caraïbe-Amériques.

En termes de coopération en matière de recherche et de valorisation de la recherche, il s'agira de mettre en place les actions suivantes :

- Création d'une chaire d'excellence Recherche-Innovation Howard University/université des Antilles.
- Co-organisation de cycles de conférences internationales à Howard University et à l'Université des Antilles.
- Organisation d'une université d'été (annuelle ou bisannuelle) en Humanités caribéennes à la faculté Roger Toumson de l'université des Antilles (public cible : jeunes chercheurs internationaux, doctorants, postdoctorants).

Les dotations 2024 devront prendre en compte la montée en puissance de ces échanges bilatéraux, de plus en plus nombreux, et tenir compte du prix exorbitant des billets d'avion.

Par ailleurs, la Maison des langues devrait se mettre en place, incluant la certification en langue.

La pleine charge devrait être pour 2025 avec l'organisation de la première école d'été.