



HAL
open science

Université de la Polynésie française

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de la Polynésie française. 2012. hceres-02026568

HAL Id: hceres-02026568

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026568>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Polynésie française



mai 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université de Polynésie française



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une stratégie fondée sur la spécialisation et le partenariat	7
II – Une gouvernance de la recherche à affiner	8
III – Un potentiel de recherche à redynamiser pour garantir la mise en œuvre de la stratégie	8
IV – Une école doctorale commune avec l'Université de Nouvelle-Calédonie dont la pertinence reste à démontrer	9
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Une activité soutenue de vulgarisation de la recherche	11
II – Une activité de valorisation de la recherche en gestation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Un pilotage aux résultats contrastés	13
II – Des conditions de travail et des dispositifs d'accompagnement à conforter	14
III – Une démarche qualité des formations déficiente	14
IV – Une volonté d'évolution	14
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Un campus permettant aux étudiants de bénéficier d'une bonne qualité de vie	17
II – Des étudiants associés mais de façon insuffisante à la gouvernance	17
III – Une vie associative culturelle et sportive à développer	18
La stratégie en matière de partenariats	19
I – Des relations avec le Pays compliquées par l'instabilité de son gouvernement	19
II – Un partenariat en plein développement avec les organismes de recherche	19
III – Un partenariat quasi-inexistant avec les autres établissements de formation supérieure du Pays	19
IV – Des relations avec les milieux socio-économiques à renforcer	20
La stratégie en matière de relations internationales	21

La gouvernance	23
I – Une nouvelle équipe de direction face à des responsabilités importantes	23
II – Une cellule de ressources informatiques performante tournée vers les usagers, des outils adaptés, un pilotage améliorable	23
III – Une bonne connaissance des emplois, une gestion des personnels structurée, un service performant, mais une gestion prévisionnelle à mettre en place	24
IV – Une politique budgétaire et financière en voie d'adaptation aux RCE	25
1 ● Une situation financière saine	26
2 ● Le pilotage : des progrès en cours sur le plan des outils, à confirmer dans leur utilisation	27
V – Un patrimoine de qualité, une gestion quotidienne correcte, l'absence d'outils de connaissance et de gestion	27
VI – Une auto-évaluation toujours en construction	28
1 ● Une structuration et des outils solides	28
2 ● Une analyse et un pilotage en devenir	28
VII – La communication et l'identité : un enjeu dont l'établissement doit se saisir	28
1 ● Des supports variés de qualité, des événements reconnus	28
2 ● Une image interne contrastée, une identité extérieure floue	29
3 ● Une politique de communication à construire en cohérence avec le projet d'établissement	29
Conclusion et recommandations	31
I – Points forts	32
II – Points faibles	32
III – Recommandations	32
Observations du président	33
Chiffres-clés de l'Université de Polynésie française	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



Créée en 1987, l'université française du Pacifique donne naissance en 1999 aux universités de Polynésie française (UPF) et de Nouvelle Calédonie (UNC).

Localisée à Punaauia (Tahiti), l'UPF y dispose d'un patrimoine immobilier qualifié par l'IGAENR en 2010 de digne d'intérêt. Outre le caractère exceptionnel du site, le campus universitaire de 15ha offre en effet 20 430 m² de surface bâtie de bonne qualité.

L'UPF a vu ses effectifs étudiants quasiment doubler depuis 1999 pour atteindre 3 243 inscriptions principales en 2009-2010 dont une grande majorité en licence. Depuis cette date, les effectifs décroissent, faiblement en 2010-2011 (3 211) mais beaucoup plus nettement en 2011-2012. Pour plus de 65 % les étudiants de l'UPF sont des femmes et le taux de boursier sur critères sociaux, qui a augmenté au cours des dix dernières années trois fois plus fortement que les effectifs, s'établit aujourd'hui à 27 %. L'université est marquée par des taux de réussite très faibles : le taux de réussite en licence en trois ans est de l'ordre du tiers de celui observé en métropole.

L'UPF est dotée de 72 emplois BIATOS et de 96 emplois d'enseignants-chercheurs et d'enseignants (avec relativement peu d'emplois d'enseignants-chercheurs : 63). Le potentiel d'enseignement est de 23 232 heures réparti à raison de 54 % pour les enseignants-chercheurs et de 46 % pour les enseignants. Ceci constitue une singularité parmi les universités, explicable en partie par l'intégration de l'IUFM.

L'UPF exécute un budget de l'ordre de 9,8 millions d'euros ; n'étant pas dotée des compétences et responsabilités élargies (RCE), ce budget ne comprend pas la masse salariale des personnels sur emploi Etat.

L'UPF insiste de manière répétée sur l'importance du contexte dans lequel elle se situe. Elle est la seule université présente sur un espace terrestre de 3 521 km², réparti sur 5 030 milliers de km² d'espace maritime et comptant 270 000 habitants. Ce fait explique l'obligation que s'est donnée l'UPF d'offrir l'accès à l'enseignement supérieur dans de nombreux domaines de formation : droit-économie-gestion, lettres-langues et sciences-humaines, sciences et technologies, santé. Cette obligation a entraîné également une répartition des enseignants-chercheurs (EC) dans 9 domaines scientifiques, avec des effectifs faibles, à l'exception des sciences humaines et des humanités (18 EC) et des sciences de la société (21 EC).

Les statuts de l'UPF présentent des singularités et des spécificités inscrites au code de l'éducation. En particulier sur le plan de l'organisation interne, l'article 7 des statuts relatif aux composantes définit la composition de l'université de la manière suivante : une école interne, un IUFM (intégrée le 1^{er} mai 2009) et trois départements de formation (droit-économie-gestion ; lettres-langues-sciences humaines ; sciences-santé). Les laboratoires et centres de recherche habilités par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche sont mentionnés dans ce même article. Ils sont au nombre de cinq sur la période 2008-2011 ayant une reconnaissance comme équipes d'accueil.

Une autre spécificité provient de la nature des relations entre l'UPF et la Polynésie française, collectivité d'outre mer dotée de l'autonomie par la loi statutaire du 27 février 2004. La Polynésie française est reconnue dans les statuts de l'UPF comme le partenaire principal avec comme mission pour l'UPF : la formation des cadres, des élus et des maîtres ; la mise en valeur du patrimoine et l'organisation de conférences trimestrielles pour répondre aux besoins de recherche propres à la Polynésie française. C'est ainsi que, depuis 2000, l'UPF cherche à atteindre deux objectifs : adapter son offre de formation aux besoins de la Polynésie française et orienter sa recherche vers le développement économique et culturel.

En 2008, l'AERES recommandait à l'UPF de remédier aux taux d'échecs élevés, de mettre en place une politique scientifique, de maintenir son ancrage dans ses missions de formation associées aux besoins du Pays et de renforcer les relations contractuelles avec la Polynésie française et les établissements de recherche. Depuis cette date, des faits importants se sont produits, pour certains positifs : l'intégration de l'IUFM, le rassemblement des équipes de recherche de plusieurs institutions au sein du centre polynésien de recherche et de valorisation de la biodiversité insulaire (CPRBI), la participation de l'UPF à un laboratoire d'excellence (Labex Corail). Pour d'autres négatifs : d'une part, le maintien du taux de réussite des néo bacheliers à des valeurs basses ; d'autre part, la crise de défiance interne, au cours de laquelle des tensions extrêmement fortes se sont manifestées au sein de la communauté universitaire, ayant conduit la présidente à écarter son mandat.

C'est une équipe présidentielle renouvelée, mise en place à la rentrée 2011 et ne disposant que de 18 mois de mandat, qui doit relever de nombreux défis : rétablir la confiance et l'image de l'établissement, conduire à son terme la procédure contractuelle avec l'Etat et réaliser le passage aux responsabilités et compétences élargies.

La stratégie en matière de recherche



I – Une stratégie fondée sur la spécialisation et le partenariat

La stratégie scientifique mise en œuvre lors du contrat 2008-2011 consiste à concentrer les recherches sur quelques axes forts liés au développement économique, social et culturel de la Polynésie française et à la biodiversité terrestre et marine. Cette orientation est prise en partenariat avec les autres organismes scientifiques présents dans le Pays.

Les EC participant aux activités de recherche de l'UPF sont au nombre de 56, répartis en cinq équipes :

- le laboratoire Biodiversité terrestre et marine (BIOTEM) constitué de 4 professeurs et 6 maîtres de conférences ;
- le laboratoire Sociétés traditionnelles du Pacifique (EAST) disposant de 4 professeurs et 9 maîtres de conférences ;
- le laboratoire Géométrie algébrique et applications à la théorie de l'information (GAATI) composé d'un professeur et 5 maîtres de conférences ;
- le laboratoire Gouvernance et développement insulaire (GDI) avec 6 professeurs et 12 maîtres de conférences ;
- le laboratoire Géosciences du Pacifique Sud (GEPASUD) disposant de 3 professeurs et 6 maîtres de conférences.

Les unités BIOTEM, GAATI et GEPASUD appartiennent au secteur sciences tandis que les unités EAST et GDI relèvent du secteur sciences humaines et sociales. Conformément au projet scientifique de l'UPF et à l'exception du GAATI, l'essentiel des recherches effectuées au sein de ces laboratoires possède une dimension spécifique à la région polynésienne. Elles s'articulent autour de questions liées à l'insularité, au climat, à l'histoire, à la culture et à la biodiversité qui caractérisent cette région.

Le partenariat de ces unités de recherche avec les grands organismes de recherche présents dans le Pays s'est structuré autour de deux actions phares :

- la création, en 2007, puis le développement du Centre polynésien de Recherche et de valorisation de la biodiversité insulaire (CPRBI) qui a permis de nourrir des collaborations entre les chercheurs de l'équipe BIOTEM, et ceux de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et de l'Institut Louis Malardé (ILM) autour de thématiques liées à la biodiversité ;
- la création, en 2009, du GIS Grand observatoire de l'environnement et de la biodiversité marine du Pacifique Sud (GOPS), qui regroupe une quinzaine de partenaires dont le CNRS, l'IRD, l'IFREMER, le CEA et plusieurs universités, dont l'UPF.

Par ailleurs l'existence de trois PPF (substances naturelles, usages et valorisations sociétales ; Observatoire géodésique de Tahiti, OGT ; Ingénierie des connaissances pour l'aide à la gestion intégrée des littoraux insulaires tropicaux) et d'une association (Centre international de recherche archéologique sur la Polynésie, CIRAP) a permis à des enseignants-chercheurs de l'UPF de collaborer avec des grands organismes de recherche nationaux et internationaux (CNES et NASA pour l'OGT), et avec des universités françaises et étrangères (Université de la Réunion et de Nouvelle-Calédonie pour l'un des PPF et University of California Berkeley, Australian National University et Université Paris 1 pour le CIRAP).

La volonté de poursuivre cette stratégie est inscrite dans le projet 2012-2017. L'élément principal en est la demande de création d'une UMR quadripartite, UPF, IRD, ILM et IFREMER appelée "Environnement Insulaire Océanien" (EIO). A l'UPF, l'UMR concernerait dans un premier temps les chercheurs de BIOTEM et de GEPASUD. En cours de contrat, certains chercheurs de EASTCO (Sociétés traditionnelles et contemporaines en Océanie), anciennement EAST, de GDI et éventuellement de GAATI pourraient rejoindre l'UMR EIO. Cette unité fédérerait ainsi l'ensemble des recherches polynésiennes dont les thématiques sont fortement ancrées sur le territoire.

Sur la période contractuelle 2008-2011, la stratégie de partenariat a été mise en œuvre avec succès comme le témoignent les diverses opérations décrites ci-dessus (CPRBI, GOPS), la volonté de poursuivre cette stratégie donne une crédibilité certaine au projet d'UMR EIO.

II – Une gouvernance de la recherche à affiner

Même si les relations informelles et la communication sont facilitées par la taille de l'établissement, il est nécessaire d'avoir une instance au sein de laquelle se discutent les orientations scientifiques de l'établissement et dans laquelle sont impliqués les principaux acteurs de la recherche. Lors du contrat 2008-2011, le conseil scientifique était consulté sur les orientations des politiques de recherche, ces orientations étant définies au bureau directeur et en comité de pilotage. Or les directeurs de laboratoire n'étaient pas membres officiels de ces instances. Il n'existait donc pas de lieu formel de discussion de la politique scientifique de l'université limité aux acteurs de la recherche.

Une solution partielle est proposée au travers du projet de création d'un bureau, dont l'établissement souhaite qu'il soit un organe fort du pilotage de l'université et auquel participeront les directeurs de laboratoire. Toutefois, la composition envisagée pour ce bureau est large (président, vice-présidents, directeurs de départements, directeurs de laboratoires, DGS, DGS adjoint, chargés de mission, ...), ce qui ne facilitera pas les discussions techniques nécessaires à l'élaboration et au suivi de la politique scientifique. L'UPF devrait envisager la création d'une instance de pilotage de la recherche dont la composition se limiterait aux acteurs clés de la recherche et dont l'objet serait de préparer en amont les questions qui seront débattues plus largement en CS (orientations scientifiques, recrutements, redéploiements, politique d'incitation à la recherche, ...).

Par ailleurs, la stratégie de partenariat développée par l'UPF doit également s'accompagner d'une participation plus grande des partenaires au pilotage scientifique de l'université. Le siège du CA attribué aux organismes de recherche implantés en Polynésie française et les trois sièges du CS destinés aux autres établissements de recherche ou d'enseignement supérieur de la Polynésie française ou de la zone pacifique ne sont sans doute pas suffisants pour assurer cette plus grande participation. La création de l'instance de pilotage de la recherche évoquée au paragraphe précédent pourrait permettre aux organismes de recherche, en particulier l'IRD, l'IFREMER et l'ILM, d'être plus impliqués dans la définition et le suivi de la politique scientifique de l'UPF, dont ils sont désormais, avec l'avènement de l'UMR EIO, des partenaires de premier plan.

L'UPF manque singulièrement d'un avis extérieur et indépendant porté sur ses choix scientifiques. Le comité d'orientation stratégique prévu à l'article 29 des statuts de l'UPF n'a jamais été créé. Le coût associé au fonctionnement d'un tel comité n'est pas un argument suffisant pour se passer d'une expertise externe à l'université. L'UPF devrait considérer sérieusement la création de ce comité, soit en s'appuyant sur des compétences locales trouvées dans les organismes de recherche et le milieu économique, soit en impulsant la création d'un COS de site.

III – Un potentiel de recherche à redynamiser pour garantir la mise en œuvre de la stratégie

Globalement, la production scientifique de l'UPF reste insuffisante. Le rapport d'autoévaluation souligne que le nombre de publiants est faible, de l'ordre de 30 %, et qu'une fraction importante des enseignants-chercheurs de l'université, près de la moitié, se sentent peu impliqués dans la recherche. On note également que près de 10 % des EC ne sont pas membres des laboratoires de l'UPF. Il convient par conséquent de définir des mesures capables de redynamiser le potentiel scientifique de l'UPF. Ceci pourra se faire par la mise en place d'une politique interne d'incitation à la recherche et externe d'amélioration de l'attractivité de l'université.

Le caractère pluridisciplinaire de l'UPF l'oblige à proposer une carte de formation très exigeante en matière de charges d'enseignement, et de ce fait les enseignants-chercheurs n'ont qu'un temps réduit à consacrer à la recherche. Il faut donc trouver des mesures pour libérer les tensions résultant de l'arbitrage à réaliser entre enseignement et recherche. Le projet de mise en place d'une politique de décharges de services d'enseignement (CRCT par exemple ou financement de chaires), tel qu'il est exprimé par l'UPF, doit être envisagé sérieusement. Cette politique, comme toutes les autres mesures visant à améliorer la production scientifique, doit être fondée sur une bonne connaissance du potentiel de recherches de l'UPF. L'université doit donc se doter d'outils qui lui permettent d'avoir une information précise sur la qualité des résultats de la recherche menée en son sein. La simple production d'un rapport annuel d'activité dans lequel apparaissent les publications des enseignants-chercheurs est insuffisante. Une fois mis en place, ces outils pourraient également être utilisés pour répartir les crédits de recherches (dotations contractuelles, BQR, ...) selon des critères liés à la performance des unités.

Au 1^{er} janvier 2011, près de 30 % des enseignants-chercheurs de l'UPF ont eu plus de 60 ans (17 EC sur 62). Le prochain contrat quinquennal sera donc l'occasion d'un renouvellement important du potentiel scientifique de l'UPF. Même si l'UPF possède des atouts qui la rendent attractive, elle doit viser à renforcer cette attractivité si elle souhaite attirer des chercheurs de qualité internationale dans les domaines qu'elle s'est choisie. Cela passe par les mesures d'incitation à la recherche qu'elle envisage, mais aussi par des conditions d'installation attractives pour lesquelles des partenariats financiers devraient être recherchés. Dans cette perspective, les délégations pour deux ans offertes aux nouveaux arrivants devront être accompagnées de mesures favorisant leur activité scientifique. En ayant une meilleure connaissance de la qualité de ses recherches, l'université devrait être capable de mettre en œuvre une politique de redéploiement de ses postes à l'exemple de celui opéré en 2011 de la 67^{ème} à la 65^{ème} section du CNU. Même si les effectifs d'enseignants-chercheurs ne permettent pas de prendre ce type de décisions sans conséquences sur la formation, le redéploiement doit être envisagé systématiquement, il doit s'inscrire dans une perspective pluriannuelle et constituer un élément de la politique de spécialisation de l'établissement et de ses partenaires. Il s'agit pour l'UPF d'avoir les éléments d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'elle se doit, dans le cadre des RCE, de mettre en place.

IV – Une école doctorale commune avec l'Université de Nouvelle-Calédonie dont la pertinence reste à démontrer

L'école doctorale du Pacifique (ED 469) comprend 75 doctorants et, en moyenne, 16 thèses sont soutenues par an. L'éloignement des deux sites et la différence des calendriers (l'UNC utilise le calendrier de l'Hémisphère Sud) rendent difficile la coordination des activités doctorales. Le regroupement des étudiants polynésiens et calédoniens est également rendu impossible par le coût qu'il impliquerait. C'est la raison pour laquelle la formation doctorale s'effectue en ligne sous la forme de modules d'enseignements consultables à partir du campus virtuel Esp@don. Or le rapport d'évaluation 2011 de l'ED 469 (notée B) souligne que ces modules sont très peu consultés, en raison du faible niveau de performance de la formation proposée en ligne.

L'école doctorale est dirigée par deux directeurs, un par établissement, et administrée par un conseil plénier. Ce conseil est scindé en deux conseils restreints, chacun composé de membres d'un même établissement. Dans les faits, les deux sites fonctionnent donc de manière autonome. Il apparaît légitime de s'interroger sur la pertinence de l'école. Les coûts d'administration et d'organisation semblent aujourd'hui plus élevés que les bénéfices obtenus de la mise en commun des programmes doctoraux. Pour justifier de l'efficacité de l'ED 469, il faudrait soit réduire les coûts de son fonctionnement soit en augmenter les bénéfices pour les doctorants. Puisqu'il est difficile de réduire les coûts dus à la distance Papeete-Nouméa, seule l'augmentation des bénéfices est envisageable, ce qui passe nécessairement par la redéfinition et l'amélioration du contenu et de l'accessibilité des cours doctoraux et des conférences ; la nouvelle direction s'y consacre avec énergie mais ici aussi des indicateurs d'autoévaluation sont nécessaires.

La stratégie en matière de valorisation



I – Une activité soutenue de vulgarisation de la recherche

Les enseignants-chercheurs de l'UPF ont une activité de vulgarisation importante auprès des étudiants, des médias et plus généralement du grand public. Outre la publication d'ouvrages scientifiques accessibles à tous et de fiches à destination des professionnels du domaine de la perliculture, ils participent également à l'animation d'un cycle de conférences "Savoirs pour tous" dont l'objet est de traiter des grandes questions de société intéressant le Pays. En 2010, Tahiti Nui Télévision a établi un partenariat avec l'UPF pour retransmettre en exclusivité ce cycle de conférences.

Depuis 2009, conformément à l'article L773-4 du code de l'éducation, des "Conférences trimestrielles recherches" sont organisées par l'UPF. Elles sont ouvertes aux organismes scientifiques présents sur le territoire, aux délégués à la recherche et aux décideurs politiques et ont pour vocation de présenter les travaux des chercheurs de l'université à un public d'initiés. Outre l'intérêt d'informer les acteurs locaux de la recherche, ces conférences ont également pour but de développer de nouveaux partenariats avec ces acteurs.

II – Une activité de valorisation de la recherche en gestation

Le rapport d'autoévaluation souligne à juste titre que, dans le domaine de la valorisation de la recherche, l'UPF se doit de faire des progrès. Cette prise de conscience s'est traduite par la participation de l'UPF à la création de deux instances.

D'une part, l'UPF est partenaire du pôle d'innovation Tahiti Fa'ahotu, association créée en août 2009, dont l'objet est de soutenir et d'accompagner le développement de projets innovants en Polynésie française. Les membres de l'association Tahiti Fa'ahotu sont des entreprises et des organismes de recherche et de formation, actifs dans les domaines de la valorisation des ressources naturelles et de l'éco-innovation. L'association Tahiti Fa'ahotu a récemment reçu le label "grappe d'entreprises" décerné par le Ministère de l'espace rural et de l'aménagement du territoire. Une grappe d'entreprises est un réseau d'entreprises et partenaires fortement ancrés localement, mobilisé autour d'une stratégie commune et la mise en place de services et d'actions mutualisés. En 2010, Tahiti Fa'ahotu a signé une convention avec les pôles de compétitivité Mer Bretagne et Mer Provence Alpes Côte d'Azur permettant à ces trois entités de partager leurs expériences et de construire des projets communs dans leurs domaines de spécialisation (Biodiversité marine, Microalgues, Energies marines renouvelables, ...). Etant donné les champs couverts par ce pôle, ses activités sont susceptibles d'intéresser la plupart des équipes de l'UPF. Si ses enseignants-chercheurs s'y investissent, cette association et son élargissement aux pôles marins peuvent constituer un formidable accélérateur de la politique de valorisation de l'université.

D'autre part, dans le cadre des investissements d'avenir, l'IRD, le CIRAD et l'Institut Pasteur, en partenariat avec les universités d'Outre-mer, ont déposé un projet de consortium de valorisation thématique (CVT). Ce CVT "Valorisation Sud" doit prendre en charge l'ensemble des étapes de la valorisation depuis la détection jusqu'au transfert industriel. Il ambitionne notamment de constituer et de structurer à terme un portefeuille de plus de 800 brevets, certificats d'obtention végétale (COV) et logiciels, et de générer plus de 7M€ de revenu par an par la commercialisation de ces technologies. L'UPF pourra ainsi profiter de l'expérience de ces trois organismes en matière de transfert de technologie et partenariats avec les industriels pour valoriser sa propre recherche.

La stratégie en matière de formation

La stratégie de l'UPF affichée dans le contrat 2008-2011 vise à atteindre l'objectif fixé dès 1999 : "adapter la formation aux besoins de la Polynésie française". Plus précisément cet objectif se décline en plusieurs axes de travail dont : évaluer les formations ; aider à la réussite ; développer la formation continue. Tout ceci en symbiose avec les recommandations de l'AERES.

Le rapport d'activités 2010 montre qu'en formation initiale les étudiants se répartissent pour 38 % dans le département droit-économie-gestion, 35 % dans celui de lettres-langues et sciences humaines, 22 % dans celui de sciences-santé et pour 5 % à l'IUFM. Les inscriptions des étudiants par niveau sont très différentes de celles rencontrées en métropole avec 86 % en licence pour 59 % en métropole, et 13 % en master pour 36,5 % en métropole. Les proportions parmi les entrants des titulaires de baccalauréats technologiques (30 %) ou professionnels (19 %), sont également très différentes de la moyenne nationale, l'UPF accueillant deux fois plus de bacheliers technologiques et six fois plus de bacheliers professionnels.

I – Un pilotage aux résultats contrastés

L'offre de formation initiale et continue de l'université a subi des contraintes fortes durant le contrat 2008-2011.

En formation initiale, la réforme des concours de recrutement des professeurs du second degré a conduit l'UPF à ouvrir six masters générant ainsi des charges nouvelles. Ceci dans un contexte où l'université souligne que "dans plusieurs spécialités il ya très peu, voire plus, de postes offerts" et où les réussites au concours de professeur des écoles des candidats issus de l'IUFM sont en nette dégradation (26 places sont non pourvues lors du dernier concours).

En formation continue, le contexte économique difficile, l'apparition de nouveaux acteurs de formation, et la chute de la contribution de la Polynésie française ont conduit à une diminution des recettes de l'ordre de 25 % entre 2007 et 2010.

Par ailleurs, ainsi que le montrent les rapports annuels d'activités 2009 et 2010, les taux d'échec se sont révélés particulièrement élevés en licence. A titre d'exemple, le rapport 2010 situe le taux de réussite en licence en trois ans à 10,3 %, pour 33 % en métropole. Enfin, la question de la faiblesse des effectifs dans plusieurs filières au niveau master a conduit l'UPF à s'interroger sur la pertinence du maintien de ces filières.

La présidence de l'université, consciente de l'importance des problèmes, a défini, lors de l'assemblée générale du 11 juin 2010, les orientations pour élaborer une nouvelle offre de formation autour des notions d'employabilité, d'ouverture, d'attractivité, de régulation et de volontarisme. La mise en pratique de cette démarche s'est déroulée de manière classique : désignation d'un vice président responsable, rencontres internes, rencontres avec les autorités du Pays et les acteurs économiques.

Pour donner suite à la recommandation faite par l'AERES en 2008 de se doter d'un comité d'orientation stratégique (COS), l'université a choisi de solliciter une expertise extérieure qu'elle a confiée, en septembre 2010, à Christian Forestier, administrateur général du CNAM, et à Michel Laurent, président-directeur-général de l'IRD. Parmi les orientations stratégiques recommandées par cette mission, la nécessité d'un plan d'actions contre l'échec et pour l'insertion professionnelle a été jugée prioritaire. Le décloisonnement disciplinaire et le choix de thématiques océaniques et polynésiennes ont également été suggérés. Ces orientations ont été reprises par l'UPF, notamment dans son document stratégique.

Par ailleurs, afin de provoquer la prise de conscience nécessaire à la mutation de l'UPF, la présidence s'est livrée à une analyse sans aucune concession de la situation. Dans le préambule du rapport d'activités 2010 et dans sa présentation en conseils en mars 2011, l'université fait le constat d'un triple échec :

- "un échec moral, autant que social, pour les jeunes Polynésiens ;
- un échec au regard du coût, rapporté au nombre annuel de [ses] diplômés ;
- un échec vis-à-vis de la collectivité [Polynésie française]."

Au vu du processus mis en place en 2010-2011 (information sur les enjeux, accompagnement externe, désignation d'un responsable, tenue de nombreuses réunions, respect des compétences de la Polynésie française), une dynamique d'établissement aurait dû se manifester. En réalité la profonde crise de confiance affectant l'UPF durant la même période a conduit à un pilotage partiel générant des lacunes soulignées par la section des formations de l'AERES. En effet, seule la licence professionnelle "Hôtellerie-tourisme" est évaluée A, alors que quatre autres licences sont évaluées B, et sept C. Les deux masters évalués ont également obtenu la note C. Dans la grande majorité des cas, la mauvaise qualité des dossiers et des défauts de pilotage des formations sont soulignés. L'UPF, comme elle l'indique d'ailleurs dans son auto-évaluation 2011, est consciente de ce fait. Il lui appartient donc de reprendre son processus pour lui donner une plus grande fiabilité et pour permettre aux conseils de jouer pleinement leurs rôles.

II – Des conditions de travail et des dispositifs d'accompagnement à conforter

L'UPF se livre davantage dans ce domaine à une énumération des actions qu'à une auto évaluation. A une nuance près : la reconnaissance de l'inefficacité des dispositifs, cependant nombreux, mis en place pour améliorer tant l'orientation, que l'accueil ou l'accompagnement des études.

Les absences d'ENT et de service TICE mettent l'UPF en situation de rattrapage par rapport aux standards des universités. La nomination future d'un chargé de mission TICE est une initiative positive de la présidence actuelle. En effet, l'enjeu pour l'université est, au-delà des problèmes techniques, qui sont effectivement une difficulté, de dépasser le faible niveau d'utilisation de la plate forme Esp@don mentionné par l'établissement, mais aussi de s'ouvrir sur des productions extérieures de type "universités thématiques" et, surtout, de redéfinir une politique en matière de TICE.

Le suivi de la politique documentaire est plus aisé. Ce secteur dispose d'éléments de comparaison nationale (jusqu'en 2008), et d'indicateurs partagés par l'ensemble des SCD. Il faut tout d'abord souligner des éléments factuels : l'intégration de la bibliothèque de l'IUFM dans le SCD, l'amélioration du nombre de places de travail (305), la formation d'un nombre important d'étudiants à la recherche documentaire (870 en moyenne annuelle). Par ailleurs, l'analyse *in situ* révèle une priorité en direction des étudiants de licence. Les limites d'action sont bien identifiées par le SCD : surcoûts importants par rapport à la métropole, lenteur du réseau, saturation de la capacité d'accueil et de conservation de la bibliothèque. Parmi les projets, celui de l'extension de l'ouverture de 60,5 heures à 65 heures apparaît pertinent compte tenu de la place centrale qu'occupe la bibliothèque pour les étudiants.

III – Une démarche qualité des formations déficiente

Le contrat 2008-2011 avec l'Etat insiste sur le caractère impératif de la mise en place de l'évaluation des formations, adoptée dans son principe depuis 2005 par le conseil d'administration de l'UPF. Force est de constater, comme le mentionne le rapport d'établissement, que ce dispositif n'est toujours pas généralisé.

Au-delà de ce point, ce sont les lacunes en assurance de la qualité qui sont pénalisantes pour l'établissement et ses étudiants. On en trouve des illustrations dans les contenus des dossiers mentionnés précédemment, mais aussi à travers les points soulevés en conseil des études et de la vie étudiante¹ (CEVE) sur la rupture dans la continuité de certains enseignements.

Parmi ses axes d'amélioration, l'UPF aborde la nécessité de diffuser les indicateurs. Il paraît ici souhaitable que l'établissement veille à leur pertinence et définisse des indicateurs qui soient des outils d'aide à la décision et non simplement de constat.

Dès lors, une analyse approfondie pourrait être réalisée sur les effets des dispositifs d'accompagnement pour dépasser le constat trop global des taux d'échec. Des indicateurs partagés par l'ensemble de la communauté universitaire permettraient aussi de renouveler le dialogue sur un sujet qui semble avoir été source de tensions importantes, celui des relations entre intérêt, qualité et coût des formations.

¹ PV de la séance du CEVE du 22 mars 2011.

IV – Une volonté d'évolution

La nécessité d'une évolution, en particulier pour favoriser la réussite des étudiants, est nettement ressentie dans l'établissement. Dans un climat plus serein, depuis la rentrée 2011, la stratégie en matière de formation a pu être affinée en ce sens. Des parcours moins rigides, une politique ambitieuse pour l'apprentissage des langues, une accentuation des dispositifs visant à l'employabilité, un renforcement des actions du centre d'orientation des stages et de l'insertion professionnelle (COSIP), un repositionnement de la formation continue, la nomination future d'un chargé de mission TIC/TICE, et le projet de conventions annuelles entre l'UFM et le Pays dans le domaine de la formation des maîtres, sont des initiatives positives. Un point original réside dans la conception d'un "semestre rebond" offert au terme du premier semestre de la licence aux étudiants en difficulté. Basé sur un suivi effectif et sur un programme de remédiation pédagogique, il est souhaitable de pouvoir en évaluer l'effet. Un autre point original, consiste en la possibilité de suivi de licences métiers en partenariat avec le CNAM dès l'entrée en licence.

La nouvelle offre de formation de l'UPF, dont seule une partie a été évaluée en 2011, se composerait ainsi de 15 licences dont 2 pluridisciplinaires et 3 professionnelles, et de 4 masters. Deux doubles diplômes pourraient être préparés en droit-LEA et en économie-gestion-LEA. Cette offre repensée traduit une nette volonté de professionnalisation. Elle est lisible, à l'exception de l'usage du sigle EIO pour la licence pluridisciplinaire Environnement-Iles-Océanie ; ce sigle n'est en effet pas adapté dans la mesure où il n'y a pas de lien entre cette licence d'une part, le master et l'UMR d'autre part.

Sur le plan de la formation continue le choix est celui d'un positionnement "haut de gamme" destiné aux cadres du public et du privé, avec pour ce faire deux objectifs : la reconquête et la restauration des partenariats publics, et la diversification des partenariats privés. La formation continue de l'UPF dispose d'un savoir-faire en ingénierie de formation qui peut la rendre apte à répondre aux aspirations du secteur privé à plus de réactivité et de flexibilité. Elle doit également rester attentive aux questions de VAE qui, au moment où le service de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle¹ lance une campagne de promotion de ce dispositif, qui pourrait rencontrer un intérêt tant auprès de l'encadrement intermédiaire du secteur public que privé.

L'UPF a donc intégré la nécessité d'une adaptation de sa carte de formation, de ses contenus et de ses pratiques pour se situer à un niveau correct d'attractivité, en veillant à assurer à ses étudiants qualification et employabilité.

Il lui reste à parfaire la mise en œuvre de sa stratégie sur plusieurs points :

- en consolidant les garanties qu'elle apporte dans la mise en place et le déroulement de chaque formation, dans la perspective d'une démarche d'assurance qualité ;
- en se donnant les moyens de respecter totalement ses engagements en matière d'évaluation des enseignements par les étudiants.

L'université étant, comme elle le souligne, fréquemment limitée en potentiel, ces points n'en prennent que plus d'importance. En particulier, la question de la faisabilité doit être traitée avec rigueur pour éviter d'engendrer de nouvelles tensions. L'établissement doit pouvoir s'engager de manière claire sur les dates et durées d'ouverture de ses formations. C'est ainsi que, par exemple, le projet de licence "Gestion des énergies renouvelables et maîtrise de l'énergie" doit faire l'objet d'une programmation réaliste compte tenu du potentiel actuel de l'UPF.

L'UPF pourrait également s'appuyer encore davantage sur les compétences de ses partenaires économiques, tant sur des questions pratiques, comme celle de la faisabilité des stages, que sur des questions plus générales de connaissance du monde de l'entreprise. L'intérêt des partenaires est réel et il appartient à l'UPF d'en tirer avantage. Par ailleurs, les travaux de l'institut statistique de Polynésie française (ISPF) sur l'emploi, la démographie ou encore sur la liaison diplôme-emploi fournissent des éléments utiles de mise en perspective à court et moyen termes.

¹ Service du gouvernement de la Polynésie française, principal opérateur pour l'emploi sur le territoire.

Enfin, face aux problèmes d'attractivité des bacheliers généraux (en 2009, seuls 39 % des titulaires d'une mention en Polynésie française se sont inscrits à l'UPF), des taux de réussite trop faibles, des sorties sans qualification, l'UPF assume sa part de responsabilité dans son nouveau projet. Elle ne peut cependant être seule en la matière et se doit d'être l'élément moteur de la réflexion collective associant les instances du Pays, le vice-rectorat et les partenaires socio-économiques sur ce sujet. En particulier, les questions de la transition lycée-université, de l'orientation active et de la complémentarité des offres de formation post-baccalauréat dans le domaine tertiaire doivent être revues dans ce cadre. La création d'un observatoire permettant de suivre les trajectoires des bacheliers de la Polynésie Française est un projet dont le besoin est ressenti tant par le Pays que par l'université. Il est important qu'il se concrétise rapidement.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Un campus permettant aux étudiants de bénéficier d'une bonne qualité de vie

Une grande partie de l'attrait de l'UPF tient à sa taille, qui permet un contact aisé, notamment avec les enseignants, et à son ambiance qui, à l'exception de la période de crise, est assez conviviale. S'ajoutent à ce constat des conditions de vie pratique favorables. Le campus jouit d'une situation intéressante regroupant les services indispensables à la vie étudiante avec tous les dispositifs permettant d'offrir aux étudiants une vie agréable : une bibliothèque disposant de tous les services nécessaires (espace de travail, accès informatiques, prêts), un restaurant universitaire, des logements destinés aux boursiers, une salle de sport.

Néanmoins, et malgré les efforts de développement des moyens mis à la disposition des étudiants, le campus souffre d'un nombre réduit de places en résidence, et la taille limitée de la bibliothèque pourrait rapidement poser des problèmes. Enfin, l'éloignement de la ville de Papeete du campus et la desserte réduite de l'université par les lignes de bus, ne facilitent pas la vie culturelle et associative.

Par ailleurs, en l'absence de CROUS, la gestion des œuvres universitaires est confiée à l'université par une convention tripartite entre le CNOUS, la DGESIP et l'UPF. Sur ce plan, l'UPF souligne le caractère insuffisant des moyens et la demande d'installation d'un CROUS est portée par la vice-présidence étudiante.

II – Des étudiants associés mais de façon insuffisante à la gouvernance

L'UPF a fait des efforts pour associer assez largement les étudiants à la gouvernance de l'établissement. L'université est dotée, de par ses statuts, d'un vice président étudiant (VPE) et a introduit des représentants étudiants dans les instances de l'établissement (CA, CS, CEVE, Commission budgétaire). En particulier, le CEVE qui assure le pilotage de la vie étudiante travaille en étroite relation avec les élus étudiants.

En dépit de cette organisation, l'association des étudiants à la gouvernance de l'établissement ne donne pas lieu à une satisfaction partagée. Les élus étudiants jugent ne pas être assez impliqués dans les activités majeures de gouvernance (préparation du contrat, du projet d'établissement ou de la carte des formations). Par ailleurs, il n'existe pas de représentation étudiante dans tous les départements, ce qui ne permet pas une bonne implication étudiante. Malgré son dynamisme, le VPE est très peu connu de ses pairs, en partie du fait de son élection récente ; de plus, il ne dispose officiellement d'aucun budget, moyen informatique dédié, ou moyen en personnel, ce qui ne facilite pas son action. Ainsi, les étudiants dans leur majorité identifient assez peu leurs élus et, de ce fait, ne leur reconnaissent pas le rôle d'interface qu'ils devraient être appelés à jouer entre les usagers et l'administration. Ils s'identifient beaucoup plus à une filière de formation ou à un laboratoire ; de plus, ils confèrent à la bibliothèque ainsi qu'au centre d'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (COSIP) un rôle central dans la vie collective.

Cette situation s'illustre par un taux de participation aux élections étudiantes particulièrement bas (6 % des votants au CA et 17 % pour la représentation à l'école doctorale). La faiblesse de la représentation des élus étudiants est liée à différents facteurs, communs aux universités dans leur ensemble, mais renforcée par des facteurs locaux. Ainsi, la dispersion des doctorants dans différentes structures de l'île et la position excentrée (et mal desservie) de l'université a contribué à la faible participation de ces étudiants aux élections.

A ce contexte, il faut rajouter que les événements récents ont affecté les relations des étudiants entre eux mais aussi avec le corps enseignant. La mise en place récente d'une nouvelle équipe dirigeante semble être un élément favorable à un apaisement de la situation et à la construction d'un nouvel état d'esprit.

Une attention particulière devrait être donnée à la mise en place par l'administration d'un réel dispositif de formation à destination des élus étudiants, notamment en les informant des problématiques spécifiques au développement de l'UPF. Cela leur permettrait d'appréhender davantage les responsabilités et enjeux liés à leur fonction et faciliterait l'exercice de leur mandat.

III – Une vie associative culturelle et sportive à développer

La vie culturelle et associative à l'UPF repose sur deux associations : l'ASSET qui a pour but de promouvoir les rencontres et échanges entre les étudiants autour de différentes activités (un forum web de discussion a été mis en place dans ce but) et l'association "Te U'i Mata" qui a pour objectif principal la création d'un journal trimestriel, moyen d'information et tribune libre pour les étudiants, et qui organise des événements culturels. L'université leur apporte un soutien par le biais du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). Ainsi, trois projets dans le domaine culturel ont été soutenus en 2010, dont la participation à la "journée polynésienne".

Il convient de noter que la vie associative ne bénéficie pas encore d'infrastructures de bonne qualité. Le regroupement des associations initialement prévu dans un local type "cybercafé" n'a pu être réalisé. Une maison des étudiants devrait être construite prochainement et offrir un espace privilégié de rencontre. Par ailleurs, le fait que l'université soit excentrée et mal desservie ne permet pas aux étudiants de développer une vie associative à l'extérieur du campus.

Pour encourager les activités culturelles, l'UPF a créé une carte gratuite et nominative le "Pass Culture/Ara Hiro'a" permettant aux étudiants de bénéficier de réductions sur toutes les activités culturelles (concerts, visite de musées, cinéma, cours de théâtre...) organisées à Papeete.

Concernant les activités sportives, et bien que le campus dispose d'une salle de sport permettant une activité dans le cadre de la formation initiale, l'association sportive n'existe plus en pratique depuis plusieurs années. L'UPF, consciente de la nécessité de relancer cette activité, envisage actuellement de réaliser une étude prospective des activités sportives que l'université pourrait proposer rapidement. En attendant, des heures pourraient être affectées dans le référentiel des tâches à l'animation de cette association.

La stratégie en matière de partenariats

I – Des relations avec le Pays compliquées par l'instabilité de son gouvernement

L'article 14-12 de la loi organique du 27 février 2004 portant statut d'autonomie de la Polynésie française dispose que les autorités de l'Etat français sont compétentes en matière d'enseignement universitaire, de recherche, de collation des grades et des titres universitaires. Toutefois, l'article 37-I indique que le gouvernement de la Polynésie française est associé à l'élaboration des contrats d'établissement entre l'Etat et les établissements universitaires intervenant en Polynésie française.

En particulier, l'assemblée de la Polynésie française délibère sur les propositions de création de filières de formation et de programmes de recherche qui lui sont faites par le président de la Polynésie française ou par le haut-commissaire de la République. Elle détermine avec l'Etat la carte de l'enseignement universitaire et de la recherche et signe avec lui, de manière périodique, un contrat de projets. Le contrat en cours (2008-2013) contient un chapitre "enseignement supérieur et recherche" d'un montant de 4,1 millions d'euros qui prévoit à destination de l'UPF la création d'une maison des étudiants et d'une maison internationale, ainsi que des soutiens aux opérations de structuration de la recherche et à des thématiques liées au développement du Pays.

Ces dispositions légales impliquent *de facto* l'existence de relations entre l'UPF et le gouvernement du Pays. Le rapport d'autoévaluation souligne d'ailleurs l'association du gouvernement polynésien à la préparation du projet de contrat 2012-2017. En l'absence de cadre contractuel pérenne, les relations entre l'université et le Pays sont rendues compliquées par l'instabilité du gouvernement de la Polynésie française, dont les membres ont, depuis 2004, changé en moyenne tous les six mois ; une certaine continuité est cependant assurée grâce à la présence ininterrompue de la déléguée à la recherche de Polynésie française.

Les crédits reçus du Pays par l'UPF sont insuffisants selon l'établissement. Ils se résument, en dehors de ceux liés au contrat de projet Etat-Polynésie française, au financement de la formation continue pour quelques agents des services du Pays, à celui d'une bourse de doctorat et de bourses majorées. La sortie de cette situation passe par un contrat liant l'UPF et la Polynésie française sur des objectifs et des programmes d'actions partagés.

II – Un partenariat en plein développement avec les organismes de recherche

Le développement des partenariats avec les organismes de recherche présents sur le territoire est un axe fort de la stratégie scientifique de l'UPF. L'IRD et l'ILM, réunis au sein du CPRBI, sont aujourd'hui des partenaires importants de l'UPF ; plus récemment, l'IFREMER, le CNRS, et le CEA le sont également devenus au travers du GOPS. La demande d'habilitation de l'UMR quadripartite (UPF, IRD, ILM et IFREMER) EIO participe également de la volonté de l'établissement d'associer à ses projets scientifiques l'ensemble des forces en présence. Ce partenariat renforcé, s'il est encore dans sa phase d'éclosion, devrait conduire à terme à une politique de recrutement coordonnée entre l'ensemble des acteurs. Celle-ci n'existe pas encore aujourd'hui, même si certains éléments de cette politique ont été mis en place de manière informelle, en particulier avec l'IFREMER.

III – Un partenariat quasi-inexistant avec les autres établissements de formation supérieure du Pays

La Polynésie française abrite deux autres établissements d'enseignement supérieur : l'Institut supérieur de l'enseignement privé de Polynésie (ISEPP), créé en 1999 en association avec l'université catholique de l'Ouest, et l'école de commerce de Tahiti, qui a vu le jour en 2010. L'UPF n'entretient pas de relation formelle avec ces établissements. Ainsi qu'il est noté dans le rapport d'autoévaluation, l'UPF ne doit pas être repliée sur elle-même, et dans cette perspective, la stratégie vis-à-vis de ces établissements doit être définie à l'échelle de l'UPF pour éviter la multiplication des initiatives individuelles.

IV – Des relations avec les milieux socio-économiques à renforcer

Le CA et le CS, au sein desquels les milieux socio-économiques bien que représentés restent très minoritaires, ne constituent pas des endroits privilégiés pour échanger autour des questions relatives aux relations entre l'université et le monde socio-économique. L'UPF devrait se doter d'une instance, un comité d'orientation stratégique local par exemple, où se discuteraient notamment les questions de l'adaptation des formations au tissu économique local, essentiellement composé de PME et TPE. Cela permettrait de dissiper l'impression qu'ont parfois ces milieux d'un fossé trop important entre l'université et le monde de l'entreprise.

Comme cela a déjà été mentionné plus haut, l'existence de l'association Tahiti Fa'ahotu et la mise en œuvre du projet de CVT Valorisation Sud pourraient également contribuer à modifier cette perception. Même s'il est encore trop tôt pour juger de leur efficacité, ces outils de valorisation et lieux de rencontres sont désormais à la disposition des différents partenaires. Il leur appartiendra de s'en emparer.

La stratégie en matière de relations internationales



La localisation géographique de l'UPF et son environnement essentiellement anglo-saxon confèrent à l'établissement des caractéristiques qui le portent naturellement à vouloir développer ses relations internationales. La politique en la matière est déterminée par la présidence et soumise à l'aval du CA. Elle s'articule autour de cinq objectifs définis dans le contrat d'établissement 2008-2011 et que l'université projette de poursuivre lors du prochain contrat :

- développer une culture "relations internationales" au sein de l'établissement ;
- encourager la mobilité étudiante et enseignante ;
- développer l'attractivité de l'UPF vis-à-vis de l'extérieur ;
- poursuivre une politique dynamique de la francophonie ;
- internationaliser la recherche.

L'information concernant l'activité du service des relations internationales (SRI) est diffusée *via* la *Lettre des relations internationales* depuis septembre 2008.

Le bilan en matière d'échanges internationaux n'est pour l'instant pas à la hauteur de ces ambitions. C'est en moyenne une dizaine d'étudiants qui part à l'étranger chaque année et qui bénéficie d'une bourse de mobilité, tandis que l'accueil d'étudiants étrangers se limite à quelques individus (à titre d'exemple un étudiant canadien était inscrit à l'UPF en 2008-2009, deux étudiants américains et un espagnol en 2009-2010). Par ailleurs, s'il existe une vingtaine de conventions de partenariat avec des universités étrangères, en particulier dans la zone Asie-Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande, Fidji, Hawaï, Samoa, Vietnam), l'UPF a du mal à les faire vivre.

Ces difficultés peuvent être expliquées de plusieurs manières. Les bourses de mobilité Erasmus, qui financent les échanges avec les universités européennes partenaires, ne sont pas adaptées à la nature des relations internationales de l'établissement qui le conduisent plutôt à développer des échanges avec la zone Asie-Pacifique. La création d'un Erasmus Pacifique, réclamée par l'université, pourrait partiellement résoudre ce problème. Par ailleurs, le niveau en anglais relativement faible des étudiants de l'UPF constitue un frein à la mobilité vers les universités partenaires de la zone essentiellement anglophones. Sur ce point, la création d'un centre d'apprentissage des langues, envisagée lors du prochain contrat, devrait permettre aux étudiants de mieux maîtriser l'anglais et d'être ainsi mieux préparés à la mobilité.

La mobilité entrante, que ce soit celle des étudiants ou des enseignants-chercheurs, est fortement limitée par la capacité d'accueil de l'UPF. Les possibilités d'hébergement peu onéreuses sont en effet très rares, obligeant le SRI à déployer beaucoup d'efforts pour proposer des solutions d'accueil aux visiteurs. Ces difficultés devraient cependant être moins grandes à l'avenir si le projet de maison internationale, prévoyant une douzaine de logements et inscrit au contrat de projet Etat-Pays, voit le jour.

La langue française constitue également un problème pour les étudiants anglophones souhaitant séjourner à l'UPF. Les cours s'effectuent en effet en français. Si l'UPF souhaite améliorer son attractivité dans la zone Asie-Pacifique, elle doit nécessairement réfléchir à l'organisation d'un programme "d'appel" en anglais.

La mise en œuvre de projets importants (centre d'apprentissage des langues, maison internationale) va relâcher les contraintes à la mobilité qui pèsent sur l'établissement et lui donner un nouveau dynamisme qui pourrait être renforcé si la politique des relations internationales était pensée non à l'échelle de l'établissement mais à celle du Pays. Si des accords informels avec l'IRD existent, notamment en matière de logement des visiteurs, une cohérence plus grande dans le domaine des relations internationales entre l'ensemble des organismes de formation et de recherche présents dans la zone devrait être encouragée.

La gouvernance



I – Une nouvelle équipe de direction face à des responsabilités importantes

Les rapports de l'AERES, en 2008, et de l'IGAENR, en 2010, mettaient en avant un consensus au sein de l'équipe présidentielle concernant les orientations de la politique d'établissement ainsi que la présence d'une administration en ordre de marche ; mais ils soulignaient également la nécessité pour l'UPF de mieux traiter ses choix stratégiques, d'aller vers plus de volontarisme et de hiérarchisation dans sa stratégie de développement et d'améliorer sa démarche qualité.

Par ailleurs, si la démarche d'élaboration du projet d'établissement 2012-2015 a été correctement structurée sur le plan formel, elle n'a pas donné lieu à la production de documents stratégiques satisfaisants (notamment les dossiers présentés à l'évaluation des formations) tant son déroulement a été affecté par la crise interne de l'établissement. Cette crise, qui a marqué l'année académique 2010-2011, qualifiée par l'UPF de "longue et difficile", a en effet conduit à des lacunes importantes en matière de pilotage, du fait du manque de confiance et de la démotivation qu'elle a engendrée. L'équipe mise en place en août 2011, présidée par l'ancien VP CA, reprend à son compte les orientations stratégiques précédemment définies. Elle est consciente des enjeux internes : apaisement et motivation, contractualisation et passage aux RCE, ainsi que des enjeux externes en termes de reconquête d'image.

Pour agir, elle se propose de simplifier certaines instances de l'université, en fusionnant le bureau et le comité de pilotage (prévus dans les statuts pour accompagner le président), et de faire jouer pleinement leurs rôles aux conseils. L'analyse du fonctionnement des conseils montre qu'ils sont davantage des lieux d'information et de recueil de réactions, voire des lieux d'expressions de problèmes pratiques, que des instances permettant in fine au conseil d'administration de jouer son rôle dans la détermination de la politique d'établissement. Ce point est important car il correspond à une attente révélée lors de l'analyse *in situ*. En particulier, la présentation du rapport annuel d'activités, s'il était enrichi sur le plan des indicateurs, pourrait conduire à un débat d'orientation, et la mise en application d'une politique de communication interne repensée contribuerait à l'amélioration des débats.

L'organisation de l'UPF en départements, école interne et laboratoires ne soulève pas de problèmes particuliers. L'UPF pourrait cependant porter son attention sur trois points :

- la formation continue, dont l'importance est certaine sur le plan des ressources externes, n'a pas le statut de service commun. Au moment où est instauré un "comité de pilotage de la formation continue", l'UPF gagnerait à évaluer l'intérêt de son organisation actuelle ;
- les statuts de l'IUFM lui confient la mission de former les enseignants des premier et second degrés en Polynésie française. Si l'activité de l'IUFM est en accord avec cette mission pour la formation des enseignants du premier degré, son rôle en ce qui concerne le second degré mériterait d'être précisé ;
- la recommandation exprimée dans la partie "stratégie en matière de recherche" du présent rapport sur la constitution d'une instance appropriée et sur la mise en place d'un COS, dont l'importance ne saurait être sous-estimée.

Enfin, en ce qui concerne le passage aux RCE, sa préparation est engagée en mode projet sous la coordination du VP CA et du contrôleur de gestion.

II – Une cellule de ressources informatiques performante tournée vers les usagers, des outils adaptés, un pilotage amélioré

La cellule des ressources informatiques (CRI) comporte deux pôles en charge de l'informatique système et réseau d'une part, et du développement et déploiement d'applications, d'autre part. Ses ressources humaines se sont largement étoffées et lui permettent de faire face à la charge actuelle mais pas d'envisager un élargissement de ses missions. Ses relations avec l'ensemble des utilisateurs sont excellentes, avec le souci évident du service aux usagers.

Des systèmes d'information, dans la logique d'un SGI, ont été mis en place depuis 2001 dans le cadre du consortium Cocktail, référentiel unique de gestion de la scolarité, gestion financière et comptable et des ressources humaines. Au-delà des économies de licences, ce choix permet à la CRI les développements en interne adaptés aux spécificités locales (monnaie, sécurité sociale, contrats...) et à l'éloignement.

Le niveau des réseaux internes à l'UPF est comparable à celui des universités métropolitaines et la couverture WIFI a été achevée au cours du précédent contrat. Les liaisons avec l'extérieur en revanche posent problème ; le sous dimensionnement de l'accès à RENATER (débit 128 Kbs/s) a contraint à souscrire récemment un contrat de 50 000 euros par an hors réseau RENATER et la pose de fibres optiques à 10 Mb/s vers le câble sous marin HONOTUA. Une réflexion sur un réseau recherche en Polynésie est coordonnée par le DRRT. Si le projet est techniquement réalisable, des contraintes juridiques et politiques sont encore à lever.

La sécurisation des données est bien engagée ; l'élaboration d'un schéma directeur de la sécurité, visant à intégrer l'ensemble des aspects sécurité, et la mise en œuvre d'un plan de reprise d'activités sont prévus ; des investissements matériels importants sont envisagés dans le cadre du prochain contrat

La CRI a une vision claire des besoins. Elle attend la priorisation des choix, le conseil de la CRI étant davantage un comité d'utilisateurs (sans présence d'étudiants) qu'un lieu de propositions stratégiques et de pilotage.

La mise en place d'un comité de pilotage de la CRI est envisagée et la nomination d'un chargé de mission TIC-TICE est le signe d'une volonté de l'équipe de direction de se saisir de ce domaine.

III – Une bonne connaissance des emplois, une gestion des personnels structurée, un service performant, mais une gestion prévisionnelle à mettre en place

L'université a une bonne connaissance de ses emplois et en assure un excellent suivi dans un tableau mensuel général de suivi des emplois et des personnels par type d'emploi, de budget, de statut.

Elle compte :

- 63 enseignants chercheurs (19 PU et 44 MC), 28 enseignants second degré (20 PRAG, 8 PRCE) et un IA-IPR, soit 92 enseignants et 4 ATER ;
- 58 BIATOS titulaires (22 catégories A, 22 B, 14 C), 14 contractuels sur support budgétaire (1 A, 7 B, 6 C) ; 70 % des BIATOS ont entre 30 et 50 ans et 20 % plus de 50 ans.

L'emploi étudiant est suivi dans un tableau regroupant : nombre de contrats (61), d'étudiants concernés (48) et de journées travail (690), coûts et fonctions exercées (données 2009-2010).

Presque tous les enseignants (83 en 2010-2011) assurent des heures complémentaires, pour une moyenne de 57 heures annuelles et une répartition équilibrée selon les départements, bien qu'un peu plus forte en LLSH (près de 60 heures). L'enseignement est complété par 266 vacataires, dont 163 en formation initiale, pour une moyenne de 44 heures annuelles (62 heures en DEG, 34 en sciences).

Le taux d'encadrement est d'un enseignant pour 33,4 étudiants et d'un BIATOS pour 44,6. A la rentrée 2011-2012, ces taux chutent parallèlement à la baisse des effectifs (respectivement 29,4 et 38,8).

L'université rencontre des difficultés pour effectuer le suivi de sa masse salariale, en raison notamment de l'impossibilité technique d'utiliser l'outil interministériel POEMS (pilotage opérationnel emplois et masse salariale) et l'existence de tensions avec le vice-rectorat. Il lui est ainsi difficile d'obtenir des éléments précis sur la masse salariale de l'ensemble des fonctionnaires payés actuellement par le vice-rectorat. Dans la perspective du passage aux RCE se pose aussi la question de la paie des fonctionnaires. Si l'établissement assure celle des non-titulaires, la prise en charge de celle des fonctionnaires semble pouvoir être faite par les services du haut-commissariat, qui utilise l'outil FENUA ; ce dernier prend en compte les spécificités du territoire et pourrait, après adaptation par la CRI, être interfacé avec POEMS KAKI. La mise à disposition des données et du logiciel de paie FENUA utilisé par le vice-rectorat a fait l'objet d'un projet de convention de services, élaboré par ce dernier. Les conditions en sont jugées exorbitantes par l'université et difficilement comprises par un service informatique interne particulièrement performant. Même si ces transferts se situent "hors de ses missions régaliennes", selon les termes du projet de convention, on peut s'interroger sur cette position d'un service déconcentré de l'Etat qui le conduit à surestimer le temps passé par ses services en journées de travail ou en formation. Il est plus que souhaitable que ce préalable purement financier trouve rapidement une voie de résolution au mieux pour les deux parties.

En matière de besoins, l'élaboration des profils de poste est structurée pour les BIATOS, plus floue pour les enseignants-chercheurs, pour lesquels la procédure est peu lisible pour les interlocuteurs rencontrés ; des marges de progrès existent, y compris pour les PRAG. Le bilan de la campagne d'emploi enseignants 2010-2011 fait apparaître un taux de sélectivité moyen pour les enseignants du second degré et six candidatures seulement sur les quatre postes d'EC ;

la quasi-totalité des candidats provient de métropole et des collectivités d'outre-mer. L'université semble rencontrer des difficultés d'attraction des EC en milieu de carrière ; elle reçoit plutôt des candidatures de jeunes enseignants-chercheurs, avec la problématique de l'évolution de carrière et du retour métropolitain, ou d'enseignants-chercheurs en fin de carrière. Pour les BIATOS, la sélectivité est nettement plus importante, avec 55 candidatures sur les trois derniers emplois de catégorie A.

Les critères de promotion des enseignants-chercheurs, la politique indemnitaire, les règles de l'ARTT et le référentiel des tâches des enseignants sont formalisés correctement par l'université.

La rémunération des personnels contractuels, CDD de droit public est alignée sur les grilles des fonctionnaires ; la situation des contractuels ANFA¹ a été traitée très favorablement puisque ces derniers cumulent les avantages de leur convention collective propre et du régime du temps de travail et des congés des fonctionnaires.

La direction des ressources humaines a une organisation optimale, aux compétences adaptées (2 catégories A, 3 B, 2 C) mais à l'effectif d'autant plus limité qu'elle a en charge le suivi chronophage des heures complémentaires et des vacances ainsi que leur conformité avec les maquettes, fonctions qui sont, dans d'autres universités, le plus souvent assurées par les services de scolarité. De plus, ses tâches traditionnelles de gestion sont complexifiées par les spécificités liées à l'outre-mer. La bonne interaction avec le service financier et le contrôleur de gestion est à souligner. Le service est en capacité pour poursuivre la formalisation des procédures dans la logique des RCE et du contrôle interne.

Un plan de formation a été proposé depuis un an. En 2010, 33 % des journées ont concerné l'adaptation à l'emploi, 26 % l'évolution des métiers, 29 % l'acquisition de nouvelles compétences et 11 % l'hygiène et la sécurité pour un budget total de 34,4 k€. Les élus IATOS rencontrés souhaitent que les actions soient plus nombreuses et diversifiées. L'établissement a la volonté de rechercher des mutualisations avec les autres services de l'Etat afin d'élargir ce plan aux personnels enseignants, pour l'instant peu demandeurs.

Les taux de participation aux élections des conseils centraux sont élevés, entre 85 % et 95 %, moindre au CTP (65 % en 2009 et 70 % en 2011). Il n'y a pas de service social et l'université n'a pas mis en œuvre de politique d'action sociale.

La GPEC n'a pas été mise formellement en place mais l'université dispose d'atouts pour une mise en œuvre facilitée. D'une part, des outils performants et inter-opérationnels sont utilisés (ensemble Cocktail) ou vont l'être à moyen terme (suivi masse salariale). D'autre part, l'opportunité constituée par des départs à la retraite importants est à saisir. Les pyramides des âges indiquent que huit enseignants-chercheurs atteindront plus de 65 ans entre 2010 et 2012 et sept entre 2013 et 2015 ; en ce qui concerne les BIATOS, cinq auront 60 ans et plus en 2010-2012 et sept en 2013-2015. C'est visiblement un sujet politiquement peu abordé ni structuré aujourd'hui. La nouvelle équipe bénéficie d'un contexte démographique très favorable dans sa réflexion sur les objectifs stratégiques en matière de recherche et de formation pour le prochain contrat. Elle ne peut faire l'économie de cette gestion prévisionnelle des emplois et doit la porter politiquement avec le souci d'une forte concertation interne.

IV – Une politique budgétaire et financière en voie d'adaptation aux RCE

En février 2010, la Cour des comptes invitait l'université à adapter son cadre d'exécution budgétaire, à se doter d'outils de comptabilité analytique assortis d'indicateurs de performance et à réformer certaines de ses techniques budgétaires et comptables "inadéquates, voire erronées". Elle notait également l'absence de véritable analyse financière. Après des aléas tenant au défaut de nomination d'un agent comptable, la situation est stabilisée depuis la nomination, en novembre 2010, d'une agent comptable-directrice des finances, dont l'adjointe est responsable du budget et de la masse salariale.

¹ Les agents non-fonctionnaires de l'administration (ANFA) sont des agents contractuels de droit privé à durée indéterminée, qui bénéficient d'un régime spécifique de part leur convention collective. Ce statut, qui régissait le recrutement de l'ensemble des agents de l'administration de Polynésie française avant la mise en place, en 1995, du statut de la fonction publique territoriale, perdure pour les agents ayant fait le choix de demeurer dans leur cadre d'origine.

Le plan d'action proposé en juin 2010 par l'IGAENR dans la perspective de l'accession de l'UPF aux RCE portait sur l'organisation de la fonction financière, la qualité comptable et la préparation à la certification des comptes, ainsi que sur la capacité d'anticipation de l'établissement. Certaines de ses préconisations ont été mises en œuvre, notamment dans le domaine comptable (mise à niveau des amortissements et leur neutralisation, politique de provision, suivi des ressources affectées) et la présentation du budget aux standards RCE ; d'autres sont en cours, comme l'établissement de l'inventaire physique et sa traduction en écritures, le travail engagé sur la comptabilité analytique ; en revanche, le contrôle interne comptable n'est pas engagé.

Ce sont surtout les actions liées à l'amélioration du pilotage qui restent à mettre en œuvre : rattachement du budget au DGS, analyse financière rétrospective, comptabilité de programme et comptabilité analytique. La volonté affichée est réelle, la stabilisation récente des cadres et l'arrivée d'un nouveau DGS après quelques mois de vacance sur l'emploi sont en outre des facteurs positifs.

1 • Une situation financière saine

Le budget 2011, modifié lors de la DBM3 de septembre 2011, intègre la diminution de 13 % des étudiants inscrits lors de la rentrée 2011-2012 et la mise en œuvre de projets d'investissements. Les dépenses prévues sont de 9 761 k€ dont 7 277 en fonctionnement et 2 484 en investissement.

Le budget 2010 de l'UPF, hors œuvres universitaires, tel qu'arrêté dans le compte financier, s'élève à 8 760 k€, hors rémunération des personnels sur budget Etat. Les recettes de fonctionnement représentent 82,5 % des recettes totales et les investissements 17,5 %. En fonctionnement, elles proviennent :

- pour 72 % des subventions du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (57 % au titre de la dotation de fonctionnement, 23 % du contrat quadriennal, 16 % du plan licence) ;
- pour 14,7 % de ressources propres (43 % de droits d'inscription, 49 % de prestations de formation continue) ;
- pour 6 % de subventions d'autres organismes, dont un tiers de la Polynésie française (207 251 €). La totalité des recettes pour l'investissement provient du MESR.

Les crédits ont été utilisés pour 72,5 % en fonctionnement et 27,5 % en investissement. 38 % des dépenses de fonctionnement vont aux charges en personnels, en hausse légère en 2010 du fait d'une croissance des heures complémentaires et de la prise en charge de nouvelles primes, mais avec une bonne maîtrise globale des dépenses depuis sept ans. L'ensemble des dépenses selon les actions LOLF se répartissent de la façon suivante : 37 % pour l'immobilier, 29 % pour la formation, 13 % pour la recherche, 8 % pour le pilotage, 7 % pour la documentation, 5 % pour la vie étudiante et 1 % pour la diffusion des savoirs.

Le résultat net global de l'exercice est de 169 549 € soit 1,7 % de l'ensemble des crédits, avec un fonctionnement qui génère plus d'un million d'euros, et un investissement qui mobilise 850 000 € sur les ressources de l'établissement, pour une capacité d'autofinancement de 1 867 k€. Le fonds de roulement correspondait au 31 décembre 2010 à 260 jours de fonctionnement réel. Les amortissements réels sont pratiqués depuis 2009.

La prévision budgétaire peut être jugée satisfaisante avec des taux d'exécution de 88 % en dépenses et 99 % en recettes, sauf en ce qui concerne l'activité recherche dont les taux d'exécution demeurent faibles.

L'université gère directement les œuvres universitaires. Le budget est présenté dans un service à comptabilité distincte. Les résultats 2010 inscrits dans le compte financier sont les suivants : 271 k€ en recettes (dont 41,4 % de subvention CNOUS, 56,2 % en produits d'hébergement) et 263 k€ en dépenses (90 % en fonctionnement, 10 % en investissement). Le résultat est légèrement positif avec un fonds de roulement de 76 jours. Les recettes d'hébergement ont permis la réhabilitation de logements, qui sont désormais disponibles à la location dans un environnement de forte tension immobilière.

L'UPF ne semble pas connaître aujourd'hui de difficultés financières particulières. Cependant, deux éléments constituent des facteurs d'incertitude à court et moyen termes.

Tout d'abord, dans la perspective du passage aux RCE, le transfert des compétences en matière de masse salariale se heurte à des problèmes techniques tenant d'une part, à l'évaluation de la masse salariale des personnels d'Etat, qui serait actuellement de plus de 16 000 k€ annuels (selon le vice-rectorat) et d'autre part, à la gestion de la paie par un opérateur qui ne peut être localement la trésorerie générale.

Par ailleurs, la possibilité d'une baisse de la dotation de fonctionnement liée à des indicateurs de performance défavorables (réussite des étudiants ou nombre de publications scientifiques), est une préoccupation régulièrement évoquée au cours des derniers conseils d'administration. A cela s'ajoute la baisse du nombre d'inscriptions d'étudiants à cette rentrée. Il serait souhaitable d'envisager rapidement la recherche de ressources propres, hors taxe d'apprentissage, celle-ci n'étant pas collectée en Polynésie.

2 • Le pilotage : des progrès en cours sur le plan des outils, à confirmer dans leur utilisation

Les objectifs stratégiques de préparation du budget 2011 étaient l'aide à la réussite étudiante, avec la création de groupes de TD à effectifs réduits, la mise en place de masters "métiers de l'enseignement" et l'organisation de formations spécifiques destinées aux étudiants en grande difficulté. La préparation budgétaire ne comporte pas de débat d'orientation ni de lettre de cadrage au motif de la petite taille et du fonctionnement centralisé de l'UPF. En revanche, une commission budgétaire (émanation du CA) se réunit lors de la préparation du budget et à chaque modification, soit trois ou quatre fois par an. Pour l'instant, il n'y a ni politique réfléchie de refacturation des charges communes ni réelle politique des coûts.

Le rapport de présentation du compte financier ne permet pas un début d'analyse financière rétrospective. Les difficultés de suivi et d'analyse sont amplifiées par l'instabilité de la structure budgétaire avec des modifications fréquentes du contenu des unités budgétaires.

Les nouveaux contextes (LOLF et performance, RCE) ont fait l'objet de présentations très claires au CA tant sur les enjeux que sur les aspects plus techniques. Les échanges au sein du CA montrent un réel intérêt.

L'implication du contrôleur de gestion et le déploiement de la comptabilité analytique devraient apporter des éléments notables d'aide au pilotage.

V – Un patrimoine de qualité, une gestion quotidienne correcte, l'absence d'outils de connaissance et de gestion

En 2010, l'université, avec l'IUFM, disposait de 20 430 m² pour 3 211 étudiants, soit un ratio de 6,4 m² par étudiant. Ce ratio a légèrement diminué depuis dix ans, l'augmentation de 52 % des surfaces ne comblant pas celle des effectifs, +81 %. Près de 50 % de ces surfaces sont dédiées à l'enseignement, 16 % à la vie étudiante (la partie hébergement et restauration est incluse), 9 % à la documentation, 5 % à la recherche et 14 % au pilotage. Les opérations d'extension et de restructuration du campus prévues dans l'ancien contrat se sont achevées, avec l'implantation du COSIP au cœur de celui-ci. France Domaine a évalué la valeur vénale du patrimoine de l'UPF à 518 k€ pour le terrain et 39 313 k€ pour le bâti. Dans le cadre du contrat en cours entre l'Etat et la Polynésie Française, une maison des étudiants et une résidence internationale doivent voir le jour en 2012.

Pour gérer cet ensemble, la direction de la logistique dispose d'un effectif limité (1 catégorie A, 1 B, 3 C). Outre le pilotage de la gestion immobilière, elle assure directement la maintenance de premier niveau et la reprographie. Des fonctions sont externalisées : entretien des locaux et des espaces verts, sécurité et gardiennage, maintenance des locaux, exploitation technique et contrôles réglementaires. Les locaux sont agréables, propres et entretenus. L'accessibilité aux personnes présentant un handicap est quasiment réalisée (92 % des remarques effectuées lors d'un audit ont été prises en compte; la dernière a porté sur la signalétique pour mal voyants). 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. Par contre, le secteur hygiène et sécurité a été négligé, faute de moyens humains selon l'UPF : pas de mise en place de réseau d'ACMO (agents chargés de la mise en œuvre), pas de document unique de prévention des risques, pas de service hygiène et sécurité. En l'absence de médecin de prévention, il est prévu de mettre en place des visites médicales des personnels par le service de médecine du travail interentreprises dans le cadre d'une convention. La problématique de la gestion des déchets a émergé il y a un peu plus d'un an à propos de déchets biologiques, mais elle ne semble pas centrale parmi les nombreuses priorités évoquées.

La requalification de l'emploi de chef de service vers le niveau IGE marque une volonté de progresser dans le pilotage d'un secteur qui a pris du retard au cours de la période précédente : pas d'outil de saisie des plans et des données, pas de logiciel de gestion du patrimoine, pas de management énergétique, pas de schéma directeur immobilier, pas de plan pluriannuel d'investissement. Par contre, l'établissement dispose d'un logiciel de gestion des salles inclus dans l'ensemble Cocktail et achèvera, en 2011, son inventaire physique et la valorisation de ses biens au bilan.

Dans le cadre de la préparation du futur contrat, de nombreuses propositions sont faites par le responsable du service pour mettre en place un plan pluriannuel d'investissement parallèlement à une politique d'économie d'énergie et de développement durable et à une optimisation de l'utilisation des locaux. Il reste à quantifier les propositions et à les accompagner politiquement pour les hiérarchiser.

VI – Une auto-évaluation toujours en construction

1 • Une structuration et des outils solides

L'UPF s'était dotée des moyens nécessaires pour conduire une auto-évaluation. Ainsi, un poste de contrôleur de gestion existe depuis cinq ans. La première étape de connaissance des activités est réussie, avec notamment la production d'un rapport annuel d'activités, intégrant les données sur la formation (carte ; connaissance des étudiants, effectifs, données sociales, entrants, résultats ; formation continue), la recherche (UR, programmes, connaissance des enseignants-chercheurs, des doctorants, activités par laboratoire), les fonctions support (documentation, informatique, communication, mobilité, moyen, patrimoine) et le bilan social. D'autre part, des fiches de suivi sur les plans budgétaire et financier ont été mises en place et les éléments de comptabilité analytique sont en voie de finalisation pour le calcul des coûts.

Par contre le suivi du contrat quadriennal est très inégal. Si le suivi de la consommation des crédits ventilés par action est réalisé car centralisé, celui de la réalisation des actions l'est moins, et ce pour deux raisons : le niveau de détail, jugé inadapté à la taille de l'établissement, et l'absence de remontée organisée des résultats.

2 • Une analyse et un pilotage en devenir

En l'absence de commande précise, il n'existe pas de tableau de bord stratégique à disposition de l'équipe de direction. Comme cela a déjà été indiqué, le rapport annuel d'activités reste un outil descriptif et perfectible. Néanmoins, la volonté de le faire évoluer vers un rapport de performance et de passer du constat à l'analyse semble exister au sein de l'équipe de direction et de l'équipe administrative.

La récente décision de rattacher le contrôleur de gestion au président et de l'intégrer à l'équipe de direction est un premier signe de la volonté d'élargir l'utilisation des données diffusées au delà de la gestion. L'UPF a aujourd'hui les moyens, l'organisation, les outils et les compétences à sa disposition pour arrêter et mener un projet dans une démarche réflexive sur ses actions.

VII – La communication et l'identité : un enjeu dont l'établissement doit se saisir

L'analyse est délicate dans une période de recherche d'apaisement, après les tourmentes internes et médiatiques de l'année universitaire 2010-2011. Sans aller jusqu'à le qualifier de serein, le climat perçu semble effectivement apaisé. En revanche, l'affirmation de son identité, aussi bien en interne qu'en externe, est particulièrement nécessaire pour une université jeune comme l'UPF.

1 • Des supports variés de qualité, des événements reconnus

L'université s'est dotée d'un logo et d'une charte graphique. Son site internet, riche d'informations, est bien fréquenté (42 000 visites en octobre 2011 par 15 400 internautes, à 90 % des Polynésiens). L'intranet en revanche est peu utilisé.

Les guides d'accueil pour les étudiants ou pour les nouveaux personnels sont complets et de belle facture. Sept écrans plats sont disposés dans les espaces enseignement, leur mise à jour est parfois défailante.

La nouvelle lettre d'information hebdomadaire interne *Parau Api* (les nouvelles), adressée à tous les personnels, est bien appréciée. C'est un vecteur de communication interne efficient, que ce soit pour les informations institutionnelles, administratives, scientifiques ou culturelles. L'université est un acteur important dans la tenue en partenariat de deux manifestations autour de l'insertion : le forum étudiants/entreprises ouvert à tous les étudiants de Polynésie et celui de l'emploi public. D'autres événements se déroulent sur le campus, comme le parrainage des majors de promotion ou la journée des langues et cultures polynésiennes. Le cycle de conférences "savoirs pour tous" rencontre un réel succès.

L'ensemble de la communication est coordonnée par un chargé de communication/maquettiste qui dispose d'un budget limité à 12 700 € mais suffisant compte tenu de ses nombreux partenaires.

2 • Une image interne contrastée, une identité extérieure floue

En interne, le climat de travail est bon, au moins au sein des personnels administratifs, et le sentiment d'appartenance partagé par tous les personnels. Une amicale active propose des activités et des rencontres festives comme le "tama'ara'a" ou le repas de fête réunissant l'ensemble de personnels, enseignants et BIATOS.

Concernant les étudiants, comme mentionné précédemment, l'image est moins lisible.

Les partenaires rencontrés renvoient une image mal dessinée : "peu installée dans le paysage polynésien", dispersion des projets, enfermement, absence de performance avec un coût élevé par diplômé compte tenu des taux d'échecs. L'identité externe de l'UPF, au-delà des événements récents, a besoin d'être plus affirmée aussi bien auprès des familles que des institutionnels et des partenaires socio-économiques.

3 • Une politique de communication à construire en cohérence avec le projet d'établissement

La communication est marquée par son absence de formalisation et d'évaluation de la plupart de ses actions ou de ses outils. Le programme annuel d'activités est validé par l'équipe de direction mais sans plan de communication.

L'établissement dispose d'atouts : un foisonnement de supports et de manifestations, pour la plupart de qualité, des partenaires en nombre lui permettant de faire beaucoup avec un budget modeste. Il revient à la nouvelle équipe de direction d'évaluer l'impact de l'existant et de construire une politique de communication cohérente avec son projet et adaptée à ses cibles.

Conclusion et recommandations



Depuis sa création, l'UPF poursuit deux objectifs principaux : "adapter son offre de formation aux besoins de la Polynésie Française" et "orienter sa recherche vers le développement économique et culturel", la Polynésie Française étant définie dans les statuts de l'UPF comme le partenaire principal.

L'UPF est structurée en trois départements : droit-économie-gestion, lettres-langues-sciences humaines, sciences-santé ; une école interne, l'IUFM et cinq laboratoires. L'UPF exécute un budget 2011 de 9,8 millions d'euros, hors salaires des personnels sur emploi Etat. Elle est dotée de 96 personnels enseignants et enseignants-chercheurs ainsi que de 72 personnels BIATOS.

L'UPF a connu une forte croissance de ses effectifs étudiants de 1999 à 2009, mais depuis cette date les effectifs décroissent. En 2010-2011, elle compte 3 211 étudiants dont 27 % de boursiers sur critères sociaux et 65 % de femmes. La proportion de néo-bacheliers technologiques et professionnels y est fortement plus marquée que celle observée en moyenne pour les universités françaises et constitue une spécificité importante.

La faiblesse des taux de réussite des néo-bacheliers est considérée par l'UPF comme un échec majeur. Au-delà des dispositifs classiques qu'elle juge inopérant, l'UPF souhaite y remédier en présentant dans son nouveau projet une carte de formations davantage axée vers la professionnalisation ainsi que des propositions novatrices pour lutter contre l'échec, comme l'évaluation généralisée, les licences métiers et le semestre rebond. Dans le domaine de la formation, le déficit d'évaluation des enseignements a été récurrent, tout comme l'absence de démarche qualité. Ces faits peuvent expliquer la faible identification des étudiants à leur université, alors que la vie dans le cadre du campus s'est nettement améliorée ; le développement de la vie associative culturelle et sportive présente en revanche des marges de progrès.

La stratégie en matière de recherche au cours des dernières années s'est fondée sur les partenariats. Ceci a permis plusieurs réussites : le CPRBI et le GOPS en particulier ; mais également, dans le cadre du programme Investissements d'Avenir, la participation au labex Corail. Cette stratégie est confirmée dans le projet actuel, l'élément phare étant la mise en place de l'UMR EIO associant à l'UPF l'IRD, l'IFREMER et l'Institut Louis Malardé. La gouvernance en matière de recherche doit cependant encore être améliorée, les indicateurs internes sont insuffisants pour permettre une auto-évaluation pertinente de l'activité scientifique. Cette condition est préalable à la mise en place d'une politique de recrutement et d'affectation de moyens renouvelée.

L'UPF se doit d'être attentive au devenir de l'école doctorale ED469. Il est notamment nécessaire de mesurer la pertinence du partenariat entre l'UPF et l'UNC, en termes de complémentarité et de faisabilité des actions.

La diffusion des connaissances est un aspect de la valorisation bien développé par l'UPF. En revanche, la valorisation des résultats de la recherche demeure au stade de démarrage. La place de l'UPF dans le pôle d'innovation Tahiti Fa'ahotu, de création récente, est un élément positif pour l'avenir, tout comme le projet de consortium partenarial de valorisation thématique.

Dans la stratégie de l'UPF, les partenariats sont indispensables. En ce qui concerne les organismes de recherche, la situation s'est fortement améliorée ; en revanche, tant avec la Polynésie Française qu'avec les milieux socio-économiques un renforcement des relations est nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre des projets s'inscrivant dans la durée.

L'université sort d'une crise morale ayant affecté son climat et sa gouvernance ; la nouvelle équipe en place doit atteindre des objectifs à court terme : l'apaisement et la mise en œuvre d'un projet mobilisateur, ainsi que l'accès aux RCE. L'UPF dispose de services performants et l'équipe de direction peut améliorer rapidement le pilotage de l'université en se dotant d'outils d'aide à la décision la rendant plus prospective et moins dépendante des contraintes extérieures, passant ainsi du constat à une démarche d'auto-évaluation, indispensable à l'exercice des RCE, et à l'affirmation d'une identité.

I – Points forts

- Une nouvelle équipe de direction très investie et consciente des changements à opérer.
- Le partenariat avec l'IRD, l'Ifremer et l'institut Louis Malardé en recherche.
- Une spécificité se formant en recherche et formation autour de thématiques ou de pratiques.
- Un niveau de professionnalisation élevé dans de nombreuses fonctions support.
- L'amélioration, pendant la période contractuelle, des conditions de vie et de travail des étudiants.

II – Points faibles

- Une image dégradée et une défaillance de pilotage, liés en partie à la crise interne récente.
- Une pratique de l'autoévaluation insuffisante et, en particulier, une absence d'évaluation des enseignements.
- La persistance de taux d'échec élevé.
- Une stratégie scientifique peu aboutie en dehors du partenariat engagé avec les organismes de recherche.
- Une absence de cadre contractuel effectif régissant les relations avec la Polynésie française.

III – Recommandations

- Ouvrir l'UPF sur l'extérieur, mettre en place le comité d'orientation stratégique et poursuivre la structuration des différents partenariats.
- Etablir un contrat objectifs-moyens entre l'UPF et la Polynésie française.
- Mener une large réflexion et proposer des inflexions suffisamment fortes pour donner une identité à l'université.
- Instaurer la démarche qualité et en particulier l'évaluation des enseignements.
- Mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service d'une politique de recrutement en accord avec les orientations stratégiques de l'établissement.
- Mettre en place les incitations nécessaires à l'amélioration du niveau de production scientifique.

Liste des sigles

A

ANFA Agents non-fonctionnaires de l'administration
ATER Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BIATOS (Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIOTEM Biodiversité terrestre et marine
BQR Bonus qualité recherche

C

CA Conseil d'administration
CDD Contrat à durée déterminée
CEA Commissariat à l'énergie atomique
CEVE Conseil des études et de la vie étudiante (
CIRAD Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CIRAP Centre international de recherche archéologique sur la Polynésie
CNAM Conservatoire national des arts et métiers
CNES Centre national d'études spatiales
CNIL Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNOUS Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS Centre national de la recherche scientifique
CNU Conseil national des universités
COS Conseil d'orientation stratégique
COSIP Centre d'orientation des stages et de l'insertion professionnelle
COV Certificats d'obtention végétale
CPRBI Centre polynésien de recherche et de valorisation de la biodiversité insulaire
CRCT Congés pour recherche ou conversion thématique
CRI Centre de ressources informatiques
CROUS Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS Conseil scientifique
CTP Comité technique paritaire
CVT Consortium de valorisation thématique

D

DEG Droit, économie, gestion
DGESIP Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle
DGS Direction générale des services
DRRT Délégation régionale à la recherche et à la technologie

E

EAST Équipe d'accueil sociétés traditionnelles du Pacifique
EASTCO Équipe d'accueil sociétés traditionnelles et contemporaines en Océanie
EC Enseignant chercheur
ED École doctorale
EIO Environnement Insulaire Océanien

F

FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GAATI Géométrie algébrique et applications à la théorie de l'information
GDI Gouvernance et développement insulaire
GEPASUD Géosciences du Pacifique Sud

GIS Groupement d'intérêt scientifique
GOPS Grand observatoire de l'environnement et de la biodiversité marine du Pacifique Sud
GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

I

IA-IPR Inspecteur d'académie - Inspecteur pédagogique régional
IATOS (Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IFREMER Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGE Ingénieur d'étude (ITARF)
ILM Institut Louis Malardé
IRD Institut de recherche pour le développement
ISEPP Institut supérieur de l'enseignement privé de Polynésie
ISPF Institut statistique de Polynésie française
IUFM Institut universitaire de formation des maîtres

L

LEA Langues étrangères appliquées
LLSH Lettres, langues et sciences humaines
LOLF Loi organique relative aux lois de finances

M

MC Maître de conférences
MESR Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

OGT Observatoire géodésique de Tahiti,

P

PME Petite et moyenne entreprise
PPF Programme pluriformations
PRAG Professeur agrégé
PRCE Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
PU Professeur des universités

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

S

SCD Service commun de documentation
SGI Système global d'information
SRI Service des relations internationales

T

TD Travaux dirigés
TIC Technologies de l'information et de la communication
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TPE Très petite entreprise

U

UMR Unité mixte de recherche
UNC Université de Nouvelle-Calédonie
UPF Université de Polynésie française
UR Unité de recherche

V

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

W

WIFI *Wireless Fidelity (Fidélité sans fil)*

Observations du président



Punaauia, le 16 FEV. 2012

Le Président

à

Monsieur TCHAMITCHIAN
Directeur de la section des établissements
Agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Monsieur le Directeur,

Le rapport provisoire de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) portant sur le volet « Etablissement » a été transmis à l'université de la Polynésie française (UPF) le 27 janvier dernier, pour observations. Ce rapport, fruit d'une analyse poussée et riche de préconisations, constitue un outil d'aide à la décision et donc la base de discussion dans le cadre du dialogue engagé avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour la finalisation du contrat pluriannuel couvrant la période 2012/2016.

Il est cependant fait observer que les délais impartis pour transmettre ces observations sont extrêmement resserrés -moins de deux semaines- alors que le processus d'élaboration du projet d'établissement a débuté dès le premier semestre de l'année 2010. De fait, les contraintes du calendrier apparaissent pénalisantes pour l'université, qui ne dispose pas du recul nécessaire pour réfléchir sereinement aux avis et recommandations émises par l'Agence, laquelle insiste pourtant sur la prospective et le pilotage. De même, l'évaluation définitive, avec notes des laboratoires, n'a toujours pas été transmise à l'université.

Toutefois, et même si l'évaluation de l'Agence apparaît comme globalement satisfaisante, l'université, consciente de l'importance de ces recommandations, va faire évoluer son projet de contrat, en précisant notamment comment, dans un contexte géographique et institutionnel spécifique, elle souhaite hiérarchiser ses axes stratégiques pour marquer une identité propre et améliorer les performances de l'établissement par un pilotage transparent et efficient.

Avant d'aborder les points d'accord et les divergences, par grands thèmes, entre l'analyse de l'AERES et la façon dont l'université entend mener son projet, il faut souligner, pour ne plus y revenir, deux points qui nous paraissent importants :

- L'Agence minimise le contexte ultramarin dont les spécificités sont mises en lumière par le document *Stratégies territoriales pour les Outre-mer* d'octobre 2011. Si l'AERES insiste sur le nécessaire dépassement de ces spécificités, qui sont autant de contraintes structurelles pour l'UPF, il est pourtant objectivement reconnu dans ce rapport conçu par la DGESIP « [qu'] une prise en compte effective par les administrations centrales des caractéristiques des contextes ultra-marins [est un] préalable indispensable ». Selon l'UPF, ces caractéristiques doivent être reconnues par la tutelle sauf à fausser l'analyse et dénier les contingences qui pèsent sur notre université.
- Le rapport pointe en conclusion « une image dégradée et une défaillance de pilotage, liés en partie à la crise interne récente » alors qu'il est manifeste que cette crise est aujourd'hui résolue. Présentée ainsi, cette défaillance semble pérenne alors qu'elle n'a été que conjoncturelle : la nouvelle équipe s'efforce non seulement d'instaurer un climat de confiance mais encore d'établir les fondements d'un pilotage responsable et structuré, selon une démarche réflexive et participative.

RECHERCHE ET VALORISATION

Structurer et piloter la recherche

Axe fort du développement de la recherche à l'UPF, le projet d'UMR découle d'une stratégie fondée sur la spécialisation et le partenariat ainsi que l'a bien relevé l'AERES.

Suite aux discussions conduites avec nos partenaires, et en fonction des préconisations de l'AERES, notre projet d'UMR a été recentré sur les problématiques portant sur les écosystèmes exploités, la chimiodiversité et les enjeux sanitaires. Cela permettra de développer des synergies avec le Grand Observatoire de l'environnement et de la biodiversité terrestre et marine du Pacifique Sud (GOPS) et le Labex Corail conduit par le CRIOBE dont l'UPF est partenaire. Il est donc préférable que les chercheurs appartenant aux autres équipes d'accueil (EASTCO, GDI, GAATI et GePaSud) continuent de se focaliser sur leurs spécialités, plutôt que de rejoindre cette UMR recentrée, au cours du prochain contrat.

Concernant la gouvernance de la recherche, des efforts ont été récemment faits par la nouvelle direction pour assurer une représentativité et une transparence accrues :

- Toutes les composantes de recherche sont représentées au sein du conseil scientifique et du conseil scientifique restreint.
- Avant chaque conseil scientifique, le vice-président du conseil scientifique provoque une réunion informelle des membres du CS restreint auxquels il adjoint des invités en fonction des questions à l'ordre du jour.

Par ailleurs, grâce aux sièges attribués aux organismes de recherche au sein du CA et du CS, et à notre projet d'UMR, il existe actuellement une grande participation des organismes de recherche au pilotage scientifique de l'université. L'IFREMER et l'IRD ont même très largement influencé notre projet d'UMR tant au niveau du projet scientifique que de sa gouvernance. La communication avec le CRIOBE existe également (le Directeur du CRIOBE est membre du CS) et sera naturellement renforcée dans le cadre du Labex Corail. Le Président de l'UPF est membre du Conseil des tutelles de ce Labex et un maître de conférences de l'UPF est membre du conseil de direction.

De plus en plus, l'UPF fait appel à des experts extérieurs. Récemment, le conseil scientifique a voté le principe d'avoir recours à des experts extérieurs pour autoriser une inscription en HDR. Leur avis sera également sollicité pour l'attribution de la PES.

Enfin, la création d'un COS, présenté plus bas, intégrera deux experts étrangers. Sous la coordination du secrétariat permanent du COS, des commissions seront constituées pour traiter, notamment, de questions relatives à la recherche.

Redynamiser la recherche

L'université a commencé à mettre en œuvre des « mesures capables de redynamiser le potentiel scientifique de l'UPF » basées sur une politique d'incitation à la recherche, qui passe d'abord par une clarification des processus internes de financement de la recherche, que ce soit au niveau du conseil scientifique ou des laboratoires. Ainsi, le conseil scientifique a récemment voté une série de critères de sélection dans de nombreux domaines (PES, inscription en HDR, CRCT, BQR, etc.). A l'initiative de la nouvelle direction, les laboratoires ont commencé à se doter de règlements prévoyant, parmi d'autres mesures, la tenue de réunions budgétaires.

L'augmentation du taux du BQR de 5% à 10% des crédits recherche constitue également une mesure incitative dont nous pouvons déjà mesurer les effets. Ce BQR fait désormais l'objet d'un appel à projets interne à l'université dont le but est de favoriser l'émergence de projets innovants, plutôt à caractère pluridisciplinaire, et favorisant les chercheurs nouvellement arrivés à l'UPF. La sélection des projets BQR se fait selon un processus rigoureux après audition des porteurs de projets. D'autres mesures d'incitation existent également telles que les CRCT d'établissement, les décharges de service pour enseignant du second degré préparant une thèse, des PES d'un montant attractif. Sont également à l'étude des décharges de service pour des enseignants particulièrement produisant.

Des outils de mesure de la performance sont progressivement mis en place. L'université envisage notamment le recours au logiciel "Publish or Perish" (<http://www.harzing.com/pop.htm>) pour obtenir une estimation de l'impact des publications. Il est aussi prévu que la dotation contractuelle soit répartie annuellement en fonction des performances des unités.

Depuis plusieurs années, lors du recrutement de nos enseignants-chercheurs, nous avons soin de sélectionner les candidats pouvant le mieux contribuer à nos axes de recherche prioritaires en s'intégrant à nos équipes. Dans le même but, nous sommes bien sûr favorables au redéploiement de postes mais cela doit pour autant se faire en prenant en compte nos besoins en enseignement, importants pour une petite université pluridisciplinaire comme la nôtre. L'exercice n'est donc pas aisé, même si nous sommes convaincus de son intérêt.

Enfin, l'UPF ne sous-estime pas les difficultés à faire vivre une école doctorale commune avec l'Université de Nouvelle-Calédonie, mais il lui paraît que la mutualisation de certaines actions et la cohérence scientifique du projet en commun offrent des avantages certains, et méritent un soutien. Des mesures ont déjà été prises : des réunions communes en visioconférence, des échanges de doctorants entre l'UNC et l'UPF, notamment lors des "Doctoriales" ; une mutualisation de la plateforme numérique d'enseignement commune, qui sera également étoffée par de nouveaux cours.

FORMATION ET VIE ETUDIANTE

En matière d'offre de formation, l'université s'inscrit pleinement dans la logique du rapport STRATOM, selon lequel « les orientations en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation doivent prendre en compte les caractéristiques identitaires de ces territoires dans un objectif de développement social et économique ». De même, le rapport de l'AERES souligne bien l'importance des spécificités et handicaps qui pèsent sur les choix que doit opérer l'UPF : l'augmentation de la réussite et l'amélioration de l'insertion professionnelle sont impactées par une donnée structurelle, à savoir la proportion élevée de titulaires de baccalauréats technologiques (2 fois plus qu'en métropole) ou professionnels (6 fois plus) parmi les nouveaux entrants en L1, et le contexte de crise économique très marquée en Polynésie.

Innover pour améliorer nos résultats

Les dernières statistiques disponibles pour 2010-2011 nous rendent plus confiants quant à l'efficacité des dispositifs d'aide à la réussite déployés lors du dernier contrat. En effet, le taux de réussite parmi les étudiants de L1 présents aux examens a augmenté de 39% en S1 en 2007-2008 à 57% en S1 en 2010-2011. Une fois passée la première année de licence, les taux de réussite de nos étudiants augmentent pour atteindre 60% en L2 et 85% en L3. Ces chiffres sont encourageants. Cependant, les équipes pédagogiques ne s'en satisfont évidemment pas. L'université doit donc redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour conforter cette progression et augmenter les taux de réussite de chaque catégorie de bachelier, à l'aide d'une batterie d'indicateurs et d'analyses statistiques, qui permettent une véritable auto-évaluation de ces dispositifs.

Sous réserve de financements suffisants, l'université prévoit également la mise en place de dispositifs pédagogiques innovants (test d'évaluation pour les nouveaux étudiants afin de les réorienter rapidement, semestre rebond pour aider les étudiants en difficulté à réussir, certifications CNAM pour une meilleure insertion professionnelle d'étudiants ne pouvant suivre dans nos filières académiques...) qui répondent à la logique de la nouvelle Licence issue de l'arrêté du 1^{er} août 2011. Ces mesures vont également dans le sens des recommandations du rapport du comité de suivi de la loi LRU, qui vient de paraître, lequel évoque notamment la mise en place de « formations spécifiques nécessaires pour les étudiants dont les acquis académiques à l'entrée à l'université sont trop limités et qui risquent fort d'être en situation d'échec ». De même, un programme expérimental de deux ans (« Aide, Préparation, Insertion », programme AP1 #157 financé par le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse) est en cours d'analyse finale pour en tirer les conclusions quant aux prochaines mesures efficaces de soutien pédagogique et psychologique.

D'ailleurs, le rapport souligne l'esprit novateur de l'université pour favoriser la réussite de tous les étudiants entrant à l'université, notamment la mise en place d'un semestre rebond et de formations CNAM pour les étudiants en difficulté. L'université a prévu d'évaluer les effets, en analysant les taux de présence et de réussite, et de modifier ces programmes pour optimiser la réussite ainsi que l'insertion professionnelle des étudiants, qui sont les deux priorités de notre offre de formation renouvelée et ambitieuse.

Nous nous réjouissons en outre de l'amélioration notée par l'AERES, pendant la période contractuelle, des conditions de vie et de travail des étudiants, et nous continuons à œuvrer pour augmenter l'usage des TICE dont la politique est en train d'être redéfinie grâce à notre nouveau chargé de mission. En outre, nous développons un projet de « maison des langues et des cultures », qui consiste à équiper toutes les salles d'un bâtiment des dernières technologies, pour améliorer la qualité des enseignements et de l'apprentissage linguistique (anglais, espagnol, FLE, tahitien et chinois).

Adopter une démarche qualité

L'évaluation des étudiants de L1, année pour laquelle l'augmentation du taux de réussite est une priorité, est désormais facilitée par la mise en place du contrôle continu intégral (CCI), qui « constitue un outil d'auto-évaluation pour les étudiants et de suivi personnalisé en cours d'année par les équipes pédagogiques, afin de permettre aux étudiants de mesurer leur progression », selon le rapport *Etat de l'enseignement supérieur et de la recherche en France pour l'année 2010*. Des réunions pédagogiques seront poursuivies pour aider les enseignants à optimiser le CCI en termes de contrôle de connaissances et d'auto-évaluation de la part des étudiants.

L'importante évaluation des enseignements par les étudiants vient finalement d'être mise en place, à l'initiative de la nouvelle équipe de direction et en concertation avec les personnels, lors de la période des examens du premier semestre 2011-2012. Elle sera finalisée lors de ce second semestre, en veillant à ce que les enseignants soient associés à l'élaboration d'un nouveau formulaire et de nouvelles modalités. Une aide pédagogique et technique leur sera ensuite offerte, dans une démarche de qualité, grâce à des entretiens ou des séminaires, en collaboration avec l'UJF. De même, des formations spécifiques, animées par des spécialistes, pourront être proposées dans le cadre du plan de formation.

L'équipe de direction est également en train d'élaborer une série d'indicateurs de performance, spécifiquement définis comme des outils d'aide à la décision, dans le but d'évaluer les relations entre intérêt pour l'établissement et les étudiants et coût des formations. Un effort est donc fourni pour combler les lacunes en assurance de la qualité des enseignements. Ces indicateurs et leurs usages à but constructif seront discutés en toute transparence lors d'une réunion du bureau élargi.

Associer et responsabiliser les étudiants

En matière de vie étudiante, le rapport note les efforts consentis par l'université pour assurer un environnement propice à la réussite universitaire, en termes de conditions de travail et de proximité avec les personnels enseignants. Le rapport fait toutefois état du manque patent de logements et de l'exiguïté de la bibliothèque universitaire. L'université intervient régulièrement auprès des autorités locales pour obtenir la construction de chambres universitaires supplémentaires et rappelle sa ferme volonté d'être associée aux discussions portant sur le prochain Contrat de projets Etat / Polynésie couvrant la période 2014/2019 pour que l'extension de la bibliothèque constitue une priorité absolue dans le cadre d'un ambitieux projet de restructuration de notre campus.

S'agissant de la gestion directe des œuvres universitaires par l'UPF, qui constitue une exception notable au regard des autres universités françaises, on peut regretter que cette situation contraignante n'ait pas été soulignée par les évaluateurs tant cette gestion -déléguée par le CNOUS- représente un handicap au regard de ses moyens. Comment, en effet, promouvoir un dynamisme associatif et développer les activités culturelles tout en assumant des attributions lourdes en termes de gestion des logements, de restauration et de suivi des étudiants boursiers, avec un effectif de seulement 3 agents ?

En revanche, le rapport s'attarde longuement sur la participation étudiante. Il pointe les efforts réalisés par l'université pour associer les représentants étudiants à la gouvernance, un diagnostic qui ne semble pas partagé par les élus étudiants. L'UPF tient à rappeler les multiples mesures prises récemment pour garantir le plein investissement des représentants à la vie institutionnelle de l'établissement : mise à disposition d'un bureau réservé aux élus ainsi que d'un espace dédié aux associations, moyens informatiques propres, création d'une unité d'enseignement permettant de valoriser l'engagement étudiant, information des élus sur leur rôle et les problématiques d'avenir pour l'université, intégration du VPE à toutes les instances de discussion stratégique, participation prochaine des étudiants aux conseils de département... autant de mesures que semblent ignorer les auteurs du rapport. Signalons, en outre, que l'université a créé une Commission des études et de la vie étudiante (pendant du CEVU) alors que cette création n'était pas rendue obligatoire par le code de l'éducation pour la Polynésie française.

Malgré ces efforts, le taux d'assiduité des représentants étudiants aux séances du conseil d'administration et de la commission des études et de la vie étudiante est très faible (moins de 50 %). Contrairement aux chiffres retenus dans le rapport, les taux de participation aux élections générales sont en revanche plutôt satisfaisants ; les efforts de l'administration pour inciter les étudiants à participer aux différents scrutins ne sont pas étrangers à ces résultats : 22 % pour les élections étudiantes au CA en avril 2011 et 36 % pour l'école doctorale en octobre 2011.

GOVERNANCE ET PARTENARIATS

Le rapport relève avec pertinence l'existence de « services performants » et insiste sur le niveau de professionnalisation élevé des fonctions supports. Plus critique sur la gouvernance et le pilotage en interne, il encourage en outre l'université à mieux structurer les relations avec ses partenaires.

Structurer les partenariats

Parce qu'elle a conscience de l'importance de ces questions et de la nécessité de diversifier ses ressources propres et les financements extérieurs, l'université souhaite développer de nouvelles relations, en particulier avec la Polynésie française, son partenaire naturel. Dans cette perspective, elle est prête à s'engager sur la négociation d'une convention cadre pluriannuelle, traitant de l'ensemble des sujets intéressant les deux entités (carte de l'enseignement universitaire et de la recherche, Contrat de projets Etat / Pays, financements de dispositifs). Etablissement public d'Etat, l'université entend pour autant manifester sa forte volonté de participer pleinement au développement de sa collectivité de rattachement à travers cette convention cadre qui devra établir les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir, quels que soient les acteurs en place.

Le processus est d'ores et déjà enclenché puisque l'université a accueilli, pour la première fois, début février 2012, les membres de la commission *Education et recherche* de l'Assemblée de la Polynésie française afin d'évoquer les contours d'un tel partenariat. De même, au terme de la journée d'orientation active, organisée sur le campus le 2 février dernier (4.300 visiteurs), il a été convenu avec le ministère de l'éducation local d'effectuer une enquête sur le suivi des bacheliers et de mener une réflexion globale sur l'offre post-bac afin que la carte de formations proposée par l'université soit d'autant mieux adaptée à son public.

La mission juge par ailleurs la représentation du monde socio-économique trop faible dans les conseils. Cette répartition ne relève pas de l'université : cela résulte de dispositions législatives réservant 4 des 7 sièges des personnalités extérieures aux institutions.

Toutefois, comme l'y invite l'AERES, l'université mettra en place un comité d'orientation stratégique (COS) de 20 membres, réunissant, autour du Président de l'UPF et de ses vice-présidents, les responsables nationaux des organismes de recherche partenaires, des chercheurs étrangers, des représentants des ministères (DOM-TOM, DRRT, conseiller d'établissement), de l'Union européenne, des autorités politiques locales, ainsi que des représentants des organisations patronales. Ce COS sera réuni annuellement en visioconférence. Un secrétariat permanent, assuré par la présidence de l'UPF, coordonnera le travail des commissions thématiques créées à l'initiative du COS pour alimenter la réflexion du conseil d'administration qui pourra ainsi pleinement jouer son rôle d'organe stratégique décisionnel.

Renforcer le pilotage

S'agissant de la gouvernance interne, il est prévu la création d'un bureau restreint (hebdomadaire) et d'un bureau plénier, élargi aux directeurs de départements, de laboratoires, de l'école doctorale, de l'école interne (IUFM), de la bibliothèque universitaire et du vice-président étudiant, qui se réunira une fois par mois environ. Cette instance de débat abordera les problématiques transversales dans un esprit de concertation.

L'université est cependant très réservée sur la création de nouvelles structures (service commun de la FORCO ou bureau du budget rattaché directement au DGS), compte tenu de Sa taille et de la nécessité de ne pas disperser des forces particulièrement utiles, notamment dans la perspective du passage aux RCE. Il existe déjà de nombreuses instances de dialogue et de concertation (CEVE, commission budgétaire et financière, conseil de la documentation, comité technique, conseils des départements, conseils de laboratoire, comité d'hygiène et de sécurité...) qui, rapportées aux effectifs, mobilisent déjà fortement les énergies. Dans le même ordre d'idée, et s'agissant des Finances, l'UPF souhaite faire un atout de la centralisation actuelle et ne voit pas l'intérêt de s'engager dans un système compliqué de refacturation interne.

En revanche, la question du modèle d'allocation des moyens entre les composantes de l'université adossé à une comptabilité d'analyse des coûts trouve toute sa pertinence dans le cadre d'un dialogue de gestion rénové (allocation aux laboratoires, lettre de cadrage).

L'université, ainsi que cela est préconisé, souhaite développer, au travers de son rapport d'activités, l'analyse critique et des commentaires pertinents susceptibles d'éclairer la gouvernance, les conseils centraux et donc les grandes orientations stratégiques. D'où la nécessité d'établir un rapport d'activités davantage tourné vers l'analyse prospective qui permettra d'éclairer les administrateurs, mais aussi la communauté tout entière, sur les choix à opérer, notamment en termes de politique de recrutement. L'UPF pourra ainsi s'emparer des possibilités ouvertes par une conjoncture favorable (départs à la retraite) et la mise en œuvre de l'autonomie pour assurer une adéquation entre sa politique RH et sa stratégie pour l'avenir.

S'agissant de la politique de communication, si le rapport relève la qualité des supports et des événements organisés par l'université, les experts sont particulièrement critiques en affirmant qu'il s'agit d'un enjeu dont l'établissement ne s'est pas saisi. Si, effectivement, les contours de son identité demandent à s'affirmer au regard des priorités que l'UPF a définies, il est important de souligner le contexte local où l'université est tout sauf « *mal installée dans le paysage polynésien* » tant la couverture médiatique concernant l'UPF est dense et ciblée autour des réalisations de ses membres (diplômés, chercheurs, conférenciers...) et de ses initiatives. A ce titre, l'université tient à rappeler que l'un des axes majeurs de sa politique de communication repose sur l'organisation de manifestations nombreuses et cohérentes, au service de sa mission d'insertion, qui s'appuie sur des collaborations fructueuses avec de multiples partenaires publics comme privés. Preuve que la communication est jugée stratégique, le chargé de communication est désormais directement rattaché au président. Nous entendons donc poursuivre dans cette voie, qui conforte l'image de notre université auprès de la population mais aussi auprès des autorités du Pays comme de l'Etat.

Nous tenons à remercier l'AERES et ses experts pour leurs évaluations et recommandations constructives, qui nous ont été très utiles pour améliorer notre proposition de contrat quinquennal.


Pr. Eric CONTE



Chiffres-clés de l'Université de Polynésie française

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

Les inscriptions	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales)	2 547	2 542	2 954	3 243	3 189
Les cursus de formation	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2010-11
Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle	2 485	2 472	2 573	2 802	2 769
Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle	36	43	345	404	386
Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle	26	27	36	37	34
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs	0	0	0	0	0
Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat	26	25	36	36	34
Les emplois	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2010-11
Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants	140	144	143	167	167
Nombre d'emplois d'enseignants	78	80	79	95	95
Nombre d'emplois de non enseignants	62	64	64	72	72
Les emplois des personnels enseignants	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2010-11
Les emplois d'enseignants-chercheurs	60	62	61	62	62
Les emplois d'enseignants du 2 nd degré	13	13	13	29	29
Les emplois d'enseignants non permanents	5	5	5	4	4
Les emplois des personnels de soutien	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2010-11
Les emplois des personnels de soutien de catégorie A	68	71	74	76	79
Les emplois des personnels de soutien de catégorie B	63	66	70	71	76
Les emplois des personnels de soutien de catégorie C	146	144	137	134	128

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

Recettes	2006	2007	2008	2009	2010
Total des recettes	nd	10 183 283	nd	nd	8 183 046
Recettes de fonctionnement	nd	5 785 691	nd	nd	6 651 809
Recettes d'investissement	nd	4 397 592	nd	nd	1 531 237
Dépenses	2006	2007	2008	2009	2010
Total des dépenses	nd	6 668 004	nd	nd	8 310 683
Dépenses de fonctionnement	nd	4 114 186	nd	nd	6 136 462
Dépenses d'investissement	nd	2 553 818	nd	nd	2 174 221
Solde intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions	2006	2007	2008	2009	2010
Subventions d'exploitation	3 165 383	4 058 591	nd	nd	5 389 610
Subventions d'exploitation Etat	2 531 482	3 586 153	nd	nd	4 961 479
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux	633 901	472 438	nd	nd	428 131
Ventes et prestations de services	1 353 953	1 346 201	nd	nd	827 840
Fonds de roulement net global	2006	2007	2008	2009	2010
Fonds de roulement net global	2 809 142	6 322 170	nd	nd	6 875 079
Trésorerie	2006	2007	2008	2009	2010
Trésorerie	4 827 320	6 118 534	nd	nd	7 381 310

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Polynésie française a eu lieu du 8 au 10 novembre 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Hervé **Baussart**, professeur honoraire des universités (Université Lille 1).

Ont participé à l'évaluation :

Monique **Pommepeuy**, Directeur de recherche (Ifremer) ;

Yvon **Rocaboy**, Professeur des universités (Université Rennes 1) ;

Claudine **Madelaine**, ancienne secrétaire générale à l'inspection académique des Pyrénées Orientales.

Guy **Cousineau** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.