

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de la Polynésie française

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

Daniel Martina, 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
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions et le positionnement stratégique : des objectifs clés en formation et recherche qui dessinent une trajectoire globale claire	7
II – Des partenariats diversement développés	7
1 ● Le partenariat avec le Pays : un dialogue en progrès	7
2 ● Un périmètre large de partenariats en recherche ; un périmètre beaucoup plus réduit en formation	8
3 ● Des relations peu développées avec les milieux socio-économiques	8
III – La gouvernance : un modèle descendant efficient	9
1 ● Une gouvernance centralisée en amont des conseils, aussi bien pour l'élaboration stratégique que pour les affaires courantes	9
2 ● Conseil d'administration, conseil scientifique, commission des études et de la vie étudiante : des instances de validation et de consultation plus que de forces de propositions	9
3 ● Les composantes : une séparation enseignement–recherche et un déficit de structuration des départements	10
IV – Une communication classique avec des résultats mais sans stratégie globale	10
La recherche et la formation	13
I – Une politique de recherche à consolider	13
1 ● Un paysage encore fragmenté	13
2 ● Une volonté de partenariats avec les organismes de recherche qui pourrait être renforcée	13
3 ● Approfondir et formaliser les relations avec les acteurs du territoire	13
4 ● Un pilotage de la recherche insuffisant pour accompagner les choix stratégiques et développer le potentiel de recherche de l'établissement	14
II – Une politique de formation initiale et continue à objectifs multiples non priorisés	14
1 ● La nécessité d'une politique coopérative de site de l'offre de formation post-baccalauréat	14
2 ● Une stratégie à objectifs multiples dans des filières à effectifs contrastés	15
3 ● Une politique de pédagogie numérique encore fragile	16
4 ● Une formation continue en progrès qui empiète sur le domaine de la formation initiale	17
III – Un lien distendu entre formation et recherche	17
1 ● Un continuum LMD fortement affecté par une offre très réduite de masters	17
2 ● Des partenariats avec les masters métropolitains insuffisamment développés	18
3 ● L'école doctorale du Pacifique (UPF/UNC) : un outil possible de décroisement disciplinaire de la recherche à l'UPF	18
IV – Une documentation au service de la recherche et de la réussite des étudiants	18
La réussite des étudiants	21

I – Une orientation active et une aide à la réussite dont les résultats sont visibles, mais partiels, dans un contexte difficile	21
II – Une vie étudiante en demi-teinte	22
La valorisation et la culture scientifique	23
I – Une politique de valorisation encore en construction	23
II – Quelques actions pérennes de diffusion de la culture scientifique	23
Les relations européennes et internationales	25
I – La politique linguistique : un élargissement souhaitable des langues enseignées	25
II – Un bilan qui souffre d'un portage politique insuffisant	25
Le pilotage	27
I – Un pilotage des services administratifs efficient malgré un <i>turn-over</i> important parmi l'encadrement	27
II – Une gestion à court terme des ressources humaines	27
III – La saturation de la masse salariale dans un futur proche	28
IV – Un budget bien maîtrisé présentant des fragilités	28
1 ● La section de fonctionnement : de la maîtrise actuelle aux risques futurs	28
2 ● Le financement des investissements : le choix d'utiliser le fonds de roulement et ses limites	29
V – Un parc immobilier en bon état, mais une stratégie immobilière hypothéquée	30
1 ● Un parc immobilier globalement en bon état ; des problèmes d'occupation des salles	30
2 ● Le schéma directeur immobilier : une stratégie à long terme problématique	30
VI – Un déficit de vision stratégique sur les champs numériques malgré les moyens disponibles	30
1 ● Des moyens humains et matériels permettant de faire face aux demandes, à l'exception du débit internet	30
2 ● Améliorer la définition et la mise en œuvre d'une stratégie numérique	31
Conclusion	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	45

Présentation

La Polynésie française est un ensemble de 118 îles, de surface totale de 3 500 km², regroupées en cinq archipels, dispersées dans le Pacifique sud sur une surface comparable à celle de l'Europe et peuplée d'environ 270 000 habitants.

L'université de la Polynésie française (UPF), seule université du territoire, créée en 1987, est implantée à Tahiti, centre politique, administratif et économique de cet ensemble. L'éloignement de L'UPF, à environ 18 000 km de Paris, se traduit sans doute par des surcoûts de fonctionnement mais surtout un risque d'isolement que l'université doit surmonter. Par ailleurs, la faiblesse du nombre d'habitants génère un marché de l'emploi restreint³ et peu diversifié, touché fortement par la crise économique actuelle et générateur de difficultés d'insertion professionnelle des étudiants. Le territoire se caractérise également par un taux de scolarisation et une part de diplômés du supérieur⁴ nettement plus faibles qu'en métropole.

Pour autant, l'UPF s'inscrit dans un territoire qui dispose d'atouts exceptionnels. Son environnement naturel est celui d'un écosystème unique, riche de potentialités de recherche et de partenariats scientifiques. Elle s'inscrit également dans un contexte anthropologique et linguistique qui lui confère une identité forte. Elle appartient simultanément à plusieurs environnements géoculturels, la France, le triangle polynésien, et l'espace Pacifique. Enfin, sa situation géographique facilite l'observation géophysique, la collecte de données à diverses échelles et leur analyse concernant des phénomènes d'importance mondiale comme le réchauffement climatique, par exemple.

A ce contexte géographique et économique particulier s'ajoute une architecture institutionnelle et politique issue de la loi du 27 février 2004, portant statut d'autonomie de la Polynésie française⁵, qui autorise son gouvernement à organiser « ses propres filières de formation et ses propres services de recherche » (article 26) et qui conduit l'UPF à déterminer sa stratégie en dialogue, non seulement avec l'État français, mais également avec le gouvernement polynésien.

Pour mener à bien ses missions, l'UPF dispose en 2015 de 120 postes d'enseignants et enseignants-chercheurs (EC) titulaires (17 professeurs des universités (PR), 53 maîtres de conférences (MC), 33 professeurs agrégés affectés dans l'enseignement supérieur (Prag) et professeurs certifiés affectés dans l'enseignement supérieur (PRCE) et 17 enseignants et chercheurs non titulaires (doctorants contractuels, attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater) et contractuels du second degré)⁶. Elle compte également, en 2015, en équivalent temps plein (ETP), 127 emplois bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux, et de santé (Biatss), dont 59 titulaires et 68 contractuels. L'UPF a bénéficié de plus d'une vingtaine de créations d'emplois de la part de l'État depuis 2013. Elle est installée sur un campus de 18 000 m² de bâtiments.

L'UPF est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1^{er} janvier 2013. La loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013 a été étendue partiellement et adaptée à la Polynésie française. L'UPF mettra dans les prochains mois, ses statuts et sa gouvernance en conformité avec cette loi (cf. *infra*). Le budget de fonctionnement de l'UPF pour 2015 a été arrêté en fin d'exercice, à 26 M€ en recettes (dont 24 M€ de dotation) et 27 M€ en dépenses. Comme notamment dix autres universités françaises en 2015, l'UPF a fait l'objet d'un prélèvement sur fonds de roulement de la part de l'État (2,4 M€).

L'UPF a vu ses effectifs étudiants quasiment doubler depuis 1999 pour atteindre 3 243 inscriptions en 2009-2010. Après une période de décroissance, les effectifs ont recommencé à croître légèrement passant à 3 652 en 2015-2016, dont environ 72 % inscriptions en licence (hors formation continue et première année commune aux études de santé (Paces). Le taux de boursiers en 2014-2015 est de 34 % pour les boursiers de l'État et de 7 % pour les boursiers du Pays⁷ soit un total de 41 %. Les proportions d'étudiants titulaires d'un baccalauréat technologique (28 %) et professionnel (21,3 %) sont beaucoup plus élevées qu'en métropole (respectivement 15 et 5,5 %). Seulement la moitié

³ Prédominance d'un grand nombre de très petites entreprises et de petites entreprises (ainsi, en 2012, les entreprises polynésiennes emploient en moyenne 9,27 salariés, cf. Diagnostic territorial Polynésie française, 2015).

⁴ En 2012, la part des diplômés de niveau supérieur représente 12 % de l'ensemble de la population de 15 ans ou plus sortie du système scolaire (source : Diagnostic territorial Polynésie française).

⁵ La Polynésie française est reconnue comme pays et territoire d'Outre-mer (PTOM) par l'Union européenne.

⁶ Source : Fiche Persée direction générale des ressources humaines (DGRH) 2016.

⁷ Nom usuel du gouvernement de la Polynésie française.

des bacheliers généraux s'inscrivent à l'université. Les taux de réussite sont très faibles : le taux de réussite en licence en trois ans est de l'ordre d'un tiers de celui observé en métropole (12,8 % pour les baccalauréats généraux, 3,1 % pour les technologiques et 0,3 % pour les professionnels). L'UPF est ainsi confrontée à un défi considérable concernant l'attractivité de ses formations et la réussite de ses étudiants.

L'UPF accomplit sa mission de recherche à travers une unité mixte de recherche (UMR), quatre équipes d'accueil (EA), et deux structures fédératives (FR), regroupant 85 EC et chercheurs.

L'UPF doit affronter de nombreux défis. Dans son rapport de 2012, l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) soulignait, à côté de points forts comme les partenariats en matière de recherche ainsi que des spécificités se mettant en place en recherche et formation, des points faibles concernant en particulier la persistance d'un taux d'échec élevé et une stratégie scientifique encore peu aboutie. Le contrat pluriannuel 2012-2016 signé entre l'université et l'État, en concordance avec ces analyses, donnait pour objectifs de renforcer l'attractivité des formations et la réussite des étudiants et de faire de l'UPF, une « *université pivot de la recherche* » dans son territoire. Le rapport et le contrat soulignaient aussi la nécessité de renforcer la gouvernance et de développer le rayonnement international.

A la lecture du précédent rapport de l'Aeres, du contrat quinquennal et avec l'appui du rapport d'autoévaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes suivants :

- la stratégie, la gouvernance et le pilotage : de la concertation aux prises de décision, de l'arbitrage à la mise en œuvre, des instruments de suivi à l'évaluation des activités ;
- les partenariats et le territoire : coopérations académiques, socio-économiques, collectivités et acteurs politiques ;
- la formation : une stratégie multidimensionnelle à l'épreuve d'un contexte spécifique ;
- la politique de recherche : thématiques, acteurs, coopérations multiples et masse critique ;
- l'enjeu du numérique pour l'établissement.

La stratégie et la gouvernance

I – Les missions et le positionnement stratégique : des objectifs clés en formation et recherche qui dessinent une trajectoire globale claire

S'agissant de l'enseignement, l'université affirme qu'elle a, et particulièrement pour les publics d'origine modeste, une triple mission : l'accueil, la réussite et l'employabilité des étudiants.

On retrouve cette mission dans les principales orientations stratégiques proposées par l'établissement pour le contrat à venir. Ainsi l'UPF entend-elle maintenir une offre généraliste en licence (objectif d'accueil sur un panel large répondant aux attentes variées des jeunes polynésiens), renforcer les procédures de soutien et s'adosser à une pédagogie modernisée utilisant les technologies numériques (objectif de réussite), proposer une offre nouvelle cohérente avec les besoins économiques locaux (objectif d'employabilité).

En matière de recherche, le précédent contrat soulignait en particulier la nécessité de mettre en place l'UMR Environnement insulaire océanien (UMR EIO) pour fédérer les forces et, plus généralement, développer la recherche sur les thématiques dans lesquelles la situation géographique de la Polynésie permet d'apporter une contribution spécifique et d'aider au développement du territoire.

Dans son projet stratégique, l'établissement reprend, structure et approfondit ces objectifs. Les thématiques prioritaires sont clairement confirmées et s'appuient sur les spécificités géographiques et culturelles de la Polynésie (écosystèmes insulaires, études des sociétés polynésiennes, observations géophysiques). Compte tenu de ces spécificités, l'université inscrit d'emblée sa recherche dans un cadre international. Les projets immobiliers (bâtiment recherche et maison des sciences de l'homme du Pacifique (MSHP)) sont en conformité avec ces objectifs. L'UPF réaffirme son souci permanent de mener des recherches utiles à la Polynésie française et de les inscrire dans une politique de site. Elle souligne, à ce titre, son investissement dans l'élaboration du schéma directeur de la recherche et de l'innovation 2015-2025 élaboré par le Pays et qui a contribué à définir les axes du nouveau contrat de projets État-Pays dans son volet recherche et innovation.

Ainsi ces orientations fondamentales en recherche et formation sont-elles clairement énoncées. Elles définissent une trajectoire globale lisible. Elles sont en accord avec la politique contractuelle avec l'État. Elles s'inscrivent dans une politique de site. Les entretiens ont aussi montré qu'elles étaient également connues et partagées par les interlocuteurs rencontrés. Les développements qui suivront examineront la cohérence de l'ensemble, les marges de progrès et l'adéquation entre les moyens et les ambitions.

II – Des partenariats diversement développés

1 ● Le partenariat avec le Pays : un dialogue en progrès

L'article 2 des statuts actuellement en vigueur stipule que « L'UPF a pour partenaire principal la Polynésie française ». La loi du 27 février 2004 associe en effet le Pays à l'élaboration des contrats d'établissement et à la détermination, conjointement avec l'État, de la carte de l'enseignement universitaire et de la recherche. En outre, la Polynésie signe périodiquement avec l'État un contrat de projets (cf. *supra*). Le dernier, signé en 2015, contient ainsi dans sa partie investissements un volet « recherche et innovation » qui inclut, selon l'UPF, un financement de 5,6 M€ en faveur de la future MSHP et du bâtiment recherche, à parité entre l'État et la Polynésie française.

Les relations avec le gouvernement de la Polynésie ont pu apparaître, par le passé, comme complexes, intermittentes, voire distendues. L'instabilité politique locale a eu sans doute sa part dans cette situation, ainsi que la crise économique qui touche le territoire depuis 2008. Le contrat quinquennal 2012-2016 signalait que la Polynésie apportait une aide financière de fonctionnement en recherche et formation qui ne dépassait pas 5 % du budget global de l'établissement. Cette situation n'a pas fondamentalement évolué depuis.

En revanche, sur le plan stratégique, le dialogue s'est consolidé, dans un cadre élargi impliquant, aux côtés du gouvernement, le haut-commissariat de la République et le vice-rectorat. Le premier résultat a été l'élaboration et la signature commune en 2015 d'un schéma directeur des formations dont certaines recommandations ont déjà été mises en place par l'UPF (voir *infra*). Il n'en demeure pas moins que sans un contrat d'objectifs et de moyens, liant l'UPF et le Pays, dans une perspective de moyen terme, le partenariat restera inachevé. Cette remarque était déjà présente dans le rapport d'évaluation produit par l'Aeres en 2012. Elle reste malheureusement d'actualité.

2 ● Un périmètre large de partenariats en recherche ; un périmètre beaucoup plus réduit en formation

L'activité de recherche de l'établissement s'exerce en relation avec de très nombreux partenaires scientifiques, Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut de recherche pour le développement (IRD), École pratique des hautes études (EPHE), Institut Louis Malardé (ILM). Ces relations se sont tissées à l'occasion de la mise en place des unités de recherche et des structures fédératives, à la faveur de la participation de l'UPF à des réseaux de coopération scientifiques, de la conduite de projets communs et de la participation de l'établissement au laboratoire d'excellence (Labex) Corail⁸, porté par l'EPHE.

L'examen de la politique de recherche permet de juger de l'importance de certains partenariats et du caractère plus marginal d'autres, ainsi que d'apprécier le poids effectif de l'établissement dans ces différents réseaux et structures.

Contrairement aux partenariats scientifiques, les partenariats académiques en matière de formations sont peu nombreux : 14 établissements sont partenaires, dont 10 dans la région Pacifique, l'Europe et l'Amérique du nord. Ces partenariats sont surtout peu actifs : les mobilités entrantes et sortantes ne concernent que quelques étudiants (entre 3 et 15 sur les trois dernières années). A la date de la visite, les partenariats avec les universités métropolitaines sont au nombre de deux: université de Bordeaux (Paces et futur diplôme universitaire de technologie - DUT) et université Pierre et Marie Curie (UPMC) (master "Environnement insulaire océanien" -EIO). Il serait souhaitable qu'ils soient plus nombreux pour mettre en place avec ces partenaires, des filières que l'UPF ne peut assurer seule.

3 ● Des relations peu développées avec les milieux socio-économiques

La représentation des milieux socio-économiques dans les conseils est très minoritaire (deux membres au conseil d'administration (CA), au conseil scientifique (CS), à la commission des études et de la vie étudiante -Ceve), ce qui ne permet pas de développer une véritable stratégie de professionnalisation dans laquelle les entreprises seraient parties prenantes. Cette faible représentation, commune à beaucoup d'universités, pourrait être compensée par une instance pérenne de réflexion avec les milieux socio-économiques, ou par des commissions issues des instances, ou encore par des comités de perfectionnement dans les formations. Au moment où l'UPF fait état de ses intentions d'accentuer la professionnalisation de ses formations, on peut s'étonner du quasi *statu-quo* de ces dernières années. L'état encore embryonnaire de la valorisation, assurée par le consortium de valorisation et de transfert CVT Sud, ainsi que l'existence de l'association d'entreprises Tahiti Fa'ahotu, dont l'UPF est membre, n'ont pas fait évoluer le paysage durant le dernier contrat. Il serait hautement souhaitable que les acteurs engagent une réflexion commune pour mettre en place une véritable stratégie de valorisation.

4 ● Des relations inexistantes avec les autres établissements d'enseignement supérieur du Pays

A côté de l'UPF existent en Polynésie française deux autres établissements d'enseignement supérieur : l'Institut supérieur de l'enseignement privé de Polynésie (Isepp), créé en association avec l'université catholique de l'ouest (Angers) en 1999 et l'école de commerce de Tahiti (ECT), construite et financée par la chambre consulaire interprofessionnelle de Saint-Martin (CCISM), et ouverte en 2010.

L'Isepp a pour vocation initiale de former le personnel enseignant de l'enseignement privé. Il délivre des licences en sciences de l'éducation (et un master dans cette discipline), en information et communication, en psychologie, en sociologie et ethnologie-anthropologie et en banque-assurance. Ces diplômes ne sont pas directement concurrentiels avec ceux de l'UPF, mais plutôt complémentaires. Des collaborations semblent possibles, en sciences de l'éducation notamment, *via* l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Éspé), mais aussi par création de modules communs, voire de passerelles de réorientations. Aucune initiative n'a été, jusqu'à présent, prise en ce sens.

Avec l'ECT, dont les formations peuvent apparaître comme concurrentes avec celles de gestion, l'UPF aurait intérêt à engager un dialogue pour clarifier la carte des diplômes et des options et éventuellement collaborer sur des projets communs.

⁸ Le Labex Corail financé dans le cadre des Investissements d'avenir, a pour objectif de fournir une plate-forme de connaissances sur les écosystèmes coralliens, leurs évolutions dans un contexte de changement global, et de meilleurs plans de management pour une gestion durable de ces ressources. Il est soutenu par l'EPHE, les universités de La Réunion, de la Nouvelle-Calédonie, de la Polynésie française, des Antilles et de la Guyane, l'IRD et l'Ifremer.

III – La gouvernance : un modèle descendant efficient

- 1 ● Une gouvernance centralisée en amont des conseils, aussi bien pour l'élaboration stratégique que pour les affaires courantes

L'UPF a mis en place une gouvernance resserrée en amont des instances délibératives et consultatives (CA, CS et Ceve).

Le comité de direction comprend le président, le premier vice-président (président du CA) et la directrice générale des services (DGS). Il s'agit en fait d'un binôme président - premier vice-président, qui travaille dans le cadre d'une forte association. La DGS intervient, conformément à son statut, à la fois comme conseil au président et comme soutien administratif (faisabilité des projets, éléments de suivi, calendrier, etc.). Le comité se réunit chaque semaine, examine le suivi des décisions votées et prépare les décisions futures. Le champ de réflexion est extrêmement large puisqu'il concerne aussi bien la vie quotidienne de l'établissement que l'élaboration d'orientations stratégiques et leur mise en œuvre.

Le bureau comprend les vice-présidents (CA, CS et Ceve), la DGS, le DGS adjoint, l'agent comptable et le contrôleur de gestion. Il se réunit chaque semaine, examine les dossiers préparés par la DGS à la suite des décisions du comité de direction. Il s'agit, selon les termes du rapport d'autoévaluation, d'une instance de « gestion *infra* annuelle » qui fait preuve de « réactivité à court terme » en traitant les questions soulevées par les étudiants, les enseignants et le personnel. C'est au bureau que sont arrêtés le calendrier et l'ordre du jour des réunions du CA, du CS et de la Ceve, ainsi que la communication interne relative au suivi des décisions. Le rapport d'autoévaluation décrit ainsi le bureau comme « un tableau de bord vivant ». Cependant, ce même rapport décrit également le bureau comme un « conseil stratégique ». On retrouve donc, au niveau *infra*, la même amplitude de réflexion et d'action que celle du comité de direction.

Le bureau élargi comprend, outre les membres du bureau, les directeurs de départements et de laboratoires, le directeur de l'école doctorale (ED), le directeur de l'Espé, le directeur du service de documentation et le vice-président (VP) étudiant. Il se réunit deux ou trois fois par semestre, quinze jours avant chaque réunion du CA. C'est dans cette instance que sont présentés les projets et les ordres du jour des instances qui les examineront. C'est à ce niveau que l'information est diffusée aux responsables des formations, de la recherche et des services. Le bureau élargi joue ainsi un rôle essentiel dans la communication interne. C'est également à ce niveau que l'équipe présidentielle explicite ses intentions, répond aux interrogations, désamorce les conflits, éventuellement amende ses projets et réalise des arbitrages et des compromis. Comme dans les instances précédentes, les problèmes de la vie courante et les questions stratégiques sont également abordés.

Cette organisation descendante, par élargissements successifs et transmissions progressives des impulsions initiales, a d'incontestables avantages. Les dossiers sont préparés avec soin. Le poids politique d'un consensus préalablement trouvé avec les principaux responsables facilite grandement leur aboutissement devant les conseils. Elle est bien adaptée à une université de taille restreinte, au climat apaisé. Il est clair, en outre, que derrière la tenue officielle des réunions du comité et des bureaux, des rencontres informelles fondées sur les relations personnelles permettent d'approfondir le dialogue en deçà et au-delà de ces multiples réunions. Cette organisation assure l'expression d'une volonté politique présidentielle forte, clairement revendiquée et élaborée.

Il reste que, dans une telle organisation, se pose la question du rôle et de la place des instances décisionnelles et consultatives (CA, CS et Ceve). Les principaux partenaires académiques et non académiques n'apparaissent pas dans ces instances resserrées, même si on peut imaginer des contacts informels en amont des projets. La place des étudiants est restreinte au vice-président étudiant dans le bureau élargi. Même si le comité technique se réunit en amont des CA, l'information directe des personnels Biatss avant les réunions du CA, quant à elle, se borne à des réunions épisodiques d'encadrement au cours desquelles objectifs et projets sont expliqués.

- 2 ● Conseil d'administration, conseil scientifique, commission des études et de la vie étudiante : des instances de validation et de consultation plus que de forces de propositions

Malgré ces limites identifiées par le comité, l'établissement conservera le même schéma institutionnel : les nouveaux statuts, conformes à la loi portant sur l'enseignement supérieur et la recherche de 2013 et qui seront mis en place avec le nouveau mandat présidentiel en avril 2017, pérennisent le comité de direction, le bureau et le bureau élargi.

Le CA se réunit régulièrement quatre fois par an ; peuvent s'ajouter des réunions sur des sujets spécifiques de nature stratégique (la carte des formations par exemple). Il dispose des documents suffisamment à l'avance. Relevés

de décisions et comptes-rendus sont rédigés par le conseiller juridique et diffusés à tout le personnel. Un effort pédagogique a été fait dans la présentation des documents budgétaires qui ne suscitaient pas, pour les membres du CA, un intérêt à la mesure de leur importance.

Le CA est saisi, comme on l'a vu, de dossiers aboutis et arbitrés, ce qui conduit à des approbations où l'unanimité domine très largement, après des échanges où la parole circule librement, dans un climat serein. Il faut mettre cet apaisement au crédit de l'équipe présidentielle, ce qui est essentiel après les années de crise qu'a connues l'établissement. Le revers de cette situation est que le CA (ou d'éventuelles commissions qui en seraient issues), à la lecture des comptes rendus, n'apparaît pas comme une instance où l'on propose, débat, arbitre, mais comme une instance où l'on valide des décisions prises par ailleurs. C'est ainsi que la réflexion du CA n'est pas alimentée par des commissions thématiques qui pourraient être force de propositions. On notera, en particulier que la commission du budget ne se réunit pas, le dialogue budgétaire passant par les instances décrites *supra*. Ces inconvénients sont particulièrement sensibles s'agissant des représentants du Pays et de l'État, ainsi que des milieux socio-économiques. Il en est de même pour les personnels et les étudiants, ces derniers étant souvent absents.

Les membres du CS soulignent eux aussi l'atmosphère cordiale des réunions, dans une assemblée où les différentes disciplines sont bien représentées. Là aussi, des dossiers bien préparés donnent au président, qui conduit les réunions, un rôle de présentation. Le CS examine les questions stratégiques d'orientation générale de la recherche, les thématiques des laboratoires, la campagne d'emplois, les questions budgétaires et la préparation du contrat quinquennal. S'agissant du lien entre la recherche et la formation, le CS se penche sur le fonctionnement de l'école doctorale, et notamment le choix des doctorants, mais ne discute pas de ce lien en master. Il est regrettable que le CS ne soit pas impliqué dans la politique de valorisation.

Il n'existe pas de conseil des études et de la vie universitaire (Cevu) à l'UPF, mais une Ceve, émanation du CA, composée de six enseignants chercheurs (EC) ou enseignants, six étudiants, un personnel Biatss et deux personnalités extérieures. La Ceve se réunit deux semaines avant chaque réunion du CA. Elle donne son avis sur tous les sujets en lien avec les étudiants (formations, contrôle des connaissances, orientation des étudiants, insertion professionnelle, etc.). Dans la pratique, le rôle de la Ceve est limité. Les ordres du jour sont souvent peu fournis. La redondance avec le CA, l'absentéisme des étudiants, la faible représentation externe affaiblissent le rôle de cette instance. En fait, comme on le verra *infra*, son rôle pratique concerne la répartition du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et les aides sociales. La mise en place des nouveaux statuts sera l'occasion de se doter d'une véritable commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU).

3 ● Les composantes : une séparation enseignement–recherche et un déficit de structuration des départements

L'UPF n'est pas structurée en unités de formations et de recherche (UFR), mais en composantes, c'est-à-dire en départements d'une part et laboratoires d'autre part. La séparation enseignement-recherche est ainsi institutionnalisée, ce qui n'est pas sans conséquence sur la faiblesse du lien formation-recherche en master.

C'est par leur participation au bureau élargi que les directeurs de composantes peuvent participer à l'élaboration de la stratégie de l'UPF. A ce titre, ils sont donc partie prenante de l'instance pivot de l'établissement. Par ailleurs, étant donné le nombre limité d'enseignants chercheurs à l'UPF, on retrouve souvent les mêmes personnes investies dans les différentes instances.

Les départements sont au nombre de trois ; Droit économie gestion (DEG), Lettres langues et sciences humaines (LLSH), Sciences technologies santé (STS). Les directeurs ont un pouvoir limité et mal défini : limité, parce qu'ils disposent d'un budget n'autorisant aucune autonomie réelle ; mal défini, car en dehors du rôle d'animation et de concertation qui leur est attribué, aucune mission claire ne leur est dévolue. Il en résulte des pratiques fort différentes selon les départements et changeantes avec les directeurs. Par ailleurs, une réflexion sur la structuration des départements devrait être engagée, avec en particulier la mise en place de conseils élus et de conseils de perfectionnement pour les formations.

IV – Une communication classique avec des résultats mais sans stratégie globale

La communication externe de l'UPF fait preuve de dynamisme et contribue à diffuser une image positive de l'université en Polynésie française. Elle repose sur des outils certes classiques, mais qui ont évolué récemment. Le logo et la charte graphique ont été renouvelés en 2014 et le site internet a été rénové, en avril 2016. Ce site est fréquenté par de nombreux internautes, essentiellement des polynésiens, avec une augmentation du nombre d'utilisateurs entre 2014 et 2015. Le service communication, rattaché à la présidence, vient en outre appuyer différentes actions comme le cycle de conférences « savoirs pour tous » qui rencontre beaucoup de succès et

participe du rôle sociétal de l'université, en bonne relation avec les médias locaux. Ce travail s'accompagne de production de plaquettes, d'une présence sur les réseaux sociaux et de différents outils de communication, comme le guide de l'étudiant, à usage à la fois interne et externe, remis à chaque inscrit à l'université. Cet ensemble de supports valorisent l'université et participent à son rayonnement local.

Sur le plan strictement interne, la communication est moins efficace. Elle est pourtant relayée par un site intranet (assez peu fréquenté) et des panneaux d'affichage diffusant des informations en temps réel, et par une lettre interne d'information hebdomadaire *Parau Api* (les nouvelles) envoyée par voie dématérialisée à tout le personnel et qui semble appréciée. Cependant, les informations importantes ne sont pas toujours diffusées, peut-être du fait de la faible taille des équipes et d'une préférence marquée pour les relations plus directes. En conséquence, l'information n'est pas toujours partagée ou pas partagée de la même manière.

De fait, globalement, la communication reste à un niveau assez élémentaire et si un calendrier annuel des différentes activités est bien tenu et mis à jour, celui-ci se construit en interaction exclusive avec la présidence, sans qu'un véritable plan de communication plus large et plus global, en appui à la stratégie de l'université, ne soit partagé et débattu. Il n'y a pas de travail ou d'objectifs précis fixés sur des enjeux de communication importants pour l'université. Le renforcement de l'attractivité constitue pourtant un enjeu majeur pour lequel la communication pourrait jouer un rôle important.

La communication repose sur un budget limité de 12,7 k€ et sur une équipe réduite à un poste et demi, ce qui semble insuffisant pour une ambition plus vaste. Une réflexion sur le renforcement des ressources humaines et financières de la communication pourrait être engagée par l'université.

La recherche et la formation

I – Une politique de recherche à consolider

1 ● Un paysage encore fragmenté

L'UPF qui est au cœur d'un système naturel et culturel unique, souhaite développer une stratégie de recherche visible, en adéquation avec son territoire. La politique scientifique de l'établissement se veut ainsi resserrée autour de trois domaines « écosystèmes insulaires », « étude des sociétés polynésiennes » et « observation géophysique ». La mise en œuvre est assurée par 5 unités de recherche (4 EA et 1 UMR) qui totalisent 85 chercheurs et EC (dont 69 EC de l'UPF), ainsi que 2 structures fédératives (le Centre international de recherche en archéologie sur la Polynésie (Cirap) et l'Observatoire géodésique de Tahiti (OGT)).

Cependant, malgré cet affichage des thématiques, le paysage de la recherche à l'UPF apparaît comme éclaté et les forces en présence mériteraient d'être mieux structurées et coordonnées pour donner davantage de lisibilité et de visibilité à la stratégie menée et pour accroître le rayonnement des laboratoires.

La création de l'UMR EIO lors du dernier contrat ainsi que le regroupement envisagé des laboratoires de sciences humaines et sociales (un effectif de 41 EC au total) au sein d'une maison des sciences de l'Homme devraient constituer une première étape de cette restructuration.

Néanmoins, ce début de regroupement doit être confirmé. L'intégration des géosciences (Gepasud) dans l'UMR EIO apparaît pertinente pour construire une unité visible sur les écosystèmes insulaires océaniques et l'UPF aurait avantage à se saisir de l'opportunité de la construction prévue d'un nouveau bâtiment recherche pour procéder à ces regroupements et développer l'interdisciplinarité.

2 ● Une volonté de partenariats avec les organismes de recherche qui pourrait être renforcée

L'UPF sollicite la reconnaissance par le CNRS de l'OGT (co-porté par l'UPF, le Centre national d'études spatiales (Cnes) et la *National aeronautics and space administration* -Nasa) comme unité mixte de service.

L'intégration de la structure fédérative Cirap (UPF, université d'Auckland, université nationale Australienne, université de Californie-Berkeley et université Paris 1) dans la MSHP apporterait une visibilité et une reconnaissance des sciences humaines et sociales de l'UPF dans le domaine de l'archéologie en Polynésie. Pour autant, il faudra s'interroger sur la place et le rôle d'une telle structure fédérative si la MSHP se concrétise.

La constitution réussie de l'UMR EIO formalise les relations entre l'UPF et les organismes de recherche, Ifremer, IRD, et ILM. Elle contribue clairement au rayonnement de la recherche en Polynésie notamment sur la valorisation des écosystèmes lagunaires exploités (aquaculture, perliculture...). En plus des interventions pédagogiques de ses personnels, l'Ifremer propose des demi-allocations de recherche pour les doctorants, en complément d'un financement UPF. On peut regretter cependant la faiblesse des interactions scientifiques avec le Centre de recherches insulaires et observatoire de l'environnement Criobe (université de Perpignan Via Domitia (UPVD)/CNRS/EPHE) implanté à Moorea, d'autant que les thématiques de recherche de ce laboratoire présentent une forte intersection avec celles de l'UMR EIO. Il serait sans doute dans l'intérêt des partenaires d'identifier clairement leur complémentarité afin d'optimiser l'organisation de la recherche sur les écosystèmes insulaires à l'échelle du territoire.

L'UPF s'inscrit également dans le labex Corail, notamment par un axe fort en sciences humaines qui peut bénéficier de financements *via* les appels à projets. Cette collaboration positionne l'UPF dans un réseau national et international dans le domaine de l'environnement marin intertropical dont l'établissement pourrait davantage tirer parti.

3 ● Approfondir et formaliser les relations avec les acteurs du territoire

L'UPF fait état de relations importantes avec le territoire, d'auditions régulières par le conseil économique, et de rencontres avec le Haut-commissaire et le ministère des Outre Mer. Le contrat de site en cours d'élaboration pour la période 2017-2021 associe l'UPF, le gouvernement de la Polynésie française, les organismes (Commissariat à

l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), IRD, Ifremer, Service hydrographique et océanographique de la marine (Shom), ILM) autour d'une volonté de coopération sans pour autant cibler des moyens financiers dédiés. La collectivité territoriale soutient la recherche en lien avec ses priorités par rapport à l'industrie locale. Le gouvernement de la Polynésie finance aussi bien du fonctionnement que de l'équipement. Il faut noter que 30 % des ressources contractuelles pour la recherche viennent ainsi du Pays (contrats de recherche, bourses doctorales, etc.). Il existe également des allocations de recherche en cotutelle avec l'Ifremer et l'IRD, et en partenariat avec certains services du gouvernement polynésien (notamment le service énergie). Des sujets de thèse sont également menés en lien avec les entreprises locales qui subventionnent les prix attribués aux doctorants lors des doctorales, par exemple Électricité de Tahiti (EDT) dans le domaine des énergies renouvelables, ou encore Robert Wan Tahiti dans le domaine de la perliculture.

Dans un tel contexte, la politique scientifique de l'UPF gagnerait à s'articuler plus étroitement avec la demande sociétale et à travailler à une contractualisation des relations avec les collectivités. En effet, parce qu'il n'existe pas actuellement de convention avec le gouvernement de Polynésie, les financements restent ponctuels et répondent souvent à des demandes individuelles. L'élaboration d'une politique de site sera l'occasion de fixer les partenariats sur la durée. A cet effet, la structuration des activités scientifiques de l'université est un élément indispensable de visibilité dans l'écosystème polynésien.

4 ● Un pilotage de la recherche insuffisant pour accompagner les choix stratégiques et développer le potentiel de recherche de l'établissement

Le CS se réunit lors de quatre séances plénières par an et de réunions ponctuelles sur des sujets d'actualité. Toutes les disciplines sont représentées au sein du CS. En outre, l'établissement s'est doté d'une commission des EC publiants dont les objectifs déclarés sont d'afficher la production scientifique avec un effet d'émulation espéré et de proposer des financements validés ensuite par le CS. Le rôle par rapport au CS et l'opportunité d'une telle commission restent à préciser. Outre le fait que l'on puisse s'interroger sur la réelle émulation induite par cette commission, la notion de « publiants » reste très vague et les critères ne sont pas clairement posés.

L'UPF annonce une évolution du recrutement de ses EC par une exigence nouvelle en matière de recherche. Pour autant, le pilotage de la politique scientifique reste à construire. L'établissement ne s'est pas saisi de l'opportunité de plusieurs départs en retraite pour repositionner ces postes sur des thématiques stratégiques en terme de recherche. En outre, si le bonus qualité recherche (BQR) a été septuplé et le budget de fonctionnement des laboratoires, doublé (environ 200 k€ par an en fonctionnement, hors masse salariale), l'attribution de ce dernier n'est pas ciblée sur des axes de recherche structurants et porteurs, mais calculée sur les critères de nombre de publiants. De même, il n'y a pas de concertation entre les laboratoires dans l'allocation de moyens pour le soutien aux équipements. Enfin, la gestion de la recherche est aujourd'hui assurée par une ingénieure recrutée comme contractuelle jusqu'en fin 2016. La pérennité d'un tel poste paraît indispensable pour formaliser la gestion des contrats de recherche mais également sensibiliser les chercheurs sur les appels à projets des collectivités territoriales en lien avec les thématiques porteuses (énergies renouvelables, géodésie, etc.).

II – Une politique de formation initiale et continue à objectifs multiples non priorisés

1 ● La nécessité d'une politique coopérative de site de l'offre de formation post-baccalauréat

À la session 2014, 2 548 élèves ont obtenu un baccalauréat, dont environ un tiers pour chaque type de baccalauréat. Avec 574 places en section de technicien supérieur (STS), il apparaît clairement que de nombreux bacheliers technologiques et professionnels n'ont pas la possibilité de s'inscrire dans une formation correspondant à leur profil. Parmi ces 2 548 bacheliers, 689 se sont inscrits à l'UPF, dont 340 issus des bacs technologique et professionnel, soit la moitié des inscrits, situation tout à fait exceptionnelle en comparaison avec la métropole. Ainsi, seulement 1 263 bacheliers auront trouvé une place à l'UPF ou en STS, soit la moitié.

Par ailleurs, le nombre de places dans l'enseignement post-bac polynésien en dehors de l'UPF et STS est très limité. Pour les meilleurs, il existe seulement deux classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). L'école de commerce de Tahiti (ECT) délivre une formation en trois ans de type *bachelor* (environ 60 étudiants au total). L'Isepp, propose, un éventail non négligeable de formations (cinq licences, une licence professionnelle, un master pour environ 300 étudiants).

Cette offre limitée et déséquilibrée conduit nombre de bacheliers à ne pas poursuivre dans l'enseignement supérieur, ou pour un effectif restreint à poursuivre des études en métropole. L'UPF, quant à elle, se trouve

contrainte d'accueillir un grand nombre de bacheliers technologiques et professionnels, orientés par défaut vers des études universitaires.

Le schéma des formations, signé en 2015 par l'UPF, le gouvernement du Pays et le vice-rectorat prévoit plusieurs évolutions susceptibles d'atténuer le décalage entre offres et demandes de formations grâce à une politique d'orientation active. La création de deux DUT (gestion administrative et commerciale et techniques de commercialisation) a pour objectif d'accueillir 70 % de bacs technologiques. L'offre de formations STS de son côté est censée être étoffée, avec une priorité absolue donnée aux titulaires d'un baccalauréat professionnel (70 %). Est envisagée également la création d'une CPGE supplémentaire et d'un cycle universitaire préparatoire aux grandes écoles (CUPGE), ainsi qu'une préparation au concours des instituts d'études politiques.

S'il s'agit de toute évidence d'une avancée importante, il convient de nuancer son impact à court terme. En effet, le nombre de places offertes dans les DUT ne saurait résorber le déficit. Par ailleurs, l'accroissement de l'offre en formations STS dépend des débouchés professionnels. De plus, si l'UPF a su mener rapidement à bien le projet de création de DUT, formations dès maintenant ouvertes aux inscriptions, les engagements de la collectivité territoriale s'apparentent pour l'instant davantage à une déclaration d'intention. Par ailleurs, dans une vision à moyen terme, il paraît souhaitable que cette politique de site soit élargie à l'Isepp et à l'ECT. Enfin, il serait d'un très grand intérêt de renouer le contact avec le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). En effet, le rapport d'activité 2013 fait état d'une formation professionnalisante (titre du répertoire national des certifications professionnelles -RNCP) pour des étudiants en situation de réorientation. Cette formation, qui a malencontreusement été fermée par le Cnam, a permis un taux de réussite de 35 %, à comparer avec l'échec quasi-total des étudiants titulaires d'un baccalauréat professionnel en licence.

Cette politique de site a été complétée par un dialogue avec les milieux économiques. Selon le vice président Ceve, la direction de l'université a réalisé un travail d'enquête qui a permis de constater en particulier un manque de formations dans le domaine de la gestion économique et commerciale, ce qui a conduit l'UPF à modifier l'offre de formations en ce sens. Il n'en demeure pas moins que le marché actuel de l'emploi est particulièrement atone et que la définition des besoins futurs reste mal connue par les entreprises elles-mêmes.

2 ● Une stratégie à objectifs multiples dans des filières à effectifs contrastés

Les formations proposées par l'UPF sont regroupées dans trois départements, Droit, économie et gestion (trois licences, une licence professionnelle et deux masters), Lettres, langues et sciences humaines (cinq licences et un master), et Sciences, technologie, santé (quatre licences, deux licences professionnelles et un master - M2).

Les étudiants se répartissent de manière très inégale entre ces formations. Avec 1 191 étudiants inscrits, les deux seules licences de droit et d'économie gestion sur un total de 2 734 étudiants en licence (hors Paces, mais incluant les licences professionnelles) représentent près de 44 % du total des inscrits en licence. Les quatre masters comptaient en 2014-2015, 502 étudiants, soit un cinquième des effectifs en licence. Ce qui traduit entre autres, le faible pourcentage d'étudiants obtenant une licence.

L'analyse par le comité de l'offre actuelle de formation et de son évolution prévue pour le prochain contrat permet de mettre en évidence cinq objectifs principaux, constitutifs de la stratégie de l'UPF dans ce domaine.

Le premier objectif dépend du fait, que l'UPF est la seule université du territoire. Au niveau licence, elle doit donc proposer une offre pluridisciplinaire généraliste, suffisamment variée, pour permettre aux étudiants polynésiens de faire tout ou partie de leurs études supérieures sur place. Au niveau master, elle se doit de présenter une offre significative justifiant ses ambitions d'université de plein exercice.

Au niveau licence, on observe globalement une double évolution de cette offre pluridisciplinaire : certaines formations visent une polyvalence accrue, d'autres formations s'orientent au contraire vers une plus grande spécialisation (séparation en deux des licences histoire-géographie et mathématiques-informatique). Malgré des évolutions indéniables, cette offre généraliste n'a été ni interrogée dans son principe, ni modifiée en profondeur. Comme le souligne les rapports d'évaluation du département formation du HCERES, il convient de noter qu'il n'existe pas, dans aucune formation, de conseil de perfectionnement, et que l'évaluation fine au niveau des formations est encore insuffisante. La réalisation de ce premier objectif s'avère plus délicate au niveau master qu'au niveau licence : le vivier d'étudiants est relativement faible, le nombre d'équipes de recherche est réduit, les offres d'emplois correspondant à ce niveau sont peu nombreuses en Polynésie, compte tenu des caractéristiques du marché du travail. Pour tenter de franchir ces obstacles, l'UPF a mis en place une politique de coopération souple avec des universités métropolitaines. Ainsi a été créée une deuxième année de master dans les sciences de l'univers et de l'environnement, spécialité environnement insulaire océanien, grâce à la coopération avec l'UPMC, où se déroule la première année (six étudiants par an). Pour autant, cette coopération n'a pas pu aboutir à l'accueil, pourtant prévu,

d'étudiants de l'UPMC à l'UPF en M2. La politique de coopération s'est également révélée fertile pour l'organisation avec l'université de Bordeaux, depuis dix ans, de la Paces et pour la mise en place de deux DUT. Cette politique de coopération avec des universités métropolitaines ouvre donc des perspectives intéressantes.

Le deuxième objectif correspond à la volonté de l'UPF de positionner, du moins partiellement, l'offre de formation dans une optique spécifique à la Polynésie, d'une part sur des thématiques considérées comme prioritaires et d'autre part en s'adaptant aux particularités du marché de l'emploi.

S'agissant des thématiques, ont ainsi été mises en place des formations ciblées (parcours licence « langues polynésiennes », master « environnement insulaire océanien », master langues, cultures et sociétés en Océanie). La licence professionnelle ERME (spécialité énergie renouvelable - maîtrise de l'énergie), sans avoir une thématique spécifiquement insulaire, est censée accompagner le développement d'une filière économique considérée comme prioritaire. En revanche, la licence multidisciplinaire « environnements océaniques » qui semblait correspondre à cette perspective, a été fermée en 2015. Même s'il n'est pas envisageable d'orienter l'ensemble de la politique de formations dans cette perspective, le développement de telles filières paraît particulièrement cohérent.

Pour s'adapter aux particularités du marché de l'emploi en Polynésie, l'UPF a mis en place des spécialités à spectre large de qualifications. Ainsi, la licence économie-gestion et le master management sont présentés comme le fruit d'une réflexion menée avec les acteurs de l'économie locale, basée sur la nécessité de former des cadres polyvalents. L'université a fait d'importants efforts pour professionnaliser les formations, par différents dispositifs dont l'introduction, dans la moitié environ des formations, d'un stage obligatoire. Pour autant la politique de stages semble perfectible car durée et dispositifs d'accompagnement varient très fortement suivant les formations.

Le troisième objectif correspond à la volonté, de mettre en œuvre une politique souple prévoyant d'emblée certaines formations non pérennes, afin de tenir compte des capacités d'absorption du marché de l'emploi. C'est le cas, par définition, pour les licences professionnelles. C'est aussi le cas des deux DUT prévus pour une durée de deux à quatre ans, quitte à modifier cette offre par la suite en ouvrant d'autres spécialités. Une telle démarche, prenant en compte la soutenabilité des formations, paraît effectivement judicieuse.

Le quatrième objectif est de mettre en place des formations d'excellence dédiées aux meilleurs bacheliers. La Paces montre la validité de cette démarche. L'UPF s'apprête à déployer un parcours d'excellence adossé à la licence de mathématique-physique, pour permettre aux étudiants les plus performants de continuer leurs études dans des écoles d'ingénieurs ou instituts polytechniques métropolitains. En ce qui concerne le projet de CUPGE, mentionné par le schéma des formations, le comité s'étonne que le document stratégie de l'établissement n'en fasse pas état.

Enfin, un cinquième objectif concerne la mise en place et le développement de l'Espé. Bénéficiant d'un soutien important en postes de la part du vice-rectorat - par exemple cinq personnels sont dédiés au service numérique - l'Espé joue un double rôle essentiel. En formation initiale, elle offre à nombre d'étudiants issus de diverses filières la possibilité d'une insertion professionnelle, même si certaines préparations aux concours de l'enseignement ne sont ouvertes qu'une année sur deux étant donnée la faiblesse du vivier d'étudiants. Elle contribue également de manière très active à la formation continue des enseignants, même s'il peut paraître excessif de qualifier l'Espé de « maître d'œuvre unique de la formation, initiale comme continue des enseignants » (document stratégie), car les projets de formation continue se réalisent, comme ailleurs, dans le cadre d'un plan académique de formations qui dépend entre autres, des décisions du vice-rectorat.

Envisagés séparément, ces objectifs peuvent être tous justifiés par des arguments spécifiques. Envisagés dans leur ensemble, ils soulèvent les questions de leur diversité, de leur compatibilité, des moyens humains et financiers nécessaires à leur mise en œuvre. L'UPF n'a pas engagé ces réflexions dans l'élaboration de sa stratégie. Il conviendrait pourtant qu'elle dégage un ordre de priorités dans les nombreux objectifs qu'elle se fixe.

3 ● Une politique de pédagogie numérique encore fragile

L'UPF a nommé un chargé de mission numérique, en lui accordant une décharge d'activité de service de 15 heures, ce qui paraît *a priori* faible au regard des enjeux que représentent les cours à distance et l'intégration des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) dans les pratiques pédagogiques. Sa lettre de mission comporte des objectifs généraux non chiffrés et sans date de réalisation.

La plate-forme pédagogique Espadon devenant obsolète avec des services payants, l'UPF s'est orientée vers la plate-forme Moodle, qui, outre le fait d'être entièrement gratuite, offre l'intérêt d'être adaptée aux activités pédagogiques, ainsi qu'aux outils d'enrichissement des formations en présentiel et de formation à distance ainsi qu'aux nouveaux modes d'apprentissage comme le *Mobile Learning*. La migration des cours a été réalisée en 2014 et

2015 pour une mise en ligne à la rentrée 2015⁹. Des formations des utilisateurs ont été organisées à cette occasion et un espace d'aide en ligne a été créé. Néanmoins, cette plate-forme sert essentiellement actuellement de dépôt de documents de cours. De nouveaux équipements sont également expérimentés, telles les tablettes tactiles interactives pour enseigner dans un des amphithéâtres. Par ailleurs, l'UPF a mis en place une régie vidéo mobile destinée à l'enregistrement de cours magistraux, ces derniers pouvant être consultés en ligne.

Pour accompagner les enseignants à la pédagogie numérique et à l'utilisation des TICE, l'UPF a organisé en mai 2015 une semaine des TICE à laquelle ont participé une soixantaine de personnes. Des mesures incitatives de décharges de service sont proposées dans le cadre du référent équivalent horaire. Cependant, ces initiatives suscitent également des craintes de la part de quelques EC que l'enseignement en ligne se substitue au présentiel plus qu'il ne le complète. Les potentialités de la pédagogie numérique n'ont pas encore été pleinement appropriées par la communauté enseignante.

4 ● Une formation continue en progrès qui empiète sur le domaine de la formation initiale

Le service de la formation continue comprend un directeur, trois gestionnaires de formation et une secrétaire. Il collabore étroitement avec le VP Ceve. Associé à la construction du schéma des formations, il joue également un rôle important dans l'évolution de la carte des formations. La formation continue est quasi exclusivement portée par cette direction, très rares sont les projets à l'initiative des départements et filières.

L'offre de formation continue répond à des objectifs clairement énoncés. A côté d'objectifs classiques comme élever le niveau de formation (diplôme d'accès aux études universitaires, par exemple) et renforcer les compétences professionnelles, le service de formation continue oriente sa stratégie vers la réponse à des besoins ciblés du secteur privé (le nombre de stagiaires du secteur public s'est effondré, passant de 404 en 2012 à 73 en 2015). Les stagiaires inscrits à titre individuel représentent environ les deux tiers des inscrits en 2014-2015, stagiaires d'entreprise et demandeurs d'emploi se partageant à égalité le dernier tiers. Les deux tiers des formations sont diplômantes, seulement 6 % sont certifiantes. Deux secteurs regroupent environ les deux tiers des stagiaires : le droit-économie et la comptabilité-gestion (respectivement 39 % et 27 %). Le domaine des langues-culture-sciences humaines représente 18 % et bénéficie d'un intérêt croissant. Le secteur sciences-santé-technologie est en recul (16 %).

Le dynamisme incontestable de cette direction se traduit par le fait que l'ensemble des licences professionnelles, la licence suspendue en administration publique ainsi que deux masters, formations *a priori* de nature initiale, sont incluses dans l'offre de formation continue. En revanche, il est surprenant de constater que la tarification de la formation continue pour un public de salariés soit la même que pour le public étudiant. Le coût de cette dernière, comme le souligne l'UPF, reste très largement inférieur aux frais occasionnés par des études en métropole. Il serait malgré tout préférable que les étudiants en formation initiale bénéficient du tarif d'inscription conforme à la réglementation.

III – Un lien distendu entre formation et recherche

1 ● Un continuum LMD fortement affecté par une offre très réduite de masters

L'offre de formation de l'UPF comporte un socle de licences diversifiées et adaptées au contexte socio-économique et culturel local. En revanche, en dehors du master métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Meef), seuls trois masters sont proposés : le master EIO (environnement insulaire océanique) adossé principalement à l'UMR EIO, le master LCSO, (langues, civilisations et sociétés océaniques) adossé à l'équipe d'accueil « société traditionnelles et contemporaines en Océanie » (Eastco) et un master management adossé au département DEG. Ce dispositif ne permet pas une poursuite d'études locale et la formation par la recherche d'un nombre important d'étudiants. Deux des trois masters ont été mis en place récemment, ce qui ne permet pas encore d'établir leur pertinence.

En sciences humaines et sociales, le projet de MSHP pourrait contribuer à une structuration du domaine et conduire à proposer davantage de masters dans ce champ disciplinaire. Malgré une forte motivation des EC pour animer les filières sous la houlette des directeurs de départements, les équipes pédagogiques ne sont pas suffisamment étoffées pour porter de nombreux masters. Il en résulte que les doctorants sont majoritairement issus de masters métropolitains ou ont réalisé un cursus à l'étranger. Par ailleurs, la nécessité d'assurer les heures d'enseignement des différentes filières et l'accroissement significatif du flux d'étudiants en master Meef, conduisent l'UPF à recruter une forte proportion de Prag (aux statuts temporaires) par rapport aux MC. Cette situation n'est

⁹ Source : rapport d'autoévaluation.

guère favorable au développement durable des équipes de recherche et à une formation par la recherche de haut niveau des étudiants en master et des doctorants.

Les deux années de master constituant la charnière du cursus entre formation initiale et recherche, on peut regretter que l'offre de formation de masters ne soit pas examinée par le CS. Enfin, l'école doctorale du Pacifique (ED 469), commune avec l'université de la Nouvelle-Calédonie (UNC), assure le recrutement, la formation et le suivi d'un nombre relativement réduit de doctorants (75 en moyenne).

2 ● Des partenariats avec les masters métropolitains insuffisamment développés

Le partenariat avec les masters métropolitains s'exerce *via* le master STEE (sciences de la terre, environnement, écologie) de l'UPMC où quelques étudiants polynésiens réalisent le M1 avant de poursuivre en M2 à l'UPF. Les partenaires sont satisfaits de cette collaboration qui contribue à la formation par la recherche de quelques étudiants, six par an environ, sur des thèmes porteurs en lien avec le contexte environnemental polynésien. Les taux de réussite sont bons, 100, 66 et 100 % sur les trois dernières années. Il serait souhaitable que ce type de partenariat équilibré devienne un exemple dans d'autres domaines notamment dans le champ « sciences et technologies », où en dehors du master EIO, aucune poursuite d'étude post-licence n'est possible localement. Cette voie ne semble toutefois pas prioritaire pour les équipes pédagogiques et les responsables de filières.

3 ● L'école doctorale du Pacifique (UPF/UNC) : un outil possible de décloisonnement disciplinaire de la recherche à l'UPF

L'école doctorale (ED) du Pacifique regroupe l'ensemble des laboratoires de l'UPF et de l'UNC et propose des formations très généralistes, précisément en raison du fait qu'elle présente un spectre disciplinaire très large. La diversité disciplinaire des doctorants rend difficile le montage de formations spécialisées qu'ils apprécieraient davantage. La direction de l'ED, consciente de cette situation projette d'y remédier en proposant des formations plus ciblées en partenariat avec d'autres établissements et dispensées à distance. Le choix des doctorants repose davantage sur les directeurs de laboratoire que sur une sélection organisée par l'ED ce qui ne contribue pas au décloisonnement disciplinaire et au développement d'une politique partagée pour le recrutement des doctorants.

IV – Une documentation au service de la recherche et de la réussite des étudiants

Le service commun de documentation (SCD) est doté d'un budget de 310 k€, d'une équipe professionnelle et gère deux centres de documentation (bibliothèque et médiathèque de l'Espé). Il dispose d'un conseil documentaire se réunissant au moins deux fois par an, comprenant onze membres¹⁰. Le conseil est tenu informé des crédits et des projets de conventions. Il élabore des propositions concernant la politique documentaire. Il peut créer une commission consultative pour instruire un aspect particulier de la documentation. Le conseil a validé les règles de conservation et de désherbage. Il a validé également la charte des collections et des services de l'UPF, dont l'objet est d'établir les règles d'acquisition, de gestion et d'évaluation des collections, ainsi que la politique de services mise en œuvre pour faciliter l'accès aux ressources et leur valorisation. Tous ces éléments de stratégie ont été construits en lien avec les départements et laboratoires et validés ensuite par le CA.

Le service a mis en place une politique résolument orientée vers la réussite des étudiants et l'appui à la recherche. Les horaires d'ouverture de la bibliothèque et de la médiathèque de l'Espé ont été élargis. La bibliothèque est ouverte 259 jours par an, 65h30 par semaine et la médiathèque 203 jours, 47h30 par semaine. Des services aux usagers ont été développés : aménagement d'un espace informatique doté de 40 postes de consultation, prêt d'ordinateurs portables portant sur 40 appareils, ainsi que des liseuses et l'installation d'un automate de prêt. Le service de prêts électroniques, à travers le livre numérique, permet une disponibilité immédiate pour nombre d'usagers *in situ* ou à distance. Des services en ligne sont également disponibles, telles les questions-réponses, la prolongation et la réservation des emprunts de documents. Une enquête de satisfaction est conduite tous les deux ans et permet de faire évoluer les services.

Le fonds, important, est régulièrement alimenté avec un équilibre respecté entre besoins en enseignement et en recherche ainsi qu'en ouvrages papiers (81 000 ouvrages fin 2014) et numériques (32 000 *e-books* et 23 000 périodiques en ligne). Cette même année, 4 438 volumes de monographies imprimées ont été acquis, et pour la recherche, une mutualisation des abonnements aux revues courantes et aux bases de données a été effectuée en partenariat avec l'université de la Nouvelle-Calédonie. L'informatisation des données est réalisée dans un catalogue

¹⁰ Le président de l'université ou son représentant, des représentants du CA : 3 enseignants et 3 étudiants, ainsi que 3 représentants du personnel de la documentation et d'une personnalité extérieure désignée par le président.

unique. La numérisation des thèses est effective depuis octobre 2013. Cependant, le logiciel de la bibliothèque ne permet plus d'évolution et rend difficile la gestion de l'offre numérique.

L'équipe du SCD procède à des formations systématiques d'usage de la documentation, principalement pour les étudiants en L1 et en master, ainsi que pour les doctorants (1 550 étudiants formés en 2015). En revanche, les services offerts par le SCD pour le soutien et l'aide à la recherche destinés aux EC sont peu développés. Des animations et expositions sont régulièrement organisées.

La politique documentaire suivie, cohérente et performante, a ainsi conduit à une augmentation forte de la fréquentation. De par son bon fonctionnement, sa politique et le professionnalisme de ses équipes, la bibliothèque a le potentiel d'être plus efficace encore dans son rôle d'appui aux étudiants. Ce rôle est cependant limité par la place disponible. Les locaux sont actuellement peu adaptés aux besoins des usagers, tant en place de lecture (343 places) qu'en séparation stricte des locaux professionnels et des espaces publics. Le nouveau bâtiment envisagé (voir *supra*) reste pour l'instant hypothétique.

La réussite des étudiants

I – Une orientation active et une aide à la réussite dont les résultats sont visibles, mais partiels, dans un contexte difficile

L'orientation est un enjeu crucial de l'université de la Polynésie française étant données la grande proportion de bacheliers professionnels et technologiques inscrits et la faible proportion de bacheliers généraux poursuivant leurs études. La stratégie d'orientation des bacheliers est structurée par des actions classiques : présentations des parcours de formation réalisées par les professeurs responsables de licences et gestion de la plate-forme admission post-bac par le Centre d'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (Cosip) de l'université. Même si l'information en direction des lycées gagnerait à être développée, il n'en demeure pas moins que, comme on l'a vu, ces questions d'orientation relèvent, au-delà de l'UPF, d'une problématique globale au niveau du Pays pour laquelle le schéma des formations a commencé à esquisser des réponses.

Les étudiants sont ensuite accompagnés grâce à l'utilisation d'outils relevant des actions ciblées sur la réussite en licence. Des journées d'intégration leur permettent de rencontrer les responsables pédagogiques des licences proposées. Un suivi personnalisé et un système de tutorat sont mis en place. Leur mise en œuvre est facilitée par la taille réduite de l'université, mais des différences existent selon les effectifs des différentes filières. Plus originale est l'obligation de suivi d'une unité d'enseignement (UE) de culture générale en L2 qui consiste à préparer la certification Voltaire¹¹ pour tous les étudiants n'ayant pas eu la note de 15/20 au baccalauréat de français. Cette obligation, pour intéressante qu'elle soit, gagnerait à être avancée en L1. Notons que l'université n'a pas mis en place de procédure spécifique d'accueil pour les quelques étudiants étrangers en mobilité entrante.

Ces dispositifs d'accompagnement ont donné des résultats. L'UPF réalise utilement un suivi de ses étudiants issus des baccalauréats généraux : le taux de réussite en L1 de cette population est passé de 27,7 % en 2009-2010 à 42,3 % en 2013-2014. Le taux moyen de réussite reste cependant très faible, même s'il a augmenté, en passant durant la même période de 14,8 % à 23,1 %. Le rapport d'activité 2014 souligne que le faible taux moyen de réussite s'explique par la répartition particulière des bacheliers en Polynésie alors même qu'il conviendrait de souligner l'amélioration sensible de la réussite des bacheliers généraux. Pour autant, il faut souligner un taux de réussite anormalement bas en L3, dont les effectifs sont pourtant très majoritairement composés de titulaire de baccalauréats généraux, conséquence des taux d'échec des titulaires de bac des autres filières en L1. Ce même rapport souligne aussi une baisse inexplicquée des taux de réussite en trois ans des titulaires de bacs généraux passant de 16 à 13 %. Il ne semble donc pas que l'origine du bac puisse être le facteur explicatif quasi-exclusif de ces importants taux d'échecs, même s'il s'agit d'un facteur important.

Il convient de souligner que ni la création de DUT, au nombre de places limité, ni la création, encore à réaliser, de nouvelles sections STS, ne pourront résoudre le problème de l'échec à court, voire à moyen terme. Le renforcement de l'accompagnement et du soutien, ainsi que l'innovation pédagogique numérique, comme le prévoit l'établissement, sont, de ce point de vue, des dispositifs à conforter.

Le Cosip, responsable de l'orientation et de l'aide à l'insertion professionnelle, apporte son soutien en conformité avec ses missions. Une aide à l'orientation est ainsi proposée à tout étudiant en faisant la demande, avec une information large sur les possibilités de poursuite d'études ou de réorientation sur place ou bien en métropole. Le Cosip a également la charge d'entretenir les liens entre l'UPF et les entreprises, afin de proposer des stages aux étudiants qui en expriment le souhait, quelle que soit leur année d'étude. A cette fin, un site internet est dédié où les étudiants peuvent consulter des offres de stages et d'emplois du bassin polynésien et déposer *curriculum vitae* (CV) et lettre de motivation.

Un suivi des diplômés est effectué depuis l'année universitaire 2013-2014 avec des taux de réponse satisfaisants, supérieurs à 80 %¹².

¹¹ Le certificat Voltaire permet de mesurer le degré de maîtrise de la langue française.

¹² Documents Cosip : synthèse suivi des diplômés 2013-2014.

II – Une vie étudiante en demi-teinte

L'amélioration de l'environnement pédagogique et la qualité de vie des étudiants sont une préoccupation forte de l'UPF, avec la construction d'un nouvel amphithéâtre lors du dernier contrat quinquennal et un projet d'extension de la bibliothèque universitaire (maintenant hypothétique, cf. *infra*). Les efforts méritent d'être poursuivis en ce qui concerne l'offre de logements constituée d'un centre d'hébergement pour étudiants de 228 places dont la gestion est assurée par le Pays, et d'une cité universitaire de 72 places sur le campus de l'UPF. Les deux sont à rénover mais l'UPF n'a d'obligations que concernant la cité universitaire, de par la délégation de service public opérée par le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous) auprès d'elle. Il est à noter que cette offre de logements n'est pas suffisante au regard du nombre d'étudiants et plus particulièrement du fort taux d'étudiants boursiers, les logements offerts (résidence et cité universitaires confondues) couvrant environ 20 %¹³ des besoins pour une cible nationale 2017 à 26,8 %¹⁴. La rénovation d'une partie de la cité universitaire ainsi que son agrandissement d'une centaine de chambres est prévu pour 2018. Par ailleurs, une importante difficulté réside dans le système de transport pour rejoindre l'UPF, défailtant en termes d'horaires et de capacité de desserte, et pour laquelle aucune solution n'a été trouvée.

La restauration universitaire est assurée par la société Newrest, par une délégation de service public de l'UPF, pour quatre ans de 2014 à 2018. Une enquête de satisfaction effectuée en 2015 révèle de nombreux problèmes concernant la qualité, la quantité et le prix de la restauration, en cafétéria comme au restaurant universitaire. De plus, les locaux mériteraient d'être agrandis.

Les inscriptions à l'UPF se font au travers d'un guichet unique permettant l'inscription administrative et pédagogique en une seule fois en début d'année universitaire. La situation est plus compliquée en ce qui concerne les demandes de bourses, du fait de l'existence de bourses dites « du Pays » et de bourses attribuées par le vice-rectorat. Un état des lieux est en cours, pour pouvoir proposer un système respectueux des compétences de la Polynésie française qui soit plus compréhensible pour les étudiants.

Le sport universitaire est animé par un professeur agrégé en poste pour deux ans renouvelable une fois à l'UPF et, pour environ la moitié de son service, par un second professeur agrégé de l'ESPE, ce qui soulève la question de la pérennité des actions entreprises. De nombreuses activités sont proposées aux étudiants, parfois en partenariat avec des clubs ou associations sportives extérieurs à l'université. Cependant, il semble que les étudiants ne soient pas tous au courant des nombreuses opportunités qui leur sont offertes et qu'il faille améliorer la communication interne sur ce point.

Cinq associations étudiantes existent mais leur fonctionnement semble difficile. Une aide à l'engagement étudiant pourrait être développée, comme, par exemple, une journée de formation des associations, un cycle dédié d'UE de culture générale, une aide à la communication des événements sur le campus par voie d'affichage numérique ou papier. De plus, des journées d'animation du campus pourraient être organisées afin de permettre la participation de tous les étudiants à des manifestations communes.

Le FSDIE (environ 30 k€ en 2014) est géré par la Ceve avec validation des décisions par le CA. Les étudiants sont associés à la politique d'allocation des moyens financiers qui les concernent lors des conseils où ils sont représentés. Les projets étudiants, qui émanent tous des associations, étant peu nombreux, une partie significative (environ 30 % en 2014) du budget FSDIE est allouée à l'aide individuelle aux étudiants en situation précaire¹⁵. Un récapitulatif clair des objectifs du FSDIE, des critères d'attribution et du contenu des dossiers à déposer pourrait être proposé aux étudiants pour faciliter leurs démarches. Une particularité de l'UPF réside dans la délégation de gestion des œuvres du Cnous à l'université. Ainsi, l'université gère deux fonds différents qui servent à aider les nombreux étudiants en situation précaire, le FSDIE et le fond national d'aide d'urgence (Fnau, environ 15 k€ en 2014). Cette situation complexe ne facilite pas l'expression des besoins d'aide sociale. Notons que l'université ne dispose pas d'une assistante sociale sur place. Cette carence est dommageable en période de montée de la pauvreté en milieu étudiant.

La médecine préventive est organisée selon une convention avec un cabinet de médecine générale grâce à laquelle les étudiants ont accès, plusieurs fois par semaine, à des consultations de médecin sur le campus.

¹³ Environ 40 % d'étudiants boursiers (Centre national des œuvres universitaires et scolaires et Pays confondus) sur un total de 3600 inscrits équivaut à 1440 boursiers pour 300 places disponibles, soit une couverture de 20 % des boursiers.

¹⁴Source : http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2015/pap/html/DBGPGMOBJINDPGM231.htm.

¹⁵ Compte rendu Ceve.

La valorisation et la culture scientifique

I – Une politique de valorisation encore en construction

Le rapport d'évaluation de l'Aeres de mai 2012 indiquait « *une activité de valorisation de la recherche en gestation* »¹⁶ mise en œuvre dans le cadre d'un double partenariat : avec le CVT Sud et avec l'association Tahiti Fa'ahotu. Cette situation a peu évolué, le développement des relations avec les entreprises passant toujours par l'intermédiaire de ces deux structures.

L'ingénieur de recherche partagé pour la moitié de son temps entre le CVT Sud et l'université ayant prioritairement travaillé pour l'UMR en constitution, peu d'actions de valorisation ont été développées. Cet ingénieur est embauché depuis le mois de janvier 2016 par le CVT (sous contrat IRD) avec la moitié de son financement apporté par l'université. Il exerce depuis cette date une mission exclusivement consacrée à la valorisation et il a bénéficié à ce titre d'une courte formation de la part de l'IRD, membre du CVT. Ses actions sont centrées sur la valorisation d'un portefeuille de brevets, l'identification des potentialités de valorisation des laboratoires et la mise en place d'une plate-forme de services destinée à promouvoir et exploiter l'expertise des chercheurs et à les informer sur les processus et outils de transfert de technologies. Dans le budget 2015, les contrats de recherche se montent à 176 k€, soit seulement 12 % des ressources propres.

L'université est partenaire de l'association Tahiti Fa'ahotu, labellisée « grappe d'entreprises » en 2010 dans le cadre de la démarche nationale des pôles de compétitivité, dont le cœur de métier est l'accompagnement du montage de projets de R&D collaborative. Un représentant de l'université assure la vice-présidence de cette association, présidée par un chef d'entreprise et dont la gouvernance mixte associe entreprises et académiques. Cette association a participé au montage d'un projet déposé au titre du 22^{ème} appel à projets du Fonds unique interministériel (FUI), associant deux industriels polynésiens, l'université, l'IRD et un pôle de compétitivité métropolitain. Ce projet n'a malheureusement pas été retenu.

L'association Tahiti Fa'ahotu qui bénéficie d'une bonne reconnaissance de la part du monde économique apporte aujourd'hui un soutien à l'ingénieur de valorisation de l'université.

Le gouvernement polynésien a élaboré récemment une stratégie d'innovation qui a conduit à la création d'un poste de conseiller innovation, traduisant sa volonté de soutenir la démarche d'innovation portée par les acteurs du territoire. Il apporte d'ailleurs un soutien financier aux actions de l'association Tahiti Fa'ahotu et à certains projets spécifiques qu'elle porte.

Cette « cellule de valorisation » mise en place par le Pays, l'ingénieur CVT-UPF et l'association a renforcé la nécessité de travailler le plus possible en complémentarité et en synergie. Il est hautement souhaitable de profiter de ce contexte favorable pour identifier des priorités thématiques partagées permettant de mieux cibler l'action de valorisation des différents acteurs.

II – Quelques actions pérennes de diffusion de la culture scientifique

Dans le cadre de sa mission de vulgarisation de la recherche, l'université propose depuis une dizaine d'années un cycle de conférences « savoirs pour tous », s'appuyant sur un fort investissement des EC de l'université, ou d'EC en visite. Ces conférences organisées régulièrement le jeudi soir et largement ouvertes au public portent sur des thématiques en lien avec les spécificités du Pays (par exemple l'impact du réchauffement climatique et le phénomène El Niño). Leur objectif est de rendre accessibles au public les résultats des recherches développées par l'université. Leur fréquentation est variable en fonction des sujets proposés, mais elles peuvent mobiliser jusqu'à un amphithéâtre entier avec un public socialement très mélangé. Ces conférences bénéficient d'une information amont *via* le site *web* et le journal électronique de l'université, la presse et la radio. Pour en permettre une large diffusion l'université a le projet d'en assurer une transmission vidéo en ligne.

L'organisation régulière de rencontres entre les jeunes chercheurs, le monde socio-économique et le grand public, contribue également à une meilleure connaissance de l'université par son environnement.

¹⁶ Source : rapport d'évaluation de l'université de la Polynésie française de mai 2012 de l'Aeres.

Les relations européennes et internationales

L'UPF affiche une stratégie claire, en évolution intéressante depuis la dernière évaluation. Cette stratégie est construite sur deux cercles. Le premier est resserré sur le Pacifique autour de quelques grandes universités de cinq pays, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, la Chine, le Japon et les États-Unis. Le second est plus large et englobe d'autres pays riverains et européens (dont le Canada et l'Espagne). Ce travail de resserrage est positif car il rend plus explicite et visible la politique d'internationalisation tout en concentrant les efforts de l'université.

Cette stratégie est appuyée par la mise en place de la résidence internationale permettant d'accueillir régulièrement étudiants et chercheurs.

I – La politique linguistique : un élargissement souhaitable des langues enseignées

La politique linguistique donne une priorité à l'anglais, suivi de l'espagnol et du chinois. Elle est ainsi cohérente avec la stratégie internationale. La mise en place de l'institut Confucius¹⁷ vient renforcer l'enseignement de la langue et de la culture chinoises et doit être souligné. Ces enseignements sont complétés par celui des langues polynésiennes.

On note cependant un manque de cohérence entre cette politique des langues et la stratégie centrée sur le Pacifique. Ainsi la seconde langue, l'espagnol, n'accompagne aucune relation avec les pays hispanophones du Pacifique (Chili, Pérou ou pays d'Amérique centrale). De même d'autres langues importantes du Pacifique comme le japonais ou le coréen ne sont pas enseignées. Enfin, alors que l'enseignement des langues polynésiennes est un atout pour l'UPF, aucune réflexion n'est engagée pour l'apprentissage d'autres langues de même origine comme, par exemple, le tagalog (Philippines). Dans le cadre d'une mobilité entrante élargie, des étudiants de master pourraient fournir un appui utile à ces enseignements.

Par ailleurs, le lien avec les grands départements de français des universités partenaires australiennes, néo-zélandaises et hawaïenne n'est pas exploité malgré la demande de l'université d'Hawaï.

Quoiqu'il en soit, le projet de maison des langues plusieurs fois annoncé (notamment dans le contrat pluriannuel 2012-2016) et jamais réalisé, n'est plus évoqué. Un tel projet pourrait pourtant contribuer à renforcer la politique linguistique et appuyer la mobilité sortante et entrante.

II – Un bilan qui souffre d'un portage politique insuffisant

En dépit de plusieurs actions phares, le bilan des relations internationales n'est pas à la hauteur des ambitions affichées. Il y a bien sûr le contexte d'éloignement et les surcoûts liés à la mobilité. Il y a surtout une vision de l'internationalisation trop restreinte à la seule mobilité, avec, d'ailleurs, des résultats faibles sur ce point. Rappelons que la moyenne des mobilités pour les pays de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) évolue entre 2 et 3 %, ce qui correspondrait pour l'UPF à un flux variant entre 70 et 100 contre aujourd'hui une quinzaine de mobilités sortantes et une dizaine de mobilités entrantes. La mobilité enseignante est également très réduite : deux invités sur appel d'offre pour deux fois quinze jours en mobilité entrante, et aucune organisation pérenne en mobilité sortante. Mais le problème se situe au-delà des mobilités. Ainsi la gestion du réseau *Pacific islands universities research network* (Piurn) est prise en charge directement par la présidence et la direction de la recherche et échappe au service des relations internationales. Dans sa configuration actuelle, l'équipe composée d'une secrétaire et d'un chargé de mission dépendant du président ne peut répondre aux ambitions affichées. Sous dimensionnée en personnel et en budget (environ 50 k€), elle n'est pas non plus positionnée au bon niveau de portage politique.

¹⁷ Les Instituts Confucius sont des établissements culturels publics chinois dont le but est de dispenser des cours de chinois, de délivrer des diplômes de langue en mandarin, de participer à la diffusion de la culture chinoise et de soutenir des projets d'enseignements locaux.

L'action pour les relations internationales est donc morcelée sur l'ensemble des fonctions de l'UPF et n'est jamais considérée dans sa globalité, comme une fonction nécessaire, globale et transversale, irrigant l'ensemble des activités de l'université qui nécessiterait la création d'un poste de vice-président en charge de tous les aspects internationaux de l'université.

Le pilotage

I – Un pilotage des services administratifs efficient malgré un *turn-over* important parmi l'encadrement

La DGS qui assure le pilotage et la gestion de l'établissement, est membre du comité de direction restreint. À ce titre, elle nourrit la réflexion politique en apportant notamment sa compétence juridique et budgétaire.

La DGS dispose au sein de son secrétariat de 3,5 emplois Biatss, dont un chargé des affaires juridiques et, en outre, d'un poste de DGS adjoint. Elle exerce son autorité hiérarchique sur les services communs¹⁸. Elle est épaulée par un DGSA récemment arrivé, qui dispose d'une autorité directe sur les responsables du centre d'orientation, des stages et de l'insertion, des œuvres universitaires, de la formation continue et de la scolarité. Il est chargé également de soutenir les initiatives culturelles et sportives des étudiants et de travailler de concert avec le chargé de communication..

La plupart des postes de chefs de service ou de directeurs sont occupés par des fonctionnaires d'État en provenance de la métropole, qui ne peuvent être affectés que pendant une durée de deux ans, renouvelable une fois, dans les PTOM. Ainsi, deux directeurs quitteront l'UPF d'ici le mois de septembre 2016. Ce flux continu de renouvellement de l'encadrement, accentué par les éventuels départs en retraite semble malgré tout, ne pas nuire à l'efficacité du pilotage et de la gestion.

II – Une gestion à court terme des ressources humaines

L'université gère à court terme ses emplois et ses postes d'enseignants. Elle favorise *de facto* son potentiel pédagogique, afin de développer un panel large de formations, au détriment de celui de la recherche. C'est ainsi que sur les 19 créations d'emplois venant de l'État entre 2013 et 2015, 10 emplois ont été consacrés à la pédagogie, dont 3 pour des ouvertures d'emplois de Prag et 2 de PRCE et seulement 5 de MC. Par ailleurs, le nombre d'emplois d'EC rapporté au nombre total d'emplois d'enseignants diminue légèrement entre 2012 et 2015 et passe de 71 % à 68 %. Entre 2013 et 2015, sur 58 emplois publiés, 18 emplois ont fait l'objet d'une politique de redéploiement et de transformation. L'UPF aurait intérêt à construire dans la concertation une stratégie à moyen terme permettant le développement de sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

L'UPF est attractive lors de ses campagnes d'emplois d'enseignants. Malgré un flux d'emploi particulièrement important (19 départs en 2015), le taux de remplacement des postes vacants est très satisfaisant. Le ratio entre le nombre de candidats et le nombre de postes publiés en 2014 est conforme à la moyenne nationale. Par contre, ces cinq dernières années, seul un enseignant étranger a été recruté.

Les personnels Biatss ne sont pas non plus l'objet d'une gestion prévisionnelle sur le long terme. Grâce aux créations d'emplois obtenues depuis 2013, et malgré la croissance du nombre d'étudiants, le nombre d'emplois de Biatss augmente légèrement, passant de 31 à 33 pour mille étudiants entre 2012 et 2015. Par ailleurs, une campagne de mutation interne est organisée au sein de l'UPF. Enfin, après un dialogue constructif avec les personnels, un référentiel d'emplois a été mis en place pour les contractuels de l'établissement qui leur assure une progression indiciaire liée à l'ancienneté.

L'établissement ne semble pas se préoccuper de l'importance du nombre de jours accumulés de compte épargne temps (33 agents disposent de 625 jours en 2015). Il serait souhaitable de viser la réduction de ce stock.

¹⁸ Le service commun de documentation (doté de 13 emplois Biatss), le centre d'orientation, des stages et de l'insertion (4 emplois), les œuvres universitaires (3 emplois), ainsi que sur le service de la formation continue (5 emplois), et sur les services centraux, dont la direction des ressources humaines (8 emplois), celle des finances (5,4 emplois), celle des systèmes d'information (12 emplois), celle de la scolarité (10 emplois), celle de la logistique et du patrimoine (7 emplois), les relations internationales et la francophonie (1 emploi). Par contre, son champ d'intervention ne comprend pas les missions couvertes par le service de la recherche (2 emplois) et de l'agence comptable (3,6 emplois). Par ailleurs, les cellules communication et contrôle de gestion dépendent directement du président.

III – La saturation de la masse salariale dans un futur proche

L'UPF est passée aux responsabilités et compétences élargies le 1^{er} janvier 2013. Elle a assuré entièrement le processus de paie en l'absence de système de paie à façon en Polynésie française. Ce passage, techniquement réussi, a permis à l'université de dégager, en 2013 et 2014, des marges de manœuvre financières pour faire face à l'augmentation des effectifs étudiants.

Cependant, la conjugaison de l'effet de glissement vieillesse technicité, la mise en place de nouvelles formations, et les augmentations indiciaires accessibles aux contractuels pèsent maintenant à court terme sur l'évolution de la masse salariale. Il est étonnant que ces difficultés à venir ne conduisent pas l'UPF à formaliser une nouvelle politique pluriannuelle de gestion restrictive de son enveloppe d'emplois et de sa masse salariale, alors même que celle-ci fait l'objet d'un suivi mensuel rigoureux exercé par le contrôleur de gestion et examiné chaque mois par le comité de direction. La masse salariale atteint un taux de consommation de l'enveloppe de 98 % en 2015. Elle sera sans doute totalement saturée en 2017, voire dès 2016.

Un autre poste de dépenses, lié à la masse salariale, ne fait pas l'objet d'une maîtrise suffisante. Il s'agit des heures complémentaires qui sont déclarées par les enseignants mais ne font pas l'objet d'une validation par les directeurs de département, ni d'un contrôle sur place concernant la réalité des heures effectuées. Ces déclarations sont vérifiées par le DRH en utilisant des outils informatiques de report des heures des maquettes inscrites dans le logiciel de la scolarité. Ce travail complexe mobilise un temps trop important. Il est donc essentiel que l'UPF envisage d'autres moyens de contrôle plus précis et performants. La masse salariale versée aux titulaires à ce titre tend à augmenter, passant de 378 k€ en 2014 à 445 k€ en 2015. Les heures de vacances semblent mieux maîtrisées, elles diminuent de 700 k€ en 2014 à 608 k€ en 2015. La direction de l'établissement a indiqué que l'UPF a du mal à estimer les heures complémentaires, et qu'à ce titre une nouvelle application Cocktail, devrait être mise en service prochainement¹⁹. Mais cette nouvelle brique informatique ne sera pas opérationnelle avant la fin de l'année 2016.

En revanche, l'UPF développe une politique formalisée, précise et lisible en matière de décharges horaires de service pour les enseignants et enseignants-chercheurs qui s'investissent dans la vie de l'établissement. Les activités pédagogiques, d'animation, d'encadrement, de valorisation de la recherche, de responsabilité au sein d'une structure, de diffusion de la recherche, des missions et expertises sont décrites et valorisées dans un référentiel. Ce même référentiel a fait l'objet d'un réexamen, avec l'objectif d'accorder des dispenses de service supplémentaires aux enseignants qui acceptent de se lancer dans la réalisation de cours en ligne²⁰.

IV – Un budget bien maîtrisé présentant des fragilités

Le processus de construction budgétaire a fait l'objet en 2015 d'un débat d'orientation au conseil d'administration de juin. La lettre de cadrage du budget 2016 lors de la réunion du CA du 6 octobre 2015, précise que celui-ci fait l'objet d'une construction basée sur les besoins des chefs d'unités et de services qui se sont exprimés. Cependant, la commission des moyens au sein de ce conseil n'a pas été réunie. Il serait souhaitable que l'établissement s'engage dans un processus de dialogue formalisé, en mobilisant cette instance.

1 ● La section de fonctionnement : de la maîtrise actuelle aux risques futurs

Le budget de l'UPF pour 2015 a été arrêté en fin d'exercice, en section de fonctionnement, à 26 169 k€ en recettes et 27 452 k€ en dépenses. Ce budget comprend depuis 2014 le budget principal et celui de deux services à comptabilité distincte (SACD) : les œuvres universitaires et le Cnam de Polynésie (qui se termine). Toutefois, par délibération du conseil d'administration du 6 octobre 2015, il est mis fin, au 31 décembre 2015, à l'intégration du budget SACD du Cnam de Polynésie dans le budget de l'établissement. Par ailleurs, toutes les dépenses relatives aux œuvres universitaires ne sont pas reprises *in extenso* dans le budget de l'établissement. L'UPF devrait rétablir un partage lisible des charges entre le budget de l'université et celui du SACD.

Les prévisions budgétaires sont sincères, avec, pour l'exercice 2015, en section de fonctionnement, 95 % des recettes et 92 % des dépenses prévisionnelles réalisées. L'UPF s'est dotée, pour obtenir ces taux d'exécution budgétaire de qualité, de différents outils (un tableau mensuel de suivi de l'exécution budgétaire par unités budgétaires (UB) et centres de responsabilités (CR), et d'un tableau mensuel de suivi de la consommation de la masse salariale et des plafonds d'emplois).

¹⁹ Séance du CA du 24 mars 2015.

²⁰ Séance du CA du 8 décembre 2015.

Par ailleurs, des tableaux de bord sont réalisés, comme l'y invitait le rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice 2014, tels celui relatif aux conventions de recherche à effet pluriannuel, celui répertoriant les contrats de maintenance et de locations et celui relatif à la consommation des fluides.

Les ressources propres représentent 1 443 k€ en 2015. Entre 2014 et 2015, ces produits augmentent de 11 %, avec toutefois des différences notables entre les différents postes de recettes. En particulier, les prestations de recherche baissent de 90 % en 2015 et cette diminution des ressources s'observe également depuis 2014, où elles régressent de 21 % par rapport à l'exercice précédent. Par contre, les prestations de formation continue, qui représentent 43 % des ressources propres de l'UPF en 2015, en augmentation de 25 % par rapport à l'exercice précédent, après une baisse de 18 % observée en 2014. L'augmentation des inscriptions en formation continue a permis cette évolution positive. Les ressources propres restent faibles au regard du budget et représentent seulement 5 % des recettes totales. L'UPF aurait intérêt à développer une politique qui lui permette de disposer de ressources propres plus importantes : les contrats partenariaux en recherche et la formation continue en constituent sans doute les leviers essentiels, sous réserve de respecter la réglementation relative à la distinction entre formation initiale et formation continue concernant le montant des droits d'inscriptions.

Les dépenses en personnel constituent le poste de dépense le plus élevé. En 2015, elles représentent 77 % des dépenses en section de fonctionnement, et permettent de financer 230 emplois. À noter que les frais de mission, représentant 7 % des dépenses en section de fonctionnement, progressent de 19 % entre 2014 et 2015. Les économies réalisées sur la dotation de masse salariale ont permis de financer jusqu'à ce jour certaines dépenses de fonctionnement mais l'UPF doit se préparer à court terme à la disparition de cette ressource.

Le résultat global, constitué par l'addition des trois résultats, celui du budget de l'UPF, et ceux des deux SACD, est déficitaire en 2015 de 1 282 k€. Il est à noter que l'exercice 2014 dégage un résultat global excédentaire de 1 297 k€, représentant également 4 % des charges de fonctionnement. Le déficit de 2015 s'explique par la diminution de la subvention pour charge de service publique (SCSP) de l'établissement opérée par le ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) afin de financer le prélèvement exceptionnel de 2,4 M€ auquel l'UPF a été soumis. Sans cette diminution des ressources venant de l'État, le résultat de l'exercice 2015 aurait été pratiquement identique à celui de 2014.

2 ● Le financement des investissements : le choix d'utiliser le fonds de roulement et ses limites

Les recettes de la section d'investissement représentent 54 k€.

Les dépenses d'investissement s'élèvent à 2 381 k€. Elles augmentent de 43 % par rapport à l'exercice 2015, et triplent par rapport à l'exercice 2013. L'UPF montre ainsi sa volonté d'utiliser pleinement son important fonds de roulement. Ces investissements sont, à hauteur de 72 %, liés à l'application du plan pluriannuel d'investissement immobilier voté par le conseil d'administration. La variation du fonds de roulement au compte financier 2015 est de - 2 788 k€, conduisant à un montant de 6 718 k€, soit 82 jours de fonctionnement de l'UPF, ce qui est largement supérieur au ratio prudentiel de 30 jours.

La lettre de cadrage du budget 2016 prévoit la restructuration du pôle recherche, la construction d'une maison des sciences d'Homme et un nouveau bâtiment pour la bibliothèque universitaire. Or, le préprogramme relatif aux deux premières opérations estime l'enveloppe des travaux à 6 830 k€ et celui concernant la troisième opération la valorise à 4 000 k€. Selon l'UPF, le contrat de projet État-Pays 2016-2020 prévoit leur participation aux deux premières opérations à hauteur de 5 600 k€ (à parité entre l'État et la Polynésie française) auquel s'ajoute une somme de 770 k€ prévue sur le programme 150 mais hors contrat État-Pays soit un financement total de 6 370 k€. En revanche, rien n'est financé pour la troisième opération. Si l'UPF décide de financer sur son fonds de roulement les deux premières opérations, soit, après avoir pris en compte la participation au titre du contrat de projet, un investissement de 4 830 k€, elle ne disposera plus que du minimum nécessaire en fonds de roulement pour assurer le ratio prudentiel. En outre, elle aura ultérieurement de nouvelles charges en fonctionnement, liées à la dotation aux amortissements de ces deux bâtiments et aux dépenses d'exploitation, de maintenance et d'entretien liées à ces nouvelles surfaces. L'UPF prendrait donc des risques financiers importants si elle décidait de financer ces projets.

La cartographie des risques budgétaires et financiers dans le cadre du contrôle interne comptable et financier (CICF) n'est pas réalisée. L'UPF envisage de recruter par appel d'offres un prestataire dont la mission consistera à aider à la formalisation des processus.

V – Un parc immobilier en bon état, mais une stratégie immobilière hypothéquée

1 ● Un parc immobilier globalement en bon état ; des problèmes d'occupation des salles

Les bâtiments dont dispose l'UPF sont globalement en bon état. Le suivi de la sécurité des bâtiments est bien assuré ; les avis émis par la commission de sécurité sont positifs, les travaux à effectuer peu nombreux et réalisés rapidement.

Un audit énergétique a été réalisé et les préconisations ont été mises en œuvre, permettant de baisser la consommation d'électricité de 7 % entre 2011 et 2014, notamment grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques. Toutefois, le compteur destiné à la mesure de la production électrique de cette centrale photovoltaïque n'est pas branché, ce qui conduit le fournisseur d'électricité à ne pas reverser à l'UPF les montants correspondant à la production électrique récupérée.

L'ouverture de l'Espé lors de la rentrée 2014-2015 et l'intégration des effectifs des étudiants de l'école normale polynésienne a accru le taux d'occupation des salles de travaux dirigés, réduisant considérablement les marges de manœuvre pour l'accès aux salles de 30 à 50 places. Il est à noter que deux organisations se chargent de la réservation des salles, l'une au titre de l'Espé et l'autre pour l'UPF hors Espé. Ce partage favorise des pratiques de surréservation de salles, obligeant ainsi l'UPF à louer des salles de classe à l'extérieur du campus.

Deux opérations immobilières ont été réalisées en 2015 : d'une part la transformation d'une grande salle de lecture en amphithéâtre et d'autre part la réhabilitation et l'augmentation de surface d'un des bâtiments de l'université pour y installer provisoirement des plate-formes scientifiques, dans l'attente de la construction d'un bâtiment pour la recherche et de la maison des sciences de l'homme du Pacifique à l'horizon 2019.

2 ● Le schéma directeur immobilier : une stratégie à long terme problématique

L'UPF a une stratégie pluriannuelle en matière immobilière déclinée dans un schéma directeur immobilier. Celui-ci a pour priorité de densifier le campus autour de sa bibliothèque universitaire, bâtiment qu'il faut agrandir et valoriser, de renforcer la vie étudiante et d'améliorer la capacité d'hébergement. La première phase (2015-2020) concerne le bâtiment de recherche, la maison des sciences de l'Homme, l'extension de la bibliothèque universitaire (cf. *supra*), diverses opérations d'amélioration énergétique, technique et fonctionnelle, la restructuration d'un immeuble en salles de cours et la remise en état d'un bâtiment. La deuxième phase (2020-2025) prévoyant essentiellement une opération supplémentaire d'extension de la bibliothèque universitaire et des nouvelles résidences pour étudiants. Le schéma directeur immobilier propose un plan pluriannuel d'investissements de 4 500 k€ sur dix ans.

Dans l'immédiat, comme il est indiqué *supra*, l'UPF ne dispose pas des fonds nécessaires pour réaliser la première phase de ce schéma dans sa totalité et des choix seront nécessaires.

VI – Un déficit de vision stratégique sur les champs numériques malgré les moyens disponibles

1 ● Des moyens humains et matériels permettant de faire face aux demandes, à l'exception du débit internet

La DSI est structurée en trois pôles. Le pôle système infrastructures et maintenance est composé de deux ingénieurs d'études (IGE) et de trois techniciens, dont les missions concernent le réseau, les logiciels et matériels, et les conseils techniques auprès des usagers. Le pôle applications métiers et services internet est composé de quatre IGE, dont les missions concernent l'exploitation des applications métiers, l'analyse des besoins des services et la gestion de l'environnement numérique de travail (ENT). Le pôle TICE comprend un IGE dont le poste est profilé pour la pédagogie et un assistant ingénieur spécialisé en TICE, dont les missions consistent à accompagner les enseignants, à réaliser des contenus de formations numériques, à gérer les projets numériques, à administrer la plate-forme Espadon et à développer les dispositifs de formation à distance.

L'UPF dispose d'équipements en réseau, en *wifi* et en connexion internet à la fois complexes et au débit insuffisant, tant en entrée qu'en sortie. La couverture *wifi* du campus n'est pas totale. Le sous-dimensionnement de l'accès au Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche (Renater) a conduit l'UPF à se relier au réseau en fibre optique de l'opérateur office des postes de Tahiti (OPT), lui permettant ainsi un accès vers le câble sous-marin Honotua, posé en 2010 entre Hawaï et Tahiti, disposant d'un débit de 2 Gb/s. Le raccordement à ce câble est de la compétence de l'opérateur local unique, l'OPT. Les négociations entre l'OPT et

l'UPF destinées à définir un coût d'accès convenu de manière commune à ce réseau n'avancent pas, malgré l'intervention du gouvernement du Pays. Cette situation subie par l'UPF bloque toutes les possibilités d'amélioration de l'accès à internet pour les étudiants de l'université, en particulier l'offre de formation à distance et la possibilité d'utiliser des contenus extérieurs.

En revanche, l'UPF dispose d'une infrastructure de stockage des données des utilisateurs et des serveurs bien dimensionnée, d'un plan de reprise d'activités, de la virtualisation des postes de travail informatiques permettant de répondre à la demande croissante de besoins spécifiques, tels ceux concernant les calculs et les graphiques. Les postes de travail sont configurés en clients légers et aucune salle d'enseignement n'est dédiée à un seul type d'enseignement.

La DSI met à la disposition des étudiants 40 micro-ordinateurs portables pour des prêts individuels limités à trois semaines. Les étudiants et le personnel peuvent se connecter de n'importe quel outil informatique avec un identifiant unique. Par ailleurs, l'UPF a développé son propre ENT, y intégrant des services, tels le Webmail, les informations de l'établissement, les informations de gestion des individus, des notes, ainsi qu'un accès par profil aux ressources documentaires du SCD. L'ENT fait l'objet de 550 accès par jour. Des services offerts par Renater, permettent également des visioconférences, le partage de fichiers de grande taille et l'utilisation automatique des réseaux des universités lors des déplacements en métropole (eduroam).

L'UPF dispose de la suite de logiciels Cocktail, dont elle utilise la quasi-totalité des briques concernant les ressources humaines, le budget et la comptabilité ainsi que la scolarité. Des outils ont été développés localement tel GroupesNotes qui permet la saisie en ligne par les enseignants des notes de contrôles continus et AffichageNotes qui permet aux étudiants de connaître leurs notes. Depuis le passage aux RCE en 2013, l'UPF assure la paie de ses agents, soit 250 à 300 bulletins par mois, en l'absence de système de paie à façon en Polynésie française.

2 ● Améliorer la définition et la mise en œuvre d'une stratégie numérique

Un comité de pilotage des systèmes d'information et des TICE a été créé, comprenant le président de l'UPF, les trois vice-présidents, le VP étudiant, la DGS, les directeur et directeur adjoint des SI, le responsable du pôle TICE, du chargé de mission numérique et de la directrice du SCD. Il se réunit quatre fois par an. En l'absence de représentants des utilisateurs, le comité réduit son champ d'action aux choix à court terme. Pour redonner à ce comité un véritable rôle stratégique, l'UPF devrait l'élargir à des représentants des enseignants, des étudiants et des personnels, afin de faire remonter les besoins, de donner des avis sur les achats de matériels et de licences, et surtout de créer une interface opérationnelle entre les projets pédagogiques utilisant les TICE et les possibilités matérielles de leur réalisation.

A moyen et long terme, l'UPF ne dispose pas à ce jour de l'outil lui permettant de définir une stratégie en matière de numérique. C'est pourquoi la lettre de cadrage pour le budget 2016 prévoit la réalisation d'un schéma directeur du numérique construit en tenant compte des attentes de la communauté, mais également de l'innovation pédagogique et de l'enseignement à distance.

Au-delà de ses réussites et de ses manques, la fonction pilotage de l'université s'exerce en dehors de toute stratégie globale de la qualité. Il n'existe pas, pour chaque domaine d'activité, des objectifs, des modalités de mise en œuvre et de suivi, des dispositifs d'autoévaluation et d'actions correctrices, formellement approuvés et partagés par la communauté. L'impulsion politique d'une telle stratégie globale fait actuellement défaut. Par ailleurs, la dimension pluriannuelle du pilotage est à améliorer. Si elle existe en matière immobilière, elle n'est encore qu'esquissée en matière numérique avec la réflexion engagée pour l'élaboration d'un schéma directeur. Elle n'est pas mise en œuvre s'agissant de l'évolution de la masse salariale, même si les instruments existent. Elle est clairement défailante en matière de ressources humaines, aussi bien pour les enseignants que pour les personnels Biatss.

Conclusion

Depuis la dernière évaluation, l'université de la Polynésie française s'inscrit dans la continuité et a gardé les mêmes fondamentaux stratégiques. Elle affirme sa volonté de proposer une offre de formations pérenne à spectre large répondant aux attentes des jeunes polynésiens et aux besoins du territoire, ainsi que de développer des activités de recherche en accord avec son environnement naturel et culturel. C'est dire qu'elle s'inscrit très clairement dans le cadre d'une politique de site. Cette ligne a le mérite de la clarté et de la lisibilité et elle est partagée par la communauté universitaire. Elle a aussi le mérite de tracer une trajectoire à partir de laquelle il est possible d'apprécier les progrès et de donner sens aux objectifs futurs.

Dans ces missions fondamentales, il est clair que des avancées significatives ont été accomplies. Ceci est vrai également pour le pilotage et la gestion : l'UPF est passée aux compétences élargies en 2013, et a su jusqu'à présent dégager des marges de manœuvre sur sa masse salariale, même si celles-ci devraient bientôt s'effacer.

Il n'en demeure pas moins que des marges de progression restent largement ouvertes.

S'agissant de l'offre de formation, au-delà de l'offre généraliste de licence que l'UPF entend maintenir et qui a peu évolué, de nouvelles orientations professionnalisantes sont apparues, de nouveaux masters ont été créés, des parcours d'excellence sont envisagés, la formation continue s'est dynamisée. Cependant, les priorités des objectifs de formation ne sont pas clairement établies et on peut se poser la question de leur cohérence et de leur faisabilité. La réussite en licence demeure très faible, même si elle s'est améliorée pour les baccalauréats généraux. L'attractivité des formations reste perfectible. À l'international, la visibilité des formations est particulièrement limitée : la mobilité entrante étudiante, extrêmement réduite, en témoigne.

En matière de recherche, les grands domaines sont clairement définis. Des regroupements fédérateurs se sont opérés, en particulier avec la création de l'UMR EIO. Il n'en demeure pas moins que le paysage est encore fragmenté, et le pilotage politique mal assuré, par exemple dans l'arbitrage enseignement-recherche lors des recrutements. Sur ce point, de manière générale, l'UPF n'a pas de vision stratégique concernant sa politique d'emplois, aussi bien pour les enseignants que pour les Biatss. Ces faiblesses gênent la synergie des forces disponibles. Elles empêchent aussi de profiter au mieux des nombreux partenariats scientifiques français et étrangers que l'UPF a su mettre en place et qui constituent, parce que ses effectifs en enseignants chercheurs sont restreints, une condition essentielle d'une recherche performante. La valorisation de la recherche reste, quant à elle, embryonnaire : elle a peu évolué durant le dernier contrat.

Pour mener à bien ses missions fondamentales, l'UPF a su se donner une gouvernance efficace, fortement structurée en amont des conseils, adaptée à la taille de l'université, et qui a le mérite avec son schéma descendant par élargissement successif des participants, de présenter des projets largement consensuels.

La trajectoire de l'université de la Polynésie française, établissement public d'enseignement supérieur et de recherche, s'inscrit dans un territoire générateur de contraintes fortes, liées notamment à la faiblesse du marché du travail local, à l'isolement géographique des îles du Pacifique et aux contextes réglementaires spécifiques du Pays. Pour autant, l'UPF est au cœur d'un système culturel et naturel riche de potentialités pour lui assurer un développement original. Consciente de ces atouts et de ces contraintes, l'UPF n'a pas démerité. Il lui appartient de prolonger les projets engagés.

I – Les points forts

- Potentialités d'un système culturel et naturel unique ;
- Engagement et motivation de l'équipe dirigeante ;
- Volonté d'adaptation au contexte socio-économique ayant notamment abouti à l'élaboration d'un schéma de formation à l'échelle du Pays ;
- Flexibilité et efficacité des processus de décisions ;
- Passage aux RCE réussi ;
- Amélioration de la réussite des bacheliers généraux.

II – Les points faibles

- Insuffisante priorisation des objectifs stratégiques dans l’offre de formation ;
- Fragmentation de la recherche et caractère embryonnaire de la valorisation ;
- Déficit de portage politique en relations internationales ;
- Faible attractivité pour les néo-bacheliers des filières générales ;
- Défauts de vision stratégique pluriannuelle en pilotage ;
- Absence de politique globale de la qualité.

III – Les recommandations

- Développer les partenariats en matière de formation :
 - avec les universités métropolitaines, dans la continuité de la création des DUT, afin de mettre en place à l’UPF des formations nouvelles qu’elle ne peut assurer seule ;
 - avec les autres établissements d’enseignement supérieur de la Polynésie pour coordonner l’offre de formations post baccalauréat sur l’ensemble du territoire dans la continuité du schéma directeur des formations.
- Améliorer la visibilité des laboratoires. Leur masse critique gagnerait à être augmentée grâce à des rapprochements avec d’autres structures de recherche.
- Renforcer et conforter le rôle des instances comme lieux de propositions et de débats. Ce point est d’autant plus important que, dans les instances « amont », les personnalités extérieures ne sont pas représentées et que les étudiants jouent un rôle marginal. La participation des entreprises à l’élaboration de la carte des formations en est amoindrie ; la politique de la vie étudiante également.
- Définir une politique globale concernant l’attractivité. Une stratégie globale de communication en est un élément, ainsi qu’une accentuation d’une politique d’information vers les lycées, en particulier vers les futurs bacheliers généraux.
- Renforcer les dispositifs d’aide à la réussite des étudiants. Au-delà des dispositifs existants et de l’amélioration de la réussite des bacheliers généraux, la mise en place d’une véritable stratégie en matière de pédagogie numérique est une nécessité.
- Construire une politique des relations internationales irriguant l’ensemble de l’université. Elle doit concerner aussi bien les mobilités entrante et sortante des étudiants, que la mobilité des enseignants chercheurs. Elle doit aussi concerner la politique linguistique de l’université et être liée à la recherche. Un portage politique fort et des moyens clairement identifiés sont nécessaires.
- Contractualiser avec le Pays. L’objectif de cette contractualisation est de dégager une stratégie globale en matière de formation, de recherche, d’innovation et de valorisation, ouvrant la voie à des financements en conformité avec les objectifs communs.

Liste des sigles

A

Aeres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Ater Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR Bonus qualité recherche

C

C2I Certificat informatique et internet
CA Conseil d'administration
CCISM Chambre consulaire interprofessionnelle de Saint Martin
CEA Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
Ceve Commission des études et de la vie étudiante
Cevu Conseil des études et de la vie universitaire
CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire
CICF Contrôle interne comptable et financier
Cirap Centre international de recherche en archéologie sur la Polynésie
Cnam Conservatoire national des arts et métiers
Cnes Centre national d'études spatiales
CNRS Centre national de la recherche scientifique
Cosip Centre d'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle
CPGE Classe préparatoire aux grandes écoles
CR Centre de responsabilités
Criobe Centre de recherches insulaires et observatoire de l'environnement
Cnous Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CS Conseil scientifique
CUPGE Cycle universitaire préparatoire aux grandes écoles
CV *Curriculum vitae*
CVT Consortium de valorisation thématique

D

DEG Droit, économie, gestion
DGRH Direction générale des ressources humaines
DGS Directeur général des services
DGSA Directeur général des services adjoint
DSI Direction du système d'information
DUT Diplôme universitaire de technologie

E

EA Équipe d'accueil
Eastco Équipe d'accueil société traditionnelles et contemporaines en Océanie
EC Enseignant chercheur
ECT École de commerce de Tahiti
ED École doctorale
EDT Électricité de Tahiti
EIO Environnement insulaire océanien
ENT Environnement numérique de travail
EPHE École pratique des hautes études
ERME Énergie renouvelable - maîtrise de l'énergie
Espé École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP Équivalent temps plein

F

FR Fédérations de recherche

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel
G	
Gemit	Énergie - gestion des énergies en milieu insulaire et tropical (master)
Gepasud	Géopole du Pacifique Sud
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
H	
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
I	
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGE	Ingénieur d'études
ILM	Institut Louis Mallardé
IRD	Institut de recherche pour le développement
Isepp	Institut supérieur de l'enseignement privé de Polynésie
L	
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LCISO	Langues, civilisation et société océaniques
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence master doctorat
M	
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
Meef	Master 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
MSHP	Maison des sciences de l'Homme du Pacifique
N	
Nasa	<i>National Aeronautic and Space Administration</i>
O	
OCDE	Organisation de la coopération et du développement économique
OGT	Observatoire géodésique de Tahiti
OPT	Office des postes et de télécommunications
P	
Paces	Première année commune aux études de santé
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
PTOM	Pays et territoire d'outre-mer
R	
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
S	
SACD	Service à comptabilité distincte
SCD	Service commun de documentation
SCSP	Subvention pour charge de service public
Shom	Service hydrographique et océanographique de la marine
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
STEE	Sciences de la terre, environnement, écologie
STS	Section de technicien supérieur
STS	Science, technologie, santé

T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UB Unité budgétaire
UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UMR Unité mixte de recherche
UNC Université de la Nouvelle-Calédonie
UPF Université de la Polynésie française
UPMC Université Pierre et Marie Curie
UPR Unité propre de recherche
UPS Unité propre de service
UPVD Université de Perpignan via domitia

V

VP Vice-président

W

Wifi *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations du président



Punaauia, le 17 OCT. 2016

— Le Président —

Monsieur Michel COSNARD
Président de l'HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 – PARIS
FRANCE

Réf. : EC/SAN°16/

0789

Objet : Réponse de l'UPF au rapport d'évaluation de l'HCERES

Monsieur le Président,

L'Université de la Polynésie française remercie les experts du HCERES dépêchés sur place pour la qualité de ce rapport dont les contenus reflètent en très grande partie les évolutions notables de l'Université de la Polynésie française sur la période quinquennale 2011-2016. Il semble toutefois important à ce stade de signaler que les intitulés des différentes parties et sous-parties du rapport, repris dans le sommaire, expriment majoritairement des faiblesses ou des critiques négatives, souvent en contradiction avec les textes qu'ils introduisent dont les contenus sont plus positifs.

La stratégie et la gouvernance

C'est avec une vraie satisfaction que nous constatons que la trajectoire stratégique de l'Université de la Polynésie française est parfaitement appréhendée et l'évolution d'une intégration réussie de l'Université de la Polynésie française dans et pour le site polynésien est soulignée.

Les efforts de structuration des partenariats en recherche ainsi que leur augmentation a été le fil rouge du précédent contrat et les objectifs sont atteints. Avec le futur contrat de site, un pas supplémentaire dans l'agrégation des forces de recherche pourra optimiser les partenariats et la coordination structurée dans un consortium qui en assurera la visibilité.

Les partenariats dans le domaine de la formation, considérés comme « peu nombreux » par les experts sont en plein essor avec notamment la délocalisation inédite dans le paysage universitaire français de deux DUT de l'Université de Bordeaux. Egalement, outre le master EIO en partenariat avec l'Université Pierre et Marie Curie, l'Université de la Polynésie française proposera deux nouveaux Masters en partenariat dont un master Contrôle Comptabilité Audit (CCA) avec l'Université de Bordeaux et un master autour des énergies renouvelables (GEMIT) avec l'Université de Franche-Comté. Ainsi, l'offre globale de Masters sera organisée pour moitié en partenariat. Enfin, il ne semble pas opportun de réaliser des partenariats en licence car les flux sont suffisants pour générer une offre autonome et parce que l'Université de la Polynésie française n'a pas été créée pour opérer en sous-traitance des universités hexagonales.

Concernant les relations avec les entreprises, le « forum étudiants-entreprises » organisé avec le MEDEF, le parrainage des majors de promotion de licence par des entreprises polynésiennes, la création, en partenariat avec le MEDEF, d'un site « stages/emplois », parmi d'autres initiatives attestent des relations durables avec le monde économique polynésien. Pour autant nous avons entrepris d'amplifier ces collaborations. Ainsi, les nouvelles formations en DUT et master sus évoquées sont clairement adossées et construites en concertation avec le tissu économique polynésien. L'offre en DUT est née d'une enquête et de débats nourris avec les entreprises, le master CCA répond à un besoin exprimé par le monde de l'entreprise et enfin, le Master GEMIT est financé par l'une des principales entreprises de Polynésie française.

Concernant le modèle de gouvernance, les intitulés des sections laissent supposer que le modèle est descendant et autocratique, alors que la gouvernance repose sur un modèle participatif avec des instances (Comité technique, Bureau élargi, Conseil des études et de la vie étudiante, départements, laboratoires)

UNIVERSITÉ DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Campus d'Outumaoro - Punaauia - B.P. 6570 - 98702 Faa'a - Tahiti - Polynésie française
Tél.: (+689) 40 80 38 39 - Fax: (+689) 40 80 38 04 - president@upf.pf - www.upf.pf

2/5

systématiquement réunies en amont de tous les Conseils scientifiques et Conseils d'administration. La gouvernance est organisée pour associer le plus grand nombre à la formation des projets de décision. Cette modalité de fonctionnement n'a pas pour objectif de dessaisir les instances statutaires de l'Université de la Polynésie française mais d'aboutir à des projets qui bénéficient de l'expertise de nombreux acteurs de la communauté universitaire et d'éviter ainsi les décisions mal abouties ou comportant des erreurs d'appréciation nécessitant des réexamens en conseil pour amendements. De ce fait, les décisions votées sont remarquablement stables et pas ou très peu amendées en séance des Conseils scientifiques et Conseils d'administration.

L'observation des experts sur les composantes mérite d'être tempérée par la prise en compte de la taille de l'Université de la Polynésie française qui ne dispose pas des moyens en personnels suffisant pour décentraliser certaines tâches. Or, il n'est pas possible d'avancer vers une structuration en unité de formation et de recherche (UFR) sans mettre à disposition des composantes un minimum de back office d'administration. Toutefois et pour prendre en compte l'une des remarques de l'HCERES, des conseils de perfectionnement seront mis en place au sein de tous les départements.

En ce qui concerne la politique de communication, l'Université de la Polynésie française souhaite préciser que, s'il n'existe pas, comme le souligne le rapport, de plan de communication stratégique formalisé, les actions menées par le service communication ont répondu à deux axes stratégiques majeurs. Le premier, est d'améliorer la visibilité et l'attractivité de l'Université de la Polynésie française notamment par la refonte de son site internet (réalisée en avril 2016). Le second, est d'organiser des événements en faveur de l'orientation et de l'insertion professionnelle en lien avec les services internes et de multiples partenaires publics comme privés.

Il est également important de noter la dynamique engagée par l'université pour moderniser les outils et développer la fonction communication. L'Université de la Polynésie française a, en effet, dans la limite et les contraintes de sa dotation, consacré à la communication des moyens en augmentation (+100% pour son budget depuis 2012 ; +75% équivalent temps plein pour son équipe depuis 2015).

L'Université de la Polynésie française entend poursuivre cet effort en associant plus directement le service communication aux enjeux stratégiques pour l'élaboration, le partage et la mise en œuvre d'un plan de communication plus global en direction de toutes les cibles et notamment de l'interne.

La recherche

La consolidation de la politique de recherche que les experts soulignent prend peu à peu forme avec de multiples réunions tenues depuis 2016 avec l'ensemble des acteurs de la recherche pour une politique de site arrêtée en commun. Cette politique de site acte la création d'un consortium de recherche regroupant la totalité des organismes ayant une activité de recherche et implantés en Polynésie française.

La future construction sur notre campus d'un « pôle recherche » où seront réunies toutes nos équipes et qui accueillera en outre les chercheurs et la direction de l'Institut de la Recherche pour le Développement (IRD) en Polynésie française facilitera les synergies interdisciplinaires et, à terme, des restructurations fonctionnelles.

En outre, la Maison des Sciences de l'Homme du Pacifique (MSHP) en cours de création avec le CNRS, permettra non seulement le regroupement de toutes les forces de recherche en sciences humaines et sociales de Polynésie française mais sera aussi un instrument de collaboration renforcée avec les institutions métropolitaines et du Pacifique marquant un point fort en termes de visibilité et d'attractivité à l'internationales.

Enfin, il faut noter que les tentatives de contractualisation pour la recherche universitaire avec les autorités locales n'ont jamais abouti. Il serait opportun que les discussions avec le gouvernement de la Polynésie française en matière de recherche, menées en parallèle par le Haut-commissaire et le CMRT associent l'Université de la Polynésie française dans le cadre de son rôle de chef de file de la politique de site inscrit dans la loi Enseignement Supérieur Recherche.

L'Université de la Polynésie française arrêtera dans un cadre directeur sa politique de recrutement des

UNIVERSITÉ DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Campus d'Outumaoro - Punaauia - B.P. 6570 - 98702 Faa'a - Tahiti - Polynésie française
Tél.: (+689) 40 80 38 39 - Fax: (+689) 40 80 38 04 - president@upf.pf - www.upf.pf

3/5

chercheurs et enseignants-chercheurs pour garantir à terme l'adéquation avec les thématiques de recherche retenues pour le site.

Par ailleurs, il est utile de préciser que le poste d'assistance et d'administration de la recherche est pérenne et que son occupation actuelle par un agent contractuel n'induit aucunement une remise en question de sa pertinence.

Concernant les moyens alloués en interne aux laboratoires, les rapports d'activité annuels permettront de s'assurer de leur utilisation pour les objectifs thématiques du site et d'examiner les conséquences en cas d'écarts significatifs.

La formation

L'Université de la Polynésie française poursuivra ses efforts pour que le schéma directeur des formations, qualifié dans le rapport « d'avancée importante », soit la pierre angulaire de sa politique coopérative de site de l'offre de formation post-baccalauréat.

Les experts ont également déduit des échanges relatifs à l'offre de formation l'existence de cinq « objectifs non priorités ». Or, ces objectifs multiples sont le fruit d'une stratégie globale bien réfléchie, qui se doit de tenir compte des nombreuses contraintes et spécificités géographiques, culturelles, et économiques, *inter alia*.

Ainsi, il serait plus réaliste de présenter les contraintes et objectifs de la façon suivante :

- Contraintes : assumer le rôle crucial dévolu à l'Université de la Polynésie française et à l'Ecole Supérieure du Professorat et de l'Education (ESPE) dans la formation post-baccalauréat dans un contexte particulier (seule université sur le site et répartition des compétences entre l'Etat et la Polynésie française incontournable car déterminée par la loi).
- Objectifs :
 - professionnaliser l'offre de formation en adéquation avec les besoins du marché local de l'emploi,
 - offrir aux étudiants des dispositifs d'aide à la réussite pour les plus en difficulté mais également des dispositifs d'excellence pour l'attractivité des meilleurs bacheliers.

Si la politique de pédagogie numérique est qualifiée de « fragile » par les experts, l'Université de la Polynésie française s'y investit résolument depuis 2013 : cellule TICE créée (un ingénieur pédagogique et un assistant ingénieur), création d'un poste de technicien audio-visuel à temps plein, mise en place d'une cellule numérique à l'ESPE (3 ingénieurs et un technicien à temps plein mis à disposition par le Vice-rectorat). Certes, comme partout, une petite minorité d'enseignant-chercheurs reste rétive à l'usage du numérique dans la pédagogie, mais la majorité des enseignants et enseignants-chercheurs se sont résolument inscrits dans cette démarche pédagogique nouvelle.

Notons que, début 2017 et en collaboration étroite avec la caisse des dépôts et consignations, l'établissement d'un schéma directeur du numérique permettra à l'Université de la Polynésie française d'ajuster ses choix stratégiques pour le numérique et, le cas échéant, de repenser son organisation pour la rendre plus efficiente.

Concernant la politique documentaire, l'affirmation de non inscription dans les cursus des formations à l'usage des documentations est erronée. Le nouveau bâtiment reste effectivement hypothétique car le ministère a jugé opportun de ponctionner à hauteur de 2,4 millions d'euros le fonds de roulement de l'Université de la Polynésie française justement destiné à son développement immobilier dans un domaine où les possibilités de financement au titre du contrat Etat/Polynésie française sont pour l'heure quasi-nulles.

La réussite et la vie étudiante

L'Université de la Polynésie française est heureuse de constater que l'augmentation des taux de réussite en L1 des bacheliers généraux de 27,7 % en 2009-2010 à 42,3 % en 2013-2014 est reconnue à sa juste valeur. De plus, une correction des calculs des taux de réussite en 3 ans de ces mêmes bacheliers généraux, selon la

UNIVERSITÉ DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Campus d'Outumaoro - Punaauia - B.P. 6570 - 98702 Faa'a - Tahiti - Polynésie française
Tél.: (+689) 40 80 38 39 - Fax: (+689) 40 80 38 04 - president@upf.pf - www.upf.pf

méthode 3 des indicateurs de la DGESIP, montre que celui-ci a progressé significativement de 21,4% pour les diplômés de 2010 (avant l'année de mise en place de l'actuelle équipe présidentielle) à 31,0% pour les récents diplômés de 2016. Cette progression reflète les efforts fournis par l'Université de la Polynésie française en termes d'aide à la réussite et de rénovation des formations en 2012. Mais nous concédons volontiers qu'en matière de réussite, les résultats demeureront toujours perfectibles....

Les questions de vie étudiante dépassent largement le seul périmètre universitaire en Polynésie française ; la compétence sociale fortement attachée à ce domaine revient statutairement à la Polynésie française qui doit s'emparer de ces questions. La stratégie de site pour la prochaine période quinquennale affiche une forte volonté d'avancer dans le sens des objectifs du plan national pour la vie étudiante. Il faudra toutefois, comme le prévoit la loi, trouver sur notre territoire des solutions originales et inédites pour donner aux étudiants les mêmes chances et les mêmes services que ceux proposés par les CROUS en métropole.

Les relations européennes et internationales

Avec la création de l'Institut Confucius de la Polynésie française, nous avons pu proposer à tous les étudiants qui le souhaitent un enseignement en mandarin. Avec l'anglais, l'espagnol, plusieurs langues polynésiennes et donc également le mandarin, nous estimons que l'Université de la Polynésie française peut difficilement, compte tenu de ses moyens, accroître davantage son offre en enseignement des langues. On peut d'ailleurs s'interroger sur les langues qui pourraient être enseignées en supplément et sur leur utilité dans le contexte du Pacifique.

Les experts ont noté « Un bilan qui souffre d'un portage politique insuffisant ». Si la remarque est pertinente en ce qui concerne les relations européennes pour de simples raisons d'éloignement, elle doit être nuancée pour les relations internationales au niveau du bassin Pacifique. Des accords stratégiques existent avec les grandes universités, les collaborations de recherche sont vivantes dans tous les domaines avec même une structure fédérative (CIRAP) qui associe trois universités étrangères à l'Université de la Polynésie française et à Paris 1.

La future Maison des Sciences de l'Homme du Pacifique qui a fait l'objet de déplacements du président de l'Université de la Polynésie française à Hawaii, en Australie et en Nouvelle-Zélande pour en assurer la promotion permettra d'amplifier les échanges de chercheurs et le développement de projets internationaux en sciences humaines.

Enfin, l'Université de la Polynésie française est une petite structure qui ne peut nourrir raisonnablement des ambitions au-delà de ses moyens financiers et humains limités

Les moyens humains

Il est réducteur, voire erroné, de considérer que l'Université de la Polynésie française favorise essentiellement les profils d'enseignement au détriment de la recherche et que ses recrutements se font sans réflexion « *en fonction des opportunités qui se présentent* ». En effet, les choix sont murement pesés.

L'augmentation des recrutements d'enseignants du second degré correspond bien à une contrainte et à deux objectifs :

- La contrainte réside dans la nécessité de couvrir les volumes horaires de nos licences et DUT pour nous permettre de proposer une carte de formation diversifiée aux jeunes Polynésiens. Si nos dotations en postes étaient bien supérieures, nous pourrions sans doute recruter deux enseignants-chercheurs là où un enseignant du secondaire suffit. Cela dynamiserait sans doute sensiblement la recherche.

Toutefois, le recours à des enseignants du secondaire n'est pas seulement un pis-aller, c'est aussi un moyen d'atteindre deux de nos objectifs :

- la réussite des étudiants qui passe aussi par ces enseignants disposant d'un fort bagage en pédagogie ;
- libérer du temps de recherche aux enseignants-chercheurs ou au moins ne pas alourdir leurs services dans un contexte de forte augmentation du nombre d'étudiants.

UNIVERSITÉ DE LA POLYNÉSIE FRANÇAISE

Campus d'Outumaoro - Punaauia - B.P. 6570 - 98702 Faa'a - Tahiti - Polynésie française
Tél.: (+689) 40 80 38 39 - Fax: (+689) 40 80 38 04 - president@upf.pf - www.upf.pf

Par ailleurs, considérer que le redéploiement ou la transformation de plus de 30% des emplois vacants est insuffisant pour acter une politique de gestion des emplois est surprenant. L'Université de la Polynésie française n'a pas à rougir de ce chiffre qui est élevé si l'on considère que l'offre pluridisciplinaire de base ne peut que faiblement évoluer.

Les moyens financiers et l'immobilier

Le sujet crucial de saturation de la masse salariale dans un futur proche est au centre des préoccupations de l'Université de la Polynésie française. L'analyse des experts doit toutefois être tempérée. L'Université de la Polynésie française maîtrise parfaitement sa masse salariale et la consommation de 98% des crédits inscrits en budget initial témoigne de sa capacité à l'évaluer de manière précise. Cette précision permet de renvoyer les marges de manœuvre dès le début d'année vers des objectifs stratégiques relevant de dépenses d'investissement ou de fonctionnement hors masse salariale. Ce sont ces marges de manœuvre de l'Université de la Polynésie française qui s'étiolent et il est certain que l'établissement devra trouver des sources de financement complémentaires pour ses projets de développement.

L'observation des experts selon laquelle « *les ressources propres restent faibles et représentent seulement 5% du budget global* » suppose une comparaison par rapport à des moyennes nationales. Or, elle ne tient pas compte de la particularité de la masse salariale soit l'indexation à 1,84 des traitements et les indemnités versées outre-mer. Le pourcentage serait à périmètre similaire à une université de métropole de l'ordre de 10%.

Pour ce qui concerne le contrôle interne comptable et financier, il faut noter que la mise en place de celui-ci est bien plus qu'une possibilité puisque les crédits correspondants ont été inscrits en 2015 comme projet stratégique pour 2016. A ce jour, le prestataire est recruté et les jalons sont bien maîtrisés pour le déploiement conforme au décret de la GBCP.

Concernant la politique immobilière, des efforts de rationalisation de l'occupation de nos salles sont en cours. De plus, l'Université de la Polynésie française envisage d'allonger les périodes d'enseignement par une modification de son calendrier universitaire.

L'établissement, en 2015, d'un schéma directeur immobilier avait permis à l'Université de la Polynésie française de réfléchir et de planifier une véritable stratégie immobilière à moyen terme. Toutefois, sa réalisation est devenue très problématique suite au prélèvement du fonds de roulement (à hauteur de 2,4 millions d'€) qui impose aujourd'hui de faire des choix ou de trouver des ressources nouvelles.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président,



Pr. Eric CONTE

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de la Polynésie française a eu lieu du 10 au 12 mai 2016. Le comité d'évaluation était présidé par M. Daniel Martina, maître de conférences, ancien président, université d'Angers, PRES université Nantes Angers Le Mans.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Bernard Baraton, ancien directeur général des services adjoint, Ecole pratique des hautes études en sciences sociales ;
- M. Jean-François Deconinck, professeur des universités, université de Bourgogne ;
- M^{me} Pascale Garcia, professeure des universités, ancienne vice-présidente recherche, université de La Rochelle ;
- M. Olivier Garro, professeur des universités, université Lyon 3, ancien directeur Asie-Pacifique, agence universitaire de la francophonie ;
- M^{me} Geneviève Kalfon, directrice économie et innovation, région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- M^{me} Léonore Léger, doctorante, membre du conseil lorrain des écoles doctorales, présidente d'association étudiante, université de Lorraine ;
- M. Wolfgang Sabler, maître de conférences, ancien vice-président CFVU, université de Picardie.

Dany Vandromme, délégué scientifique, et Florian Marquis, chargé 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>