

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 27/02/2024

Au nom du comité d'experts :

Didier Le Gall, Président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par les présidents de ces comités et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Université de Polynésie française (UPF) se positionne comme un établissement singulier, avec la vocation d'être une université « polynésienne, francophone et pleinement internationale », comme elle aime l'exprimer. Pour compenser sa petite taille et son éloignement de la métropole, elle a fait le choix d'un fonctionnement en réseau pour jeter les bases d'une transformation profonde.** Elle a été moteur dans la création du consortium ResiPol, qui associe les ONR, le gouvernement de Polynésie française, des acteurs du milieu économique local et des institutions d'enseignement supérieur internationales de la zone Pacifique pour porter collectivement l'Enseignement supérieur et l'Innovation en Polynésie. Au sein de ce réseau, elle a pu élaborer des réponses fructueuses à des appels à projets nationaux. Ainsi, le projet Nārua, lauréat de l'appel à projets ExcellencES en 2022, portera pendant huit ans une profonde transformation de la formation dans l'enseignement supérieur en Polynésie, le projet Nahiti, lauréat de l'appel à projets du Plan Innovation Outre-Mer en 2023, permettra de structurer l'écosystème de recherche et d'innovation local, et enfin le projet Archipels connectés facilitera la constitution de campus numériques. La période de référence de l'évaluation a donc permis de poser les bases d'une transformation profonde dont les résultats sont encore à venir et de consolider le rôle de l'université comme chef de file de l'enseignement supérieur et de la recherche en Polynésie française.
- L'UPF affirme **des ambitions et des priorités fortes en matière de recherche**, dans les domaines du patrimoine polynésien, des sociétés insulaires, de la biodiversité, qui coïncident largement avec ses domaines de spécialisation en biologie environnementale, en biotechnologie, en Sciences de l'Univers et Sciences de la Terre.
- **L'UPF bénéficie d'une situation financière favorable** grâce à une bonne gestion des financements récurrents de l'État et du Pays, et à l'apport des financements importants obtenus grâce à une politique active de réponse aux appels à projets du PIA.
- **L'UPF, bénéficie d'un fort soutien du pouvoir exécutif polynésien, expression de sa bonne intégration dans son territoire**, si particulier au sein de l'ESR français. Le Pays reconnaît l'engagement de l'université dans sa mission sociétale envers les jeunes Polynésiens : formation, accès à l'emploi, développement des cultures locales, et adéquation de la recherche aux enjeux de la région Pacifique (écosystèmes marins, énergies renouvelables, géodésie, cultures et langues polynésiennes, etc.).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **L'UPF subit encore sa situation géographique, plus qu'elle ne parvient à en surmonter les contraintes les moins favorables à son activité** : une très grande distance avec la métropole, mais aussi un éloignement géographique de nombreux étudiants et chercheurs dans les archipels du territoire. Cette situation suscite des difficultés spécifiques pour la réussite étudiante et pour les coopérations, tant avec les établissements de métropole que les partenaires internationaux. Ce facteur important contribue à expliquer pourquoi, malgré les efforts déployés dans le cadre du soutien aux étudiants, **le taux de décrochage en première année reste très important, le nombre de diplômes trop faible dans tous les cycles et l'attractivité de l'établissement insuffisante en doctorat.**
- **L'UPF dispose de ressources humaines très limitées** par rapport à son rôle dans le territoire et à ses ambitions. Elle subit des contraintes liées au statut d'une partie du personnel recruté en métropole sur des contrats de deux ans renouvelables une fois, au désir de retour en métropole d'une partie du personnel et à la difficulté de recrutements locaux pour certaines catégories d'agents. Elle n'a pas su développer de politique lisible de recrutement, ni pour les enseignants-chercheurs peu nombreux à candidater sur les rares postes ouverts, ni pour les BIATSS.
- **L'UPF a peu investi dans la réalisation pratique de transformations internes permettant d'améliorer son pilotage, qui avaient déjà été recommandées lors de la précédente évaluation**, ayant préféré concentrer ses efforts sur la réponse aux appels à projets. Ainsi, la mise en place d'un système d'information a été entreprise tardivement et l'université a négligé tout le travail qu'elle était invitée à mener pour élaborer une politique de la qualité.
- **La communauté universitaire de l'UPF paraît encore très inégalement impliquée dans les dynamiques de l'établissement.** Les étudiants connaissent très mal les projets dans lesquels leur université est

engagée. Les équipes de recherche connaissent souvent mal le réseau RESIPOL. Il y a un contraste très fort entre le corps enseignant et les personnels administratifs et techniques, qui sont insatisfaits du dialogue social. Dans l'ensemble, le positionnement de l'UPF et ses projets ne sont pas suffisamment partagés.

3 /Recommandations

- **Créer les conditions d'une adhésion de la communauté universitaire dans son ensemble** en impliquant tous les personnels et les étudiants, à la place qui leur revient, dans les processus engagés, en développant et rénovant la politique de communication interne, tant pour les personnels que pour les étudiants, et en poursuivant les efforts pour améliorer le dialogue et la politique sociale, en concertation avec intéressés.
- **Exploiter toutes les potentialités offertes par les outils numériques**, tant du point de vue de la formation, en particulier pour les publics étudiants éloignés et pour la formation continue, que pour la gestion de l'établissement. La mise en œuvre effective et rapide des campus connectés dans le cadre du projet Archipels connectés, et la formation des équipes enseignantes devraient permettre d'améliorer les résultats des formations proposées, de renouveler les méthodologies d'enseignement et d'étendre ces fonctionnalités à la communication avec les étudiants et lycéens des archipels.
- **Optimiser les possibilités de gestion des emplois et des carrières** afin de disposer durablement des compétences indispensables au déploiement complet et au bon fonctionnement des dispositifs mobilisés (grands programmes, structuration des services, etc.). Il conviendrait en particulier d'engager dans les meilleurs délais une politique active de formation de cadres polynésiens.
- **Mener rapidement à bien les évolutions organisationnelles** jugées nécessaires par l'UPF en les fondant sur les préconisations contenues dans le SDN (Schéma directeur du numérique) et les accompagner dans la construction d'une politique de la qualité claire et structurée.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1999 par division de l'Université française du Pacifique créée en 1987.
- **Regroupement** :
 - Membre depuis 2012 du *Pacific Universities Research Network* (PIURN), regroupant 13 universités des pays et territoires insulaires du Pacifique.
 - Membre fondateur (2019) du consortium de site RESIPOL (Recherche Enseignement Supérieur Innovation pour la Polynésie) avec l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), l'Institut français de Recherche pour l'Exploitation de la mer (Ifremer), l'Institut Louis Malardé (ILM), le CNRS, l'université de Californie-Berkeley. Les membres associés sont l'École pratique des Hautes Études (EPHE), Météo France, le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), le Service Hydrographique et Océanographique de la Marine (SCHOM), le pôle d'innovation Tahiti Fa'ahotu et l'Agence française pour la biodiversité (AFB), French Tech Polynésie et Cluster Maritime.
- **Typologie et organisation** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel qui a son siège à Puna'auia.
Université pluridisciplinaire hors secteur santé structurée en quatre composantes de formation et sept composantes de recherche :
- Trois départements de formation :
 - Droit-économie-gestion : 1 246 étudiants ;
 - Lettres-langues-sciences humaines : 1 160 étudiants ;
 - Sciences-Technologies-Santé : 733 étudiants.
- Un Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé).
- Autres composantes de l'Université de Polynésie française : le service de formation continue, l'Institut Confucius.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 3 139, -6,7 % durant la période évaluée (entre 2017 et 2022).

Répartition des effectifs étudiants ¹	Université de Polynésie française	Universités pluridisciplinaires avec santé
Diplôme d'accès aux études universitaires	2,7 %	0,4 %
Licence	78,3 %	40 %
Licence accès santé	3,7 %	18 %
Licence professionnelle	2 %	3 %
Master (Hors enseignement et santé)	10,9 %	15 %
Diplômes d'établissement	2,3 %	7 %
Doctorat	1,4 %	3 %
% d'étudiantes	65,1 %	60 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	8 %	10 %
% d'étudiants boursiers	25 %	37,7 %

- **Taux de réussite en L en 3 ans²** : 69,5 % en 2019.
- **Ressources humaines** : 207 personnels en 2022, avec 88 Biatss (dont 55 titulaires et 33 contractuels) et 119 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 90 titulaires et 29 contractuels : 14 PR, 43 MCF, 33 enseignants du second degré).
- **Budget³** : 34, 91 m€ dont 27, 9 m€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier⁴** : 3251,6 m² SHON situé sur l'île de Tahiti.
- **Unités de recherche (UR)** : Sept UR sous tutelle de l'Université de Polynésie française dont 1 UMR.

¹ Situation en 2021-2022 – Enquête SISE. Données DataESR.

² Source Sies.

³ Compte de résultat année 2021.

⁴ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'université de Tors 2020-2024.

- Trois UR Sciences humaines et sociales.
- Une UR Sciences de la vie et de l'environnement.
- Trois UR Sciences et technologies.
- **Une Unité d'Appui à la Recherche (UAR)** : Maison des Sciences de l'Homme et du Pacifique (MSHP) UAR 2503, fondée en 2017, intégrée au Réseau National des MSH.
- **Opérateur de recherche partenaires** : Trois partenaires :
 - Un établissement public à caractère scientifique et technologique : IRD, cotutelle de l'UR ECO ;
 - Deux Établissements publics à caractère industriel et commercial : Ifremer et ILM), cotutelles de l'UMR EIO ;
 - Un ONR : CNRS, co-tutelle de la MSHP.
- **Une école doctorale (ED)** : ED n° 469 École doctorale du Pacifique, pluridisciplinaire, co-accréditée avec l'Université de Nouvelle-Calédonie.
- **PIA : Projets ayant obtenu un financement PIA :**
 - Labex CORAIL, étude des systèmes coralliens, porté par l'EHESS – Paris Cité, auquel participent depuis 2011 deux UR d'UPF.
 - Archipels connectés, dans le cadre du PIA 3 Campus, lauréat en 2021 co-porté avec la Polynésie française.
 - Nāhiti, PIA3, 2022, écosystème d'innovation (2022)5.
 - Nārua, PIA 4 ExcellencES 2022, pour réinventer l'enseignement supérieur dans le territoire pacifique multi-insulaire.
- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+.

Contexte territorial⁶

L'Université de Polynésie française se présente à juste titre comme un établissement singulier au sein de l'ESR français à partir de quelques mots-clés : multi-insularité, discontinuité et fragmentation (76 îles habitées réparties sur cinq archipels parfois distants de plus de 1500 km). Sur ce territoire, grand comme l'Europe de l'Ouest, les 280 000 habitants parlent une quinzaine de langues polynésiennes et une langue officielle, le français. Ils vivent à 18 000 km de la métropole au sein d'une collectivité d'outre-mer, compétente pour tout ce qui touche à l'éducation à l'exception du périmètre universitaire, et s'intègrent dans un marché de l'emploi restreint et éclaté.⁷ En Polynésie française, le Produit intérieur brut (PIB) par habitant est de 16 600 €, 44 % des non-diplômés ont un emploi et seulement 28 % des cadres sont natifs de Polynésie⁸.

- **Population du territoire de la Polynésie française** : 280 000 d'habitants. Dynamique démographique : +1,02, % de 2017 à 2022.
- **Un cadre institutionnel** spécifique régi par la loi organique du 27 février 2004¹⁰ qui confère à la Polynésie française son statut d'autonomie.
- **Population étudiante de la Polynésie française** : 4 800 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR.
- **Production scientifique** : 187 publications au cours de la période de référence, avec un indice de spécialisation de 6,8 en Biologie environnementale, écologie et évolution, 3,1 en Biotechnologie et ingénierie des biosystèmes, et 2,4 en Sciences de la terre, où les observations, les données et les références en géodésie fournies par l'OGT sont uniques au monde. Malgré leur petite taille, les activités du CIRAP et du GAATI se distinguent par leur reconnaissance internationale. La petite taille des UR ne permet pas de mesurer le nombre des publications à l'échelle nationale.
- **Personnels de l'ESR de la Polynésie française** : 119 enseignants et enseignants-chercheurs (0,1 % des effectifs nationaux), 88 personnels administratifs (0,9 % des effectifs nationaux).

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

⁵ Nouvelles Approches pour l'Innovation et la Technologie dans les îles de Polynésie française.

⁶ Strater Polynésie française, 2022.

⁷ 90 % des entreprises ont au maximum 2 employés, RAE p. 5.

⁸ 50 % du PIB français, en 2017.

⁹ Stratom, 2022, p. 9.

¹⁰ L'article 14-13 de la loi statutaire prévoit que l'enseignement universitaire et la recherche relèvent de la compétence de l'État. À noter que la loi organique donne compétence à la Polynésie française pour l'enseignement supérieur non universitaire (CPGE, BTS, etc.).

Recommandations	Suivi
<p>Développer les partenariats en matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - avec les universités métropolitaines, dans la continuité de la création des DUT, afin de mettre en place à l'UPF des formations nouvelles qu'elle ne peut assurer seule ; - avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la Polynésie française pour coordonner l'offre de formations post baccalauréat sur l'ensemble du territoire dans la continuité du schéma directeur des formations. 	<p>Partiellement suivie d'effet (Partenariat avec Bordeaux « Accès aux études de santé » ; très peu de relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur de la Polynésie française)</p>
<p>Améliorer la visibilité des laboratoires. Leur masse critique gagnerait à être augmentée grâce à des rapprochements avec d'autres structures de recherche.</p>	<p>Partiellement suivie d'effet (Il n'y a pas eu de restructuration, mais la création de RESIPOL a amélioré la visibilité de la recherche)</p>
<p>Renforcer et conforter le rôle des instances comme lieux de propositions et de débats. Ce point est d'autant plus important que, dans les instances « amont », les personnalités extérieures ne sont pas représentées et que les étudiants jouent un rôle marginal. La participation des entreprises à l'élaboration de la carte des formations en est amoindrie ; la politique de la vie étudiante également.</p>	<p>Partiellement suivie d'effet (6 personnalités extérieures sur 40 membres du CAC, un effort pour renforcer la participation des étudiants, mais pas pour les entreprises et les propositions et les débats émanent plus de la direction que des instances)</p>
<p>Définir une politique globale concernant l'attractivité. Une stratégie globale de communication en est un élément, ainsi qu'une accentuation d'une politique d'information vers les lycées, en particulier vers les futurs bacheliers généraux.</p>	<p>Suivie d'effet (stratégie de communication externe ; projet Nārua)</p>
<p>Renforcer les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants. Au-delà des dispositifs existants et de l'amélioration de la réussite des bacheliers généraux, la mise en place d'une véritable stratégie en matière de pédagogie numérique est une nécessité.</p>	<p>Suivie d'effet (dispositif PaRéO, création d'une VP numérique, cellule TICE, préparation du projet Nārua)</p>
<p>Construire une politique des relations internationales irriguant l'ensemble de l'université. Elle doit concerner aussi bien les mobilités entrante et sortante des étudiants, que la mobilité des enseignants-chercheurs. Elle doit aussi concerner la politique linguistique de l'université et être liée à la recherche. Un portage politique fort et des moyens clairement identifiés sont nécessaires.</p>	<p>Partiellement suivie d'effet (établissement trilingue, partenariats Pacifique sud, augmentation encore insuffisante des mobilités et faiblesse de l'enseignement de l'anglais)</p>
<p>Contractualiser avec le Pays. L'objectif de cette contractualisation est de dégager une stratégie globale en matière de formation, de recherche, d'innovation et de valorisation, ouvrant la voie à des financements en conformité avec les objectifs communs.</p>	<p>Non suivie d'effet (du fait de la politique du Pays et non de l'université)</p>

Les recommandations du précédent rapport ont toutes retenu l'attention de l'établissement, mais elles ont été suivies d'effets très variables. Outre le fait que l'une d'entre elles ne relevait pas des compétences de l'établissement (la contractualisation avec le Pays), l'UPF a choisi de réorienter sa stratégie en donnant la priorité aux réponses à des appels à projets majeurs. L'effort engagé dans cette voie a été privilégié aux dépens d'avancées plus structurelles. Cette nouvelle stratégie a été efficace dans la mesure où les candidatures au PIA ont été couronnées de succès, mais il est trop tôt pour mesurer leurs effets transformant potentiels.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. Lors de la rencontre stratégique qui avait eu lieu en décembre 2021, l'établissement avait appelé l'attention du comité sur les conséquences de l'isolement du territoire, sur la gestion complexe de certaines spécificités liées au

territoire comme l'existence d'un fort *turnover* des ressources humaines, et sur le multilinguisme¹¹. La visite de l'établissement s'est tenue du 10 au 12 mai 2023. 40 entretiens ont été réalisés durant trois jours, majoritairement en présentiel.

Le RAE et les documents associés fournis par l'université de Polynésie française ont été très éclairants pour saisir toute la singularité de l'établissement et les stratégies mises en œuvre depuis la précédente évaluation. Cependant, le document d'autoévaluation aurait gagné à utiliser plus largement des indicateurs chiffrés ou qualitatifs pour mieux témoigner de la nécessité et de l'efficacité (ou pas) des actions engagées, ainsi que de leur évolution dans le temps, d'autant que ces indicateurs ont nécessairement été produits pour étayer les choix stratégiques et l'écriture des grands projets qui a été l'activité essentielle de l'établissement pendant la période de référence.

Ces éléments chiffrés auraient par exemple permis de mieux saisir les forces disponibles en recherche (nombre d'enseignants-chercheurs) pour soutenir les principaux axes et sous-axes de la politique de recherche de l'UPF. De même, ils auraient pu éclairer l'efficacité des dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants. Le comité a pu utiliser la synthèse sur la recherche et les rapports sur les cycles de formation produits par le Hcéres en 2023, ainsi que de nombreux documents complémentaires fournis par l'établissement.

La visite du comité d'évaluation s'est déroulée sur le campus de l'université de Polynésie française à Tahiti dans de très bonnes conditions (accueil, locaux mis à disposition). Les entretiens se sont déroulés dans un climat de confiance et de coopération très apprécié des membres du comité. Ce dernier déplore cependant l'annulation de dernière minute de certains entretiens, et plus particulièrement de ne pas avoir pu rencontrer les représentants du gouvernement polynésien, même si le changement récent de majorité ne facilitait pas la tâche, alors que le territoire est présenté comme « le premier partenaire de l'UPF ».

¹¹ Compte-rendu de la réunion stratégique, p. 6.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement réaliste, en adéquation avec les besoins du territoire

Dans le contexte territorial qui lui est propre¹², l'UPF, seule Université publique du territoire, considère qu'elle a vocation à jouer un rôle de premier plan pour l'accès des jeunes Polynésiens à l'ESR et à l'emploi. Et ce d'autant plus qu'il n'y a sur le territoire ni Crous (l'UPF assume cette mission), ni accompagnement systématique de la formation tout au long de la vie (FTLV), de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de l'apprentissage¹³. Elle se positionne donc comme une université dont la priorité est de concourir au développement social, économique et culturel de son territoire.

Pour soutenir cet objectif, l'UPF, qui recrute 97 % de ses étudiants en Polynésie, propose une offre de formation qui se veut ajustée aux 3200 bacheliers repartis pour 38 % en filière générale, 27 % en filière technologique et 35 % en filière professionnelle¹⁴. L'accent est donc mis sur le niveau licence (14 formations sur 18) où l'offre est à la fois pluridisciplinaire et fortement professionnalisante avec l'ouverture de quelques licences professionnelles et Bachelors universitaires de technologie (BUT). Le poids du premier cycle dans l'offre de formation est considérablement plus élevé que dans la moyenne des établissements de même typologie¹⁵.

L'UPF dépasse le cadre régional par une politique de réseaux, concrétisée en 2019 par la création du consortium RESIPOL, réseau de site polynésien dont la dimension nationale est attestée par la participation des ONR et la dimension internationale par la présence parmi les membres fondateurs de l'Université de Californie-Berkeley. RESIPOL a joué un rôle de référence pour l'élaboration de deux projets majeurs en réponse aux appels du PIA 4, Nāhiti¹⁶ et Nārua « naviguer par le chemin d'étoiles »¹⁷, ce dernier engageant la mise en réseau des campus et la transformation pédagogique, en association aussi avec d'autres acteurs de la zone Pacifique (Australie, Hawaï, Nouvelle-Zélande).

La recherche est particulièrement engagée dans cette stratégie de réseau. Elle est également très liée aux problématiques des territoires tant dans ses thématiques (Biodiversité, Science de la terre, Environnement et écologie ; Sociétés et cultures polynésiennes, etc.), que dans des dimensions à la fois locales et internationales à l'échelle de la région Pacifique. Son action s'est traduite par la constitution en 2019 du Groupement d'Intérêt Scientifique PolyRen (*Polynesian Research and Education Network*), qui travaille à l'accès mutualisé à l'internet Haut Débit pour tous les membres de RESIPOL, en collaboration avec le Groupement d'Intérêt Public RENATER et l'Université d'Hawaï¹⁸.

L'UPF remplit donc bien avant tout un rôle de proximité tant auprès des étudiants que des structures de recherche, avec un ancrage local fort, que pourrait renforcer l'association d'acteurs économiques à RESIPOL. Les grands projets financés dans le cadre des PIA sont l'expression du dynamisme de l'UPF et représentent un potentiel de structuration et de transformation. **Le comité recommande à l'établissement d'accélérer sa propre transformation organisationnelle pour se donner les moyens d'absorber le surcroît d'activité engendré par les succès obtenus et de rendre pérennes les transformations à venir.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / L'UPF déploie une stratégie en cohérence avec sa vision du rôle de l'Université dans son environnement

Avec des ressources humaines limitées, d'autant que le statut des personnels conduit à des renouvellements fréquents¹⁹, l'UPF a construit une stratégie qui tient compte de la singularité de la situation locale : hétérogénéité

¹² Cf. supra p. 6.

¹³ Document Spécificités UPF p. 3.

¹⁴ Stratom 2022, p. 24.

¹⁵ Rapport premier cycle du DEF.

¹⁶ Lauréat en 2022 de l'appel à manifestations d'intérêts « Programme d'Innovation Outre-Mer » dans le cadre du PIA 3.

¹⁷ Lauréat de l'appel à projet « ExcellencES sous toutes ses formes » du PIA 4.

¹⁸ RAE, p. 29.

¹⁹ Les personnels administratifs métropolitains sont recrutés dans le cadre d'un séjour de quatre ans au maximum : RAE p. 4 et 13.

du public étudiant, spécificité polynésienne, insularité. L'université entend répondre prioritairement aux besoins et au potentiel du territoire, tout en développant ses liens avec la métropole. Elle mise sur une stratégie de réseau pour des partenariats dans et au-dehors du territoire polynésien, y compris à l'international. S'appuyant à la fois, comme on l'a vu (réf. 1), sur son partenariat privilégié avec le Pays et sur RESIPOL, elle a répondu à un ensemble d'appels à projets destinés à porter les transformations de l'université dans les années à venir.

- Pour répondre au niveau hétérogène des bacheliers, l'établissement a mis en place en 2018, pour chaque formation, une année de transition, labellisée PaRéO en 2020²⁰, à destination des bacheliers les plus fragiles. Il développe des formations de premier cycle conçues en fonction des besoins du territoire. Cet aspect de sa stratégie est accueilli très favorablement par les autorités du Pays, mais le taux global de réussite reste très inférieur à la moyenne nationale.
- L'établissement valorise la culture polynésienne un peu dans ses formations²¹, davantage par son activité de recherche ; en 2021, il a mis en place une vice-présidence Cultures et sociétés.
- L'insularité et la fragmentation du territoire polynésien qui en résulte ont été prises en compte dans le projet « Archipels Connectés » co-porté avec le Pays et lauréat d'un AAP PIA 3, qui s'articule avec un schéma directeur du numérique de l'UPF, lequel vise à développer davantage le caractère hybride des formations²².
- Le projet Nāhiti a pour but de développer et structurer l'innovation sur le territoire polynésien par des actions concernant la sensibilisation et la formation à l'innovation d'une part, le soutien à l'émergence et au développement de projets innovants d'autre part. Il sera doté à partir de 2023 d'une participation pouvant aller jusqu'à 1 million d'euros dans le cadre du PIOM (Programme d'Innovation Outre-mer PIA 3). Le projet contient également une action consistant à mettre en place un pôle labellisé PEPITE afin de promouvoir l'entrepreneuriat étudiant.
- L'établissement a développé son activité internationale en faisant évoluer son réseau de partenaires et en encourageant les échanges internationaux notamment à travers la création d'un bureau d'accueil international²³.
- L'établissement a donné une place plus importante à l'inscription de la science dans la société dans sa stratégie en structurant des actions jusqu'alors très variées et en mobilisant le schéma directeur du numérique mis en place en 2019²⁴.
- L'UPF poursuit sa démarche stratégique en portant le projet Nārua²⁵. Construit en cohérence avec le travail réalisé au cours des dernières années, il doit permettre la mise en œuvre de trois ambitions que sont la transformation de l'offre de formation de premier cycle reposant sur la transdisciplinarité ; le renforcement des liens avec les milieux professionnels en ciblant des secteurs clés de l'économie polynésienne (tourisme, services, commerce) ; le positionnement de l'UPF comme Université multilingue de référence dans la région Pacifique. Ce projet a obtenu un financement de 11,5 M€ sur huit ans²⁶.

Le comité a pu observer tous les aspects de cette stratégie, mais il n'a pas toujours obtenu d'informations concrètes, absentes du RAE, sur l'efficacité des mesures prises.

Le comité apprécie le dynamisme qui a permis le succès de ces projets majeurs qu'il estime cohérent avec les ambitions globales de l'Université. Il recommande la mise en place des outils d'analyse nécessaire, en particulier un suivi systématique et construit en début et en fin d'action, de convention ou de contrat, afin d'assurer le succès et la pérennité de ces dispositifs ambitieux.

²⁰ RAE p. 42.

²¹ Enseignement de Culture polynésienne en LA LLSH ; LLCER Langues Polynésiennes (RAE p. 49)

²² Trois formations ouvertes à distance : DAEU, capacité en Droit et PAD DEG.

²³ RAE p. 11 et p. 44.

²⁴ RAE p. 37.

²⁵ Lauréat en 2022 de l'AAP PIA 4 « Excellences sous toutes ses formes ».

²⁶ <https://www.upf.pf/fr/actualites/le-projet-narua-laureat-de-laap-excellences>

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / Dans un environnement complexe, une stratégie de réseau dynamique

Réglementairement, l'UPF n'a qu'un seul interlocuteur qui est l'État français à travers le MESRI. Néanmoins, l'UPF est implantée sur un territoire français largement autonome et le gouvernement du Pays est logiquement un partenaire important. La position géographique de l'établissement, au milieu du Pacifique et de ses Universités anglophones, rend difficiles les échanges et les partenariats avec la métropole ou encore l'accès aux possibilités offertes par l'Europe, alors qu'elle suggère des alliances internationales dans le cadre Pacifique.

Dans ce contexte, l'UPF a développé au cours de la période de référence des relations particulièrement fortes avec les autorités de la Polynésie française. Elle a inscrit son action dans le schéma directeur recherche-innovation 2015-2025 de la Polynésie française²⁷. Le Pays contribue de manière importante aux activités de recherche de l'établissement et il a financé à hauteur de 30 % les deux réalisations immobilières majeures que sont la rénovation de la bibliothèque universitaire et la construction d'un bâtiment de recherche inauguré en 2022²⁸. Le gouvernement du Pays est aussi partie prenante des projets Nārua et Nāhiti.

À côté de ces succès, d'autres types de partenariats locaux paraissent très effacés : les relations avec les établissements intervenant dans l'enseignement supérieur du site sont peu nombreuses et peu visibles²⁹. En dehors de RESIPOL, dont il a déjà été question (réf. 1), les relations avec les acteurs économiques locaux sont faibles, en grande partie à cause des caractéristiques du tissu économique local, composé à 92 % d'entreprises de moins de 2 employés³⁰.

Les partenariats avec les établissements métropolitains d'enseignement supérieur ont peu évolué au cours de la période de référence. L'UPF co-accrédite avec l'Université de Bordeaux ses études de santé et deux mentions de DUT transformées en BUT, et des masters avec les Universités de Franche-Comté, de Poitiers et Sorbonne Université (masters). Les partenariats paraissent plus dynamiques dans le domaine de la recherche : une convention-cadre avec l'Université de Montpellier permet à l'UPF de bénéficier de son dispositif de valorisation avec l'I-Site MUSE et, le cas échéant, de la SATT Ax-LR Occitanie-Méditerranée. L'Université Paris 1 est un membre de la structure fédérative Cirap (Centre international de recherche archéologique en Polynésie) qui rassemblent des chercheurs internationaux travaillant sur le domaine.

Enfin, l'UPF se définit comme « une Université polynésienne, francophone à vocation internationale », aux fortes spécificités culturelles, mais aussi comme une Université « plus proche des autres modèles académiques de la région Pacifique » que des établissements de métropole³¹. L'établissement privilégie dans ses relations internationales les pays de la zone Pacifique, tant pour les projets communs que pour les échanges. Il a conforté ses partenariats traditionnels dans le cadre d'un « triangle océanien » (Australian National University, Victoria University of Wellington, University of Hawaii at Manoa, Institut de la Diplomatie de Pékin). Ce partenariat s'est traduit par des échanges dynamiques particulièrement dans le domaine de la recherche entre 2017 et 2019, suspendus pendant la crise sanitaire³².

Le comité trouve cohérente la forte coopération avec les autorités du Pays et apprécie la dynamique de la politique de réseau, en particulier dans le domaine de la recherche. Il regrette le caractère embryonnaire des relations avec les acteurs économiques locaux, qui contraste avec les ambitions de l'établissement en matière de formation. Il recommande de mettre à profit la présence d'acteurs économiques majeurs dans RESIPOL pour faire évoluer la situation.

²⁷ RAE p. 10.

²⁸ RAE p. 11.

²⁹ Les étudiants de l'UPF représentent 60 % des étudiants de Polynésie en 2020, contre 66 % quatre ans plus tôt : Strater, p. 11.

³⁰ Stratom Polynésie, p. 9.

³¹ RAE p. 7.

³² De 31 à 62 missions dans le réseau PIURN (*Pacific Island University Research Network*) entre 2017 et 2019 : RAE p. 32.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4 / Une gouvernance engagée dans une démarche volontaire de changement, dont les résultats sont visibles

L'UPF met en œuvre une organisation souple et réactive, adaptée à sa taille et au faible effectif qui la compose. L'organisation générale présentant les différents niveaux de responsabilité est conforme à celle d'un établissement universitaire. L'UPF est structurée en départements de formation d'une part et en unité de recherche d'autre part, organisation atypique qui, d'après les réponses obtenues au cours des entretiens, correspond bien au dimensionnement de cette université. Tant sur le plan des actions politiques, que sur celui du management opérationnel, les responsables des départements de formation et des laboratoires sont réunis en conseil des composantes deux à trois fois par semestre et consultés sur les sujets stratégiques (grands projets, réforme, moyens, et tous sujets soumis aux conseils centraux)³³. Les responsables des départements sont réunis de manière régulière par la VP CFVU³⁴. Les directions de laboratoire et de départements ont été associées à la rédaction du rapport d'autoévaluation³⁵. La prise de décision et le traitement des dossiers sont correctement organisés avec plusieurs niveaux d'information et d'échange, y compris avec les services administratifs et techniques, avant la discussion devant les instances consultatives et les conseils centraux³⁶, ce qui témoigne d'une approche collective et de la volonté de participation du plus grand nombre. **Tandis que le RAE met l'accent sur le caractère consensuel de la gouvernance, les entretiens conduits sur site font état de difficultés ressenties par certains à s'exprimer dans les conseils. La recommandation du précédent rapport du Hcéres relative aux instances en tant qu'espaces de dialogue ne peut donc pas être considérée comme pleinement suivie par l'UPF. Le comité recommande avec insistance de poursuivre les efforts d'échanges avec tous les acteurs de l'établissement et de donner en particulier toute leur place aux élus des conseils.**

5 / Une stratégie de communication inégalement déployée

L'Université de la Polynésie française définit sa stratégie de communication en affichant clairement ses valeurs, tant en communication externe qu'interne. La communication externe est très organisée autour du numérique, du site internet et des réseaux sociaux. L'évolution du nombre d'abonnés à la page Facebook de l'Université témoigne de la pertinence de cette approche (plus de 15 000 abonnés à la date de la visite³⁷). Toutefois, le réseau Facebook étant l'outil de communication le plus utilisé en Polynésie française, le chiffre d'abonnés est à relativiser. L'UPF est également présente sur les autres principaux réseaux sociaux, qu'ils soient à destination de la jeunesse ou à vocation plus professionnelle³⁸. La communication repose encore beaucoup sur la Presse Quotidienne Régionale (PQR), dont l'impact est considérablement plus faible que celui des réseaux sociaux. La direction de la communication travaille à changer les mentalités et à privilégier dans l'avenir ces réseaux, qu'elle juge plus dynamiques, réactifs et beaucoup moins chronophages que les rapports avec les journalistes, qui devraient être réservés aux plus grands événements. Le comité approuve le choix de faire reposer pour la plus grande part la communication externe sur les réseaux sociaux, choix qui permet de répondre aux défis que représente l'insularité dans ce domaine et de toucher le maximum de la cible visée dans la population polynésienne. En revanche, l'établissement ne propose pas d'usage spécifique des réseaux sociaux pour la communication interne et présente la newsletter hebdomadaire comme principal vecteur d'information à destination des usagers de l'Université, dispositif complété par des messages à travers les écrans TV³⁹. Même si, comme le confirment les entretiens, le président et la directrice de la communication portent un effort de structuration de la communication interne, certains personnels, notamment les personnels Biatss, ressentent un déficit de communication et d'information.

Le comité relève le contraste entre la communication externe et la communication interne. Il encourage l'établissement à poursuivre ses efforts vers une communication externe agile, et il recommande de structurer et de développer la communication interne, en particulier à destination des personnels.

6 / Des systèmes d'information encore insatisfaisants

L'établissement a structuré le développement du numérique, en mettant en place en 2019 une vice-présidence du numérique, en créant un pôle TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour

³³ RAE p. 15.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ RAE p. 15 et p. 1.

³⁶ RAE p. 13-14 et organigramme.

³⁷ RAE p. 16.

³⁸ Le service communication gère les pages Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn de l'Université.

³⁹ RAE p. 17.

l'Enseignement) à la Direction des Services Informatiques, et en adoptant en 2019 un schéma directeur du numérique (SDN). À cela s'ajoute la création en 2022 du poste de responsable de la transformation numérique dont la principale mission est d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de ce schéma directeur. Ce poste constitue une avancée essentielle dans le pilotage du numérique, puisqu'il permet d'ajuster les besoins des utilisateurs aux capacités de la direction des systèmes d'information. Le SDN est le premier schéma directeur déployé par l'Université. Sa gouvernance a donné la priorité au numérique, ossature fondamentale d'un établissement, considérant que les systèmes d'information ont un effet structurant sur l'organisation des services. Cependant, ni le RAE, ni les documents fournis, ni les entretiens ne permettent d'appréhender de manière globale la cartographie du SI déployé par l'UPF.

Le comité s'inquiète du contraste entre cette volonté apparente d'organisation et l'absence d'éléments qui permettraient d'en évaluer la pertinence. Plusieurs entretiens menés sur site ont accentué le diagnostic, au minimum, d'un déficit de communication de la part de la DSI et d'une difficulté à travailler en toute transparence. La DSI est trop repliée sur elle-même et ne prend pas assez en compte les attentes des personnels fonctionnels et la sécurisation de l'activité, comme l'attestent les multiples interruptions de services relevées ces derniers mois et évoquées lors des entretiens.

Concernant les infrastructures, l'UPF dispose du réseau haut débit de la recherche en Polynésie française, planifié dès 2016 et réalisé en 2021 au bénéfice du GIS PolyREN. Il s'agit d'un accès au réseau haut débit dont les prix sont négociés avec la société ONATI par le gouvernement de la Polynésie française, avec le soutien de RENATER, tandis que l'Université d'Hawaï y contribue en offrant l'interconnectivité avec le réseau internet⁴⁰. La livraison du nouveau bâtiment affecté à la recherche permet à l'Université de la Polynésie française de disposer d'une véritable salle de serveurs secondaires et ainsi d'assurer la redondance indispensable à la sécurité de son infrastructure.

Le DSI et son adjoint sont désignés RSSI et RSSI adjoint. Ils participent régulièrement aux réunions et sessions de formation autour de la sécurité des systèmes d'information et sont en lien régulier avec l'ANSSI. Néanmoins, les entretiens menés démontrent que la pratique de la DSI en termes de sécurité des systèmes d'information ne met pas en œuvre les derniers outils disponibles permettant de combiner à la fois la liberté de fonctionnement des utilisateurs, et particulièrement des enseignants-chercheurs, et l'efficacité dans la lutte contre la cybermenace. Du point de vue fonctionnel, l'établissement a développé la pratique numérique dans les formations et a engagé plusieurs chantiers de dématérialisation des processus administratifs. L'UPF a dématérialisé avec succès les inscriptions des étudiants. Le déploiement du SI comme outil structurant du pilotage de l'établissement est progressif et doit reposer sur une synergie de vision et d'action entre la vice-présidence du numérique et la DSI. Les différents échanges sur site ont montré une communication défailante entre les deux entités, qui pourrait être préjudiciable à l'Université dans la mise en œuvre de son SDN et avoir un impact sur les grands programmes, tels Archipels Connectés et Nārua. Le SI a fait l'objet d'un audit, dont le cahier des charges a été élaboré par la DSI, mais la mise en place des nouveaux serveurs et la nécessité de développer de nouveaux outils pratiques pour lutter contre la cybercriminalité et assurer un contrôle qualité des SI l'ont rendu obsolète.

Le comité considère qu'un nouvel audit indépendant du SI est nécessaire pour surmonter les difficultés de communication observées. Il constate que, dans ce domaine crucial pour la stratégie de l'établissement, il existe des situations contrastées entre des efforts manifestes, qui ont été accomplis en particulier au niveau des infrastructures, et des difficultés de fonctionnement qui semblent en partie liées à l'organisation du SI. Il recommande de traiter en priorité les problèmes relevés, qui conditionnent la réussite de beaucoup de projets de l'établissement.

⁴⁰ RAE p. 18. Le projet PolyREN date de 2017 ; le GIS a été constitué au moment de la formation du consortium Resipol en 2019, et le projet est effectif pour la partie polynésienne depuis 2021. La société ONATI est l'opérateur du réseau en Polynésie.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

7 / Une démarche qualité non structurée, mais une approche pragmatique à travers le projet Nārua

L'UPF n'a pas mis en place de démarche qualité cohérente, même si on constate des actions qui en relèvent, comme la récente émergence des schémas directeurs (le schéma directeur du numérique et celui de la vie étudiante), ou la finalisation du SPSI. La réglementation polynésienne ne reprenant pas l'obligation de certification Qualiopi pour les organismes de formation⁴¹, le comité comprend que l'UPF n'ait pu l'utiliser pour acculturer les personnels à la démarche qualité. Il considère que l'approche du SDN par axe⁴² constitue une base permettant de développer une politique globale de la qualité, sous réserve d'un travail de structuration. Un point très positif est la mission de *Quality manager* du projet Nārua confiée au responsable de la transformation numérique. Cette approche pragmatique va permettre de diffuser la culture de la qualité à travers un projet transversal et structurant. La certification des comptes sans réserve est un autre élément très positif attestant la qualité des données et la mise en œuvre d'un processus comptable. On peut également relever le plan d'égalité professionnelle 2021-2025, qui affiche l'ambition d'une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, et qui témoigne de l'importance accordée à la qualité de vie au travail⁴³. Un contrôle interne, qui participe à une politique de la qualité, est formellement mis en place. Même s'il a donné quelques résultats, notamment sur l'amélioration de la gestion des contrats de recherche, il reste trop peu avancé. **La cartographie des risques est à travailler et les actions prévues doivent être effectivement déployées. Le comité considère que l'UPF corrige pour partie les manques pointés par la précédente évaluation, mais il recommande de poursuivre cet effort de manière plus structurée pour construire à brève échéance une politique de la qualité cohérente et aboutie.**

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

8 / Une situation financière saine et bien gérée, une structuration récente du dialogue de gestion, mais une absence de comptabilité analytique

La situation financière globale est bonne et maîtrisée comme l'attestent les comptes financiers. Le solde de trésorerie à l'arrêt des comptes 2021 est de 15,9 million € représentant 194 jours de fonctionnement⁴⁴, un montant bien supérieur à ce qui est nécessaire. L'établissement a des ressources suffisantes pour assurer son développement et le comité recommande de transformer une partie de ces montants en investissement.

L'établissement ne dispose pas d'un outil d'évaluation de ses activités en coûts complets, ce qui pourrait être un handicap dans la gestion des importants projets, Nāhiti et Nārua. À ce jour, les bilans financiers sont élaborés essentiellement à partir des données issues des comptabilités générale et budgétaire.

Le contrôleur de gestion recruté à plein temps en 2020 produit des tableaux de bord dont l'utilisation reste encore très marginale. Pour autant, la décision de recrutement d'un contrôleur de gestion est une des premières actions de la nouvelle équipe avec la mise en place d'indicateurs, le lancement du SID et la structuration du dialogue annuel de gestion. Afin d'améliorer son pilotage, l'objectif de l'UPF est de disposer à terme d'un système d'information décisionnel opérationnel intégrant toutes les informations nécessaires à la prise de décision par la gouvernance.

La qualité de la prévision budgétaire est un élément essentiel dans le cadre du dialogue de gestion. Elle reste perfectible pour le fonctionnement, comme l'atteste l'indicateur sur le pilotage financier⁴⁵. Un suivi des actifs de l'Université et un inventaire des équipements devraient être mis en œuvre pour optimiser la gestion des moyens. Le développement des ressources propres est très positif, comme le démontrent l'indicateur « développement

⁴¹ La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 ne s'applique pas à la Polynésie française.

⁴² RAE p. 19.

⁴³ Plan égalité professionnelle 2021-2025, voté en avril 2021 : annexe au RAE.

⁴⁴ Cf. comptes financiers 2021 p. 15.

⁴⁵ Cf. Indicateurs et cibles de performance de l'UPF p. 20.

des ressources propres encaissables »⁴⁶ et le compte financier. Elles ont augmenté de 40 % entre 2016 et 2021 pour atteindre 4,5 % des recettes budgétaires⁴⁷.

L'établissement s'est montré réactif dans sa politique d'investissement. Les investissements consacrés à la nouvelle bibliothèque universitaire n'étant plus soutenables en raison de l'augmentation des prix, de nouvelles procédures ont été engagées auprès du Pays et de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) pour réviser le plan d'investissement⁴⁸.

La montée en puissance du SID avec l'implémentation des briques RH et formation, initialement prévue en 2022, démontre la prise de conscience et la volonté de l'établissement de maîtriser cet élément essentiel de la dépense. L'indicateur « pilotage financier » vague C 2024-2028 précise que l'établissement dispose d'un outil de pilotage et de gestion de la masse salariale conformément à la cible 2022. Comme l'indiquent le RAE⁴⁹ et les entretiens menés sur site, le pilotage de la masse salariale reste perfectible afin de donner à l'établissement des marges de manœuvre supplémentaires pour la réalisation de ses projets. La masse salariale représente une part très élevée des dépenses totales, 85 % en 2021⁵⁰ en légère amélioration par rapport à 2020, 86 %, selon les données du CFI 2021. L'augmentation de la masse salariale de +4,1 % entre 2020 et 2021 s'explique par l'augmentation du plafond d'emplois, +4 % au cours de la même période. Ce poids relatif est un maximum, qui doit être contenu.

Dans l'ensemble, la situation financière paraît saine, mais l'établissement n'est pas encore doté des outils qui lui permettront de gérer les projets importants qui sont annoncés pour les années à venir. Le comité recommande de poursuivre les efforts engagés pour professionnaliser la gestion de l'établissement et, en particulier, se doter d'une comptabilité analytique.

Le dialogue de gestion avec chaque composante de l'établissement, qui est dit « au minimum biennuel », paraît essentiellement budgétaire, pour la préparation du budget initial et pour sa rectification à mi-parcours. Il n'est véritablement formalisé que depuis 2021. Il s'organise autour du débat d'orientation budgétaire présenté devant le CA en juin, puis d'une lettre de cadrage et enfin d'une phase de dialogue à l'automne avec les entités. Ce schéma est conforme à ce que l'on attend de l'organisation du dialogue budgétaire dans un établissement. **Même en tenant compte de la petite taille de l'UPF, le comité s'étonne que le dialogue de gestion soit aussi embryonnaire. Il recommande de le consolider dans la durée et d'en utiliser tout le potentiel.**

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

9 / Une politique RH volontaire et formalisée, mais encore fragile

L'analyse de l'UPF dans le RAE concernant la qualité du dialogue social ne constitue pas une réponse suffisante aux recommandations de la précédente évaluation du Hcéres⁵¹. Plusieurs documents produits (charte de la formation, Plan égalité professionnelle) témoignent bien de la volonté de faire participer et adhérer le plus grand nombre et d'embarquer le collectif de travail. Pour autant, les entretiens menés sur site dessinent un tableau contrasté de la qualité du dialogue social à l'UPF. Ils font apparaître un clivage net entre les enseignants-chercheurs, qui sont dans l'ensemble très satisfaits de la qualité du dialogue social, et les personnels Biatss, qui l'estiment au contraire très insuffisant. De plus, les entretiens menés sur place expriment le sentiment que la politique d'action sociale à destination des personnels reste insuffisante. La notion de collectif reste toutefois très présente, certainement accentuée par le faible effectif de l'Université, 255 emplois en 2020⁵² répartis en 57 % d'E et EC et 43 % de Biatss. Le ratio 2020 de personnels Biatss est le plus faible observé depuis 2013, ce qui contribue à une situation de stress mentionnée lors des entretiens. Dans ce contexte, les ambitions de l'établissement (implémentation du SI PEGASE, Nārua) paraissent difficilement réalisables sans une augmentation relative des personnels Biatss permettant de doter suffisamment les fonctions soutien et support nécessaires au développement de l'Université.

⁴⁶ Cf. indicateurs et cibles de performance p. 19.

⁴⁷ Cf. comptes financiers 2021, tableau 7.

⁴⁸ Entretiens sur site.

⁴⁹ RAE p. 22.

⁵⁰ Cf. compte financier 2021 p. 7.

⁵¹ RAE p. 25

⁵² Cf. bilan social 2020.

Le cadre réglementaire applicable aux personnels de l'UPF conduit à gérer parallèlement des situations très diverses : agents en séjours réglementés, CIMM⁵³, contractuels de droit privé polynésien, agents non-fonctionnaires de l'administration (ANFA). Cette particularité est un facteur évident de complexité dans la mise en œuvre d'une véritable GPEEC. La structure d'emplois des enseignants et enseignants-chercheurs évolue peu. L'établissement a réalisé peu de recrutements au cours de la période de référence, marquée par une diminution des postes d'enseignement (de 118 à 116, après un pic à 135) ; le nombre de MCF est passé de 50 à 43 (avec un pic à 52 en 2020), tandis que celui des PR passait de 12 à 14, après un pic à 17 en 2020. Seuls les enseignants non permanents voient leur nombre s'accroître, de 19 à 26⁵⁴, ce qui correspond à une politique délibérée de l'établissement, qui utilise les ressources des délégations outremer, des contrats courts (ATER, post-docs), en cohérence avec sa politique de recherche. L'endorecrutement est modéré (31,8 % chez les MCF, 38,5 % chez les PR), en deçà des maximums acceptés (respectivement 40 et 60 %)⁵⁵. Pour les personnels Biatss, on observe une évolution de 8 %, toutes filières confondues entre 2017 et 2020⁵⁶.

L'établissement reconnaît que l'accompagnement des parcours professionnels mérite d'être amélioré. Néanmoins, l'UPF déploie plusieurs dispositifs pour reconnaître l'engagement de ses personnels : Régime Indemnitaires tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (Rifseep) et Complément indemnitaires annuel (CIA) pour les personnels Biatss, un cadre de gestion applicable aux personnels contractuels (2017 modifié en 2021) visant à réduire les écarts de rémunération, le régime indemnitaires des enseignants-chercheurs (Ripec) et le référentiel d'équivalence horaire (REH) pour les personnels enseignants. L'UPF a adopté en 2021 une charte de formation déclinée annuellement. Un effort significatif est fait pour l'adaptation au poste de travail, avec 149 jours de formation en 2020. Pour les nouveaux MCF, l'UPF a mis en place un parcours de formation spécifique d'une centaine d'heures visant à l'approfondissement des compétences pédagogiques. L'effort de formation doit être poursuivi notamment pour préparer les personnels Biatss à l'arrivée programmée du SI de scolarité PEGASE.

L'établissement souffre de la faiblesse des effectifs Biatss. Compte tenu du contexte très particulier et du cadre de gestion spécifique applicable en Polynésie française, l'établissement choisit de faire porter son effort sur la formation et la montée en compétence des agents afin de répondre aux besoins de la structure. Les lignes directrices de gestion (LDG), votées en 2021 et 2022, précisent les objectifs et les conditions de rémunération et de recrutement des personnels EC, enseignants et Biatss. Elles prévoient notamment qu'à compétence égale, la priorité soit donnée à un agent polynésien. L'UPF a recours à la délégation pour les EC⁵⁷ et de manière importante aux séjours réglementés pour les Biatss. Si l'établissement a formalisé un pan significatif de sa politique RH avec le plan d'égalité professionnelle en avril 2021, il n'existe pas à ce jour de véritable GPEEC, notamment par manque de personnel compétent.

Le comité comprend la spécificité de la situation de l'établissement et encourage l'UPF à poursuivre l'objectif de recrutement d'agents polynésiens, malgré la difficulté de l'entreprise particulièrement pour les fonctions d'encadrement. Cependant, il regrette l'absence d'une analyse objectivée de la trajectoire des ressources humaines à l'occasion du RAE. Il en recommande vivement la mise en place, condition préalable à celle d'une véritable GPEEC qui ne paraît pas incompatible avec la petite taille de l'établissement et que les ambitieux projets qui s'ouvrent rendent encore plus nécessaire.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

10 / Une politique immobilière à la hauteur des enjeux de la stratégie de l'établissement et un effort de structuration et de prospective récent à travers l'élaboration d'un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI)

L'UPF a déployé un programme immobilier à la fois important et réaliste, malgré l'absence de SPSI, en s'appuyant sur un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) établi fin 2014, et suivi jusqu'en 2022-2023. En 2023, la livraison du bâtiment affecté à la recherche marque une étape majeure. L'UPF finalise en 2023

⁵³ Centre des Intérêts Matériels et Moraux : « Il s'agit de la situation spécifique des fonctionnaires de l'État ayant leurs intérêts matériels et moraux dans les cinq départements et cinq collectivités d'outre-mer au sens respectivement des articles 73 et 74 de la Constitution, ainsi que la Nouvelle-Calédonie. » gouv.fr/le-centre-des-interets-materiels-et-moraux-cimm-12212

⁵⁴ https://data.esr.gouv.fr/FR/T895/P311/tableau_des_enseignants_de_l_enseignement_superieur_public_niveau_etablissement_-_ressources_humaines

⁵⁵ Indicateurs de performance p. 18.

⁵⁶ Bilan social 2020, le dernier fourni par l'établissement.

⁵⁷ 7,5 % des EC d'après le bilan social 2022.

son premier SPSI, d'autant plus indispensable que la construction du bâtiment du pôle recherche n'est que la première phase d'un vaste projet de restructuration.

Le bâtiment du pôle recherche a été livré à la satisfaction des équipes de recherche qu'il abrite. Ce bâtiment est un facteur important de développement et de rayonnement de la recherche de l'UPF, en parfaite cohérence avec la stratégie de l'établissement.

Plusieurs autres projets sont en cours d'étude ou de réalisation, la restructuration du bâtiment abritant la bibliothèque universitaire (dont le démarrage est prévu en 2023) et la construction de 32 nouveaux logements étudiants. Ces deux programmes répondent à des enjeux d'amélioration de la vie étudiante et de la vie de campus. Pour assurer la gestion et le suivi de ses projets immobiliers, l'UPF met en place des PPI qui comptent une part importante d'autofinancement, mais pour lesquels, les résidences étudiantes notamment, la recherche de partenariats est encore en cours.

L'obligation formelle de référencement des bâtiments à travers le portail de l'immobilier de l'État est remplie. L'établissement met en œuvre plusieurs contrats d'audit, de maintenance préventive et curative, qui lui permettent de disposer d'une bonne connaissance de l'état de son patrimoine et des moyens d'intervention lui permettant d'en assurer l'entretien et de répondre à ses obligations. La réglementation polynésienne ne le prévoyant pas, l'établissement n'a pas mis en place d'agenda d'accessibilité programmée.

L'UPF connaît la répartition de l'occupation des locaux (enseignement, recherche, vie étudiante, etc.) par une enquête d'occupation des locaux qui a été fournie au comité. Le taux d'occupation des espaces d'enseignement est supérieur à 100 %. Il reste que certaines zones, essentiellement des espaces de stockage, devraient faire l'objet d'une évaluation de leur utilisation et de leur destination. Des audits préalables ont été réalisés et ont permis d'objectiver les choix et les solutions à retenir (construction du bâtiment recherche, utilisation des rares espaces sous-employés). L'ensemble de ces éléments devraient figurer dans le SPSI⁵⁸. Le RAE et les entretiens soulignent bien les contraintes fortes qui résultent de l'insularité.

L'établissement a engagé plusieurs pistes de réflexion pour améliorer sa performance énergétique : accompagnement de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) dès l'élaboration du projet de construction du bâtiment recherche, installation de panneaux photovoltaïques, et rénovation des dispositifs de climatisation.

Le comité relève le volontarisme de l'établissement pour porter une politique immobilière à la hauteur de ses ambitions. Il recommande d'apporter un soin tout particulier au prochain SPSI qui devra prendre en compte les effectifs attendus, les évolutions en termes d'usage des lieux de formation et de recherche, mais également les nouvelles préconisations de la tutelle dans une perspective d'amélioration de la performance énergétique des établissements.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un positionnement régional affirmé, validé par le soutien du Pays ;
- Une politique de réseau efficace, qui permet un rayonnement territorial et international ;
- Un dynamisme fort, validé par la réussite aux AAP ;
- Une situation financière saine ;
- Un établissement à taille humaine.

2) Faiblesses

- Des contraintes coûteuses liées à l'insularité, à l'éloignement de la métropole, au statut des agents ;
- Une dangereuse fragilité de la base humaine de l'établissement : effectifs BIATSS insuffisants, renouvellement très fréquent du personnel, concentration des responsabilités sur peu d'individus, manque de compétences clés ;
- Une faible formalisation des politiques : démarche qualité non organisée, prévision budgétaire insuffisante, absence d'outils de pilotage de la masse salariale et des heures d'enseignement ;
- Un dialogue social encore partiellement insatisfaisant.

3) Recommandations

- Renforcer le dialogue social et mettre en place une politique d'action sociale ;

⁵⁸ Indicateurs et cibles de l'Université de Polynésie française, p. 22-23.

- Proposer des formations qui permettent de constituer un vivier local des cadres dont l'établissement a besoin pour atteindre les objectifs fixés dans les grands projets déjà financés ;
- Déployer une véritable GPEEC ;
- Mettre en place un outil de comptabilité analytique à coûts complets dans la perspective des projets structurants.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 /Un engagement de l'UPF comme chef de file d'une politique de recherche en réseau qui aboutit à des résultats positifs aux AAP des PIA3 et PIA4

Au cours de la période évaluée, l'UPF affiche des ambitions fortes en matière de recherche. La création du consortium RESIPOL en 2019 a été une étape décisive du progrès de la politique de l'établissement dans ce domaine. Interdisciplinarité, partenariats de recherche nationaux et internationaux et science de la durabilité en sont les mots clés et renvoient aux environnements géographique, naturel et social qui sont ceux de l'UPF. À l'échelle de l'établissement, qui compte sept unités de recherche, six axes ont été privilégiés (fondements culturels et dynamiques sociales ; sociétés insulaires ; stratégie et développement ; biodiversité ; innovation ; outils et technologies), sans que les enseignants-chercheurs soient assignés à l'un d'eux exclusivement. Cette situation explique que les éléments chiffrés sur les effectifs d'enseignants-chercheurs et chercheurs qui les animent ne soient pas disponibles, mais rend moins lisible la politique de recherche. L'établissement souligne que sa démarche de structuration a été construite à l'échelle de ressources « caractérisées par une masse critique de chercheurs réduite et des services d'appui à la recherche limités »⁵⁹. Pourtant, le comité est frappé par la faible cohérence entre les axes et l'organisation de la recherche, marquée par la diversité et la complexité. Les unités de recherche reposent sur un petit nombre d'acteurs et sont divisées en axes qui ne suffisent pas toujours à canaliser l'activité des chercheurs ; une unité en SHS compte 16 membres, représentant 11 sections du CNU, répartis en 4 axes, dont 21 % des publications ne concernent aucun des axes de cette unité. Ce type de situation est une conséquence de la tension inévitable entre les profils d'enseignement et de recherche dans une Université de petite taille. Le comité se demande si ces axes correspondent à une politique de recherche ou s'ils ont surtout une fonction d'affichage. **Dans la mesure où les grands projets au sein de RESIPOL sont appelés à jouer un rôle structurant, il recommande de suivre avec attention les occasions qui se présenteront dans les prochaines années de clarifier l'organisation de la recherche, sans porter atteinte à son dynamisme.**

Dans l'ensemble en effet, la recherche à l'UPF est dynamique. Un secteur de recherche se distingue au niveau mondial (observations, données et références en géodésie), et quatre ont une reconnaissance internationale (langues et culture océaniques, archéologie en Polynésie, théorie des nombres, géométrie algébrique et théorie de l'information, microalgues toxiques, periculture). Le taux de publication des UR varie de bon à excellent, tant en volume qu'en qualité des supports. Certaines UR se distinguent par une forte ouverture internationale, tant en SHS (CIRAP) qu'en Sciences et technologies⁶⁰. Dans le contexte spécifique de la Polynésie, une forte collaboration nationale est aussi un atout précieux, ce qui est le cas de plusieurs unités⁶¹. Des résultats notables ont été obtenus en réponse à des appels à projets : deux projets ANR portés pour un montant total de 784 k€ et une participation à trois projets (total de près de 1,5 M€), une participation à un projet ERC (209 k€), deux projets ADEME, et de nombreux autres projets, représentant une part importante du financement de la recherche⁶². L'UPF est aussi membre du Labex-CORAIL auquel contribuent deux de ses unités⁶³.

La recherche est aussi en forte adéquation avec les enjeux du territoire, tant en SHS (Gouvernance et développement insulaire, Sociétés traditionnelles et contemporaines en Océanie, CIRAP) que pour les Sciences de la Terre et de l'Univers, notamment les écosystèmes insulaires océaniques (EIO). On notera en particulier la

⁵⁹ RAE p. 29.

⁶⁰ Synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Polynésie française, p. 22 pour le Centre International de recherche archéologique de la Polynésie (CIRAP), qui se définit comme une fédération internationale de recherche, en collaboration avec l'*Australian National University*, l'*University of Auckland*, *University of Hawai'i* et le *Bishop Museum* d'Hawaï, p. 23 pour le GAATI (Géométrie algébrique et application à la théorie de l'information), p. 24 pour l'Observatoire de Géodésie de Tahiti (OGT) et le Géopôle du Pacifique Sud (GePaSud).

⁶¹ Le CIRAP a aussi pour partenaires l'université Paris Panthéon Sorbonne et le Museum d'Histoire naturelle.

⁶² La synthèse des évaluations de la recherche, p. 26, souligne que les ressources propres représentent 88 % du budget de l'UMR EIO.

⁶³ Labex porté par l'EHESS, spécialisé dans l'étude des récifs coralliens et se situant au 2^e rang mondial dans le domaine : Synthèse des évaluations de la recherche p. 26 et <https://www.labex-corail.fr/presentation/>

constitution, dans le champ des Humanités numériques, de trois bases de données sur les cultures et les langues de Polynésie, financées en partie par la MSHP⁶⁴.

L'Université contribue à cette dynamique par une politique d'appels à projets internes annuels, dotés d'un financement qui est passé de 34 à 141 000 € au cours de la période de référence, et des financements ponctuels, en particulier pour l'étude des langues vernaculaires⁶⁵.

Cette recherche dynamique repose sur des bases humaines très fragiles : les effectifs des unités varient d'1 à 18 EC (une des équipes ne compte qu'un enseignant-chercheur, et est complétée par deux doctorants, un postdoc et neuf chercheurs associés). Les très petites unités, fortement centrées sur leur objet de recherche, sont très productives et peuvent avoir un grand rayonnement, mais elles peuvent être fragilisées par leur statut (l'OGT compte deux chercheurs et a besoin de l'appui des ONR pour assurer la pérennité du site⁶⁶) ou par des mobilités des personnes. Malgré leurs beaux résultats, les UR peinent à recruter des doctorants, à l'exception de l'UMR EIO. Le financement des thèses est très insuffisant en SHS et en SVE, difficulté qui s'ajoute à l'isolement géographique.

Le comité souligne la vitalité de la recherche et comprend les difficultés d'une structuration ferme dans le contexte d'un manque patent de personnel permanent. Il recommande de mettre à profit la politique de réseau adoptée depuis la création de RESIPOL pour pallier ces difficultés grâce à l'engagement des partenaires, en particulier les ONR. Il recommande aussi de porter une grande attention aux profils recherche lors des recrutements, afin de soutenir la qualité de la recherche dans sa diversité et de consacrer une partie des ressources obtenues dans le cadre du PIA pour améliorer le financement des thèses.

2 / Des partenariats institutionnels bien inscrits dans le territoire

Les orientations partagées entre l'UPF et ses partenaires⁶⁷ en matière de politique scientifique sont illustrées par le renouvellement de la contractualisation quinquennale de l'UMR 241-EIO (écosystèmes insulaires océaniques) et la création de la MSH-P en 2017, puis par la création du réseau RESIPOL en 2019. Ces événements marquants ont permis de déterminer de nouveaux axes de recherche répondant à des demandes du territoire, notamment dans le champ sociétal (violences, addictions, histoire du fait nucléaire), des cultures (archéologie, langues), et de la santé (cancer du sein, histoire des maladies et résiliences des populations, médecines intégratives, médecines traditionnelles). Des moyens supplémentaires ont été déployés pour mobiliser la communauté des enseignants-chercheurs sur ces thématiques originales et des moyens humains ont été fléchés pour accompagner ces nouveaux projets de recherche en simplifiant notamment leur gestion grâce à une ingénierie de projets spécifique.

Lors des entretiens, l'IRD, l'Ifremer, le CNRS et l'UPF ont clairement affiché leur volonté de s'orienter vers davantage de coopérations et de mutualisations, au sein du consortium RESIPOL. Les ONR reconnaissent que cette nouvelle dynamique de site est à l'initiative de l'UPF et qu'elle en est la principale animatrice. En ce qui concerne la MSHS-P, qui revendique sa mission d'« hôtel à projets », le comité n'a pas observé d'articulation avec l'ensemble des équipes de recherche dans les unités du domaine SHS, à l'exception du soutien aux bases de données sur les cultures et les langues de Polynésie⁶⁸.

L'établissement a su renforcer ses liens avec les organismes de recherche dans le cadre d'une politique de site originale fondée sur une logique de réseau à l'échelle territoriale, nationale et internationale, dont témoigne la structure même de RESIPOL. À l'échelle locale, outre les liens avec le gouvernement du Pays, l'UPF a aussi pour partenaire le Centre d'étude du tourisme en Océanie Pacifique. Au niveau national, au-delà des interactions avec les membres de RESIPOL, des partenariats actifs existent aussi avec l'Université de Paris Panthéon Sorbonne et le Muséum d'Histoire Naturelle⁶⁹, avec les établissements membres du Labex Corail et les partenaires des projets ANR auxquelles participe l'UPF.

En l'absence de CHU en Polynésie, la recherche en santé est limitée au cours de la période de référence à l'intervention d'un PUPH en délégation auprès du Centre Polynésien de Recherche contre le Cancer⁷⁰. La

⁶⁴ Ces bases portant les noms d'Ana reo, Ana vevo et Reo Script sont une base lexicographique de l'académie tahitienne, une base lexicale comparative des langues polynésiennes de l'est et une bibliothèque numérique polynésienne : Synthèse des unités de recherche, p. 18 et RAE p. 37.

⁶⁵ RAE p. 37.

⁶⁶ Synthèse des unités de recherche, p. 24.

⁶⁷ CNRS, Ifremer, ILM, IRD, EPHE, BRGM, SHOM, et AFB.

⁶⁸ Synthèse des Unités de recherche, p. 21.

⁶⁹ Établissements membres associés du CIRAP.

⁷⁰ RAE p. 31.

convention cadre avec l'Université de Montpellier comporte aussi un volet sur les interactions animaux-agents pathogènes-environnement qui relève du domaine « OneHealth, une seule santé »⁷¹.

Les axes majeurs de la politique de recherche de l'UPF s'inscrivent clairement dans les priorités thématiques élaborées par le Pays ou en collaboration avec lui⁷² avec des projets ciblés sur la Polynésie française et l'Océanie. C'est le cas en particulier des équipes « Gouvernance et Développement Insulaire » (GDI) et « Sociétés traditionnelles et contemporaines en Océanie » (EASTCO) dans les domaines du tourisme et du droit, particulièrement. Cependant, presque toutes les équipes de recherche déplorent le manque d'attractivité de l'UPF au niveau doctoral⁷³ et certaines, notamment l'équipe GAATI (Géométrie Algébrique et Applications à la Théorie de l'Information), regrettent l'orientation essentiellement territoriale de la recherche voulue par l'UPF et souhaiteraient davantage de financements pour une recherche fondamentale et attractive pour les doctorants⁷⁴.

Bien que l'UPF ait des collaborations avec des laboratoires de la métropole, sa politique partenariale s'oriente prioritairement vers la Polynésie. Cet ancrage territorial a été notamment le fil rouge du projet Nahiti, qui porte sur le développement de l'innovation et dont un volet vise à soutenir l'émergence et le développement de projets innovants⁷⁵. Il est cependant trop tôt pour en mesurer les effets puisque ses financements n'ont irrigué les activités dans ce domaine qu'à partir de 2022.

Si l'UPF souligne la difficulté des projets partenariaux avec les entreprises locales⁷⁶, quelques réussites ont marqué les dernières années, dans le domaine de la gestion des filières aquacole et perlicole en particulier⁷⁷. Des conventions sont aussi signées avec des partenaires non académiques publics ou privés, dont deux seulement ont été mentionnées auprès du comité⁷⁸. Les membres des unités de recherche multiplient de leur côté les interactions avec le monde socio-économique (participations à des rapports publics ou à des instances de conseil⁷⁹).

Université de proximité, l'UPF est naturellement attentive à la qualité de l'inscription territoriale de ses partenariats. Le comité apprécie la cohérence de cette démarche, mais recommande à l'établissement de veiller à éviter un effet d'isolement en utilisant sa nouvelle dynamique de réseau pour valoriser toutes les activités de recherche et accroître son attractivité.

3 / L'international au service de l'activité de recherche

Dans le champ des partenariats internationaux structurants, l'UPF met en avant ses réseaux dans la zone Pacifique (conventions de collaborations en recherche avec 25 pays⁸⁰). En effet, l'UPF est membre du réseau PIURN (*Pacific Island University Research Network*), fondé en 2013, qui regroupe 15 établissements de 7 pays différents dans le domaine de la recherche⁸¹, et dont l'UPF a organisé la troisième conférence internationale en 2018. La présence d'universités du Pacifique comme membres associés au CIRAP, les projets internationaux montés dans le cadre des appels à projets et la présence de l'Université de California-Berkeley comme membre fondateur de RESIPOL donnent une notable dimension internationale à la recherche à l'UPF. Les thématiques scientifiques les plus concernées renvoient d'une part au grand champ des SHS (apprentissage des langues, histoire du peuplement du Pacifique, archéologie, patrimoine, etc.) et aux domaines ST (biodiversité, biologie marine, biomatériaux, etc.).

Ces partenariats internationaux sont évidemment de nature à renforcer la politique de recherche de l'université. Les actions de soutien aux mobilités internationales et aux partenariats scientifiques internationaux ont augmenté durant la période de référence (appels à mobilités internationales, amélioration des conditions d'accueil des mobilités entrantes, offre de logements à la cité internationale, etc.), mais méritent encore d'être

⁷¹ Synthèse recherche p. 9.

⁷² Six domaines d'activités stratégiques : tourisme éco-culturel ; économie bleue durable et décarbonée ; résilience terre-mer ; territoire pilote de la bioéconomie ; valorisation biotechnologique ; modèle de productions d'excellences. <https://www.service-public.pf/wp-content/uploads/2022/10/Strategie-Innovation-Polynesie-2030.pdf>

⁷³ Rapport du DER.

⁷⁴ Cf. entretiens au cours de la visite.

⁷⁵ RAE p. 9 et <https://www.ird.fr/le-projet-nahiti-porte-par-le-consortium-resipol-dont-fait-partie-lird-laureat-du-programme>.

⁷⁶ RAE p. 5.

⁷⁷ Synthèse des évaluations de la recherche, p. 18.

⁷⁸ Synthèse des évaluations de la recherche p. 21 pour l'équipe EAQTCO : Service du Patrimoine archivistique et audio-visuel de la Polynésie française, Haut-Commissariat de la Polynésie française, société d'informatique Tahiti ingénierie par exemple.

⁷⁹ Synthèse des évaluations de la recherche, p. 18 et 24.

⁸⁰ RAE p. 32

⁸¹ France, Fidji, Papouasie Nouvelle Guinée, Îles Salomon, Vanuatu et Tonga.

renforcées⁸². Le comité, qui fonde son appréciation sur le RAE, n'a pas disposé de chiffres plus précis pour apprécier la situation.

Bien que ne faisant pas partie de l'Espace Européen de la Recherche, l'UPF participe néanmoins à un programme H2020-MSCA-RISE porté par l'Université de Durham⁸³ et à des programmes de recherche internationaux sur les thématiques spécifiques qui s'adressent à l'ensemble de la zone Pacifique (endémisme, insularité, changement climatique, etc.). Des efforts considérables ont été réalisés en termes de réponse aux appels aux APP à l'International (cinq dépôts d'AAP ANR, dépôt d'un projet STAFF-EXCHANGE, deux projets d'ERC synergie en cours).

Au regard de cette situation, **le comité préconise d'associer plus largement des collègues étrangers de la zone Pacifique aux instances de pilotage de la politique de recherche, notamment au sein de RESIPOL et au sein des grands projets à dimension internationale en cours de réalisation et à venir.** Leur position d'extériorité pourrait en effet aider l'établissement à faire fructifier au mieux sa stratégie d'excellence.

L'Institut Confucius hébergé par l'établissement a contribué à la recherche en participant à l'organisation de plusieurs colloques⁸⁴. Le comité n'a pas eu l'occasion de s'assurer que la participation de l'institut est simplement venue en soutien à des colloques organisés par l'établissement, le RAE restant ambigu sur ce point.

Les partenariats internationaux sont nombreux et parfois structurés, mais très inégalement répartis selon les unités de recherche. Le comité recommande à l'établissement d'encourager ces dernières à mettre à profit les réseaux existants, en particulier PIURN, pour développer leur potentiel international, toujours important. Il recommande aussi d'établir une cartographie d'ensemble de la dimension internationale de la recherche afin de poursuivre le travail de structuration.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

4 / Des pratiques responsables à développer

L'établissement soutient la recherche par la promotion de bonnes pratiques. L'adhésion de l'UPF aux principes de la Science Ouverte est exemplaire et les indicateurs qui traduisent cette adhésion sont évocateurs, notamment les chiffres de fréquentation du Portail HAL UPF ouvert en 2018⁸⁵. Le SCD a ouvert un guichet pour la formation des EC à l'usage de HAL. Pour améliorer et sécuriser les pratiques professionnelles de ses personnels, l'UPF s'est dotée d'une Charte de déontologie au moyen de laquelle elle promeut « les valeurs d'éthique, de responsabilité et d'exemplarité »⁸⁶. Cependant, le calendrier d'élaboration et de mise en œuvre n'en est pas précisé, tout comme les modalités de fonctionnement de l'Institution en cas de manquement aux principes de la Charte, au-delà des mesures disciplinaires prévues par la loi.

Si l'UPF rappelle des principes généraux en matière de pratiques responsables (gestion des déchets très encadrée, veille permanente sur la qualité de vie au travail, engagement pour réduire l'empreinte carbone des activités de recherche, etc.), aucun indicateur chiffré ne permet l'analyse de l'empreinte carbone des activités de recherche ou d'étayer lesdits engagements (calendrier de déploiement, valeurs cibles, etc.).

Tout en notant l'attitude positive de l'établissement face aux pratiques responsables, le comité constate que ces dernières sont encore en partie informelles et ne font pas l'objet d'un suivi systématique, ce qui est un peu paradoxal, dans la mesure où elles sont au cœur de plusieurs projets de recherche. Il recommande à l'établissement de ne pas se satisfaire de la situation et de porter l'ambition affichée à la hauteur de ses enjeux.

5 / Une politique de ressources et de soutien limitée

Un service de la recherche a été créé en 2019 ; il apporte son soutien aux enseignants-chercheurs dans le montage de projets et sécurise les démarches de contractualisation. Il ne pratique pas de veille et l'établissement n'a pas de politique d'incitation préalable à l'octroi de financements. L'UPF elle-même reconnaît que le service a encore une marge de progression et est consciente du chemin qui reste à parcourir⁸⁷.

⁸² RAE p. 33.

⁸³ Synthèse des Unités de recherche, p. 23. Le projet est porté par GePaSud.

⁸⁴ RAE p. 33 : « sur l'Indopacifique, sur la sécurité alimentaire, le cinéma asiatique, violences intrafamiliales, etc. ».

⁸⁵ Le nombre des consultations est passé de 73 000 à 93 100 de 2019 à 2021 (chiffres du RAE).

⁸⁶ RAE p. 33.

⁸⁷ RAE p. 36.

Le budget de la recherche a nettement augmenté pour passer de 318 à 527 k€⁸⁸. Depuis 2018, l'établissement a développé plus rapidement les financements sur appels à projets (de 34 à 141 k€) que les financements récurrents (qui sont passés de 284 à 386 k€). Il considère que cette politique a eu un effet de levier qui a permis au cours de la période évaluée le quadruplement des conventions soumises au service de la recherche et des cofinancements pour un montant global de 16,2 M€. L'importance des financements a permis en particulier l'émergence de nouvelles plateformes scientifiques et technologiques⁸⁹.

Tant en raison de sa taille que de son positionnement géographique, l'UPF est consciente des limites de sa politique de recrutement et d'attractivité, la période de la Covid19 ayant évidemment pesé sur la période d'évaluation. Si les effectifs des unités de recherche sont réduits (77 EC), l'établissement a su développer une politique de recrutement sur contrats de recherche (28 entre 2017 et 2021) et d'accueil d'enseignants-chercheurs en délégation – notamment dans les disciplines juridiques – permettant une ouverture à l'international avec l'accueil de collègues australiens⁹⁰. Par ailleurs, l'UPF encourage une politique de recrutement de postdoctorants dans ses laboratoires, comme l'avait recommandé la précédente évaluation. Quatre sont en fonction dans les unités de recherche⁹¹. La contribution des doctorants est variable selon les équipes, mais le plus souvent faible.

L'UPF a apporté un soutien à la hauteur de ses moyens aux enseignants-chercheurs qui organisent des manifestations scientifiques (AAP, contrats étudiants, recrutement d'un personnel et d'un VSC) ; une petite dizaine de colloques sont mentionnés dans le RAE, parmi les manifestations organisées dans l'établissement⁹².

Au cours de la période évaluée, l'UPF n'a pas mené une politique éditoriale au sens fort de l'expression, mais s'est lancée en 2020-2021 dans une réflexion qui doit déboucher sur la création d'un pôle éditorial chargé de publier les actes de colloques, « des revues de littérature et des revues thématiques », sans davantage de précision et sans qu'il soit fait mention d'un calendrier de mise en œuvre du projet⁹³.

Le comité reconnaît que la politique sélective d'appui à la recherche privilégiant les projets en cohérence avec la stratégie de recherche de l'établissement porte des fruits. Il regrette de n'avoir pas pu disposer de tous les outils d'analyses des résultats de cette politique et recommande à l'UPF de se mettre en capacité de mieux évaluer ces résultats. Il recommande aussi de maintenir à un niveau suffisant les financements récurrents de toutes les unités de recherche, condition nécessaire pour que tous les EC puissent concourir à l'activité de l'établissement, et facteur important de son attractivité.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

6 / Une politique d'innovation en cours de structuration et de déploiement

L'UPF a jusqu'à présent privilégié une politique de partenariat pour soutenir l'innovation, sa petite taille ne lui permettant pas de porter seule de grands projets. En construisant le projet Nāhiti, elle a fait le choix, au sein de RESIPOL, d'une politique plus ambitieuse qui sera mise en œuvre dans les années à venir. Pendant la période de référence, l'établissement s'est déjà engagé dans une professionnalisation de sa politique d'innovation en développant en interne l'ingénierie contractuelle et juridique, ainsi que les contrats d'édition. L'équipe responsable de la recherche, de l'innovation et des partenariats sensibilise à la valorisation de la recherche en s'appuyant sur le code polynésien de la propriété intellectuelle. Deux brevets ont été déposés et un troisième est en cours d'instruction, résultat encore modeste⁹⁴, (cf. *infra*).

⁸⁸ RAE p. 35.

⁸⁹ Centre de production de micro-algues Ciquapod en 2019, plate-forme de microscopie électronique à balayage, plateforme de cytométrie en flux pour l'étude des communautés picoplanctoniques, et bases de données linguistiques.

⁹⁰ RAE p. 35.

⁹¹ Synthèse de l'évaluation de la recherche : 1 au CIRAP, 1 au GePaSud, 2 à EIO.

⁹² 3^e conférence du PIURN en 2018, Colloque Indo-Pacifique en 2019 en collaboration avec l'institut Confucius, colloque sur les questions foncières en 2021, colloque sur les essais nucléaires en Polynésie en 2022, colloques interdisciplinaires Droit et environnement et Droit et sécurité alimentaire, journées de recherche en sciences de l'éducation (RAE p. 12, 29, 30, 33, 36).

⁹³ RAE p. 34.

⁹⁴ Les deux brevets ont été déposés par GePaSud. Synthèse de l'évaluation de la recherche p. 18 et RAE p. 37.

Constatant l'échec du CVT Sud⁹⁵ (Consortium de valorisation thématique), l'UPF a signé un accord-cadre avec l'Université de Montpellier et son environnement d'innovation intégrant l'I-Site MUSE et la SATT AxLR. Le montage et le calendrier de ces accords ne sont pas précisés par l'établissement qui signale néanmoins un premier dossier traité (déclaration d'invention) et des avancées techniques sur le conventionnement avec des structures privées, notamment sur la question toujours sensible du partage de la propriété intellectuelle⁹⁶.

En l'absence de technopole et de pôle de compétitivité sur le territoire polynésien, l'UPF s'est rapprochée d'organisations favorisant le transfert de compétences (French-Tech Polynésie, Cluster maritime) et de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Services et des Métiers (CCISM) pour diffuser la culture de l'innovation auprès des entreprises du territoire. Ainsi, en partenariat avec le gouvernement polynésien, la Chambre propose un accompagnement aux créateurs d'entreprise (« Passeport pour Entreprendre » composé de 37 modules de formation concernant tous les champs de la vie d'une nouvelle entreprise) accessible aux créateurs issus de l'UPF⁹⁷. Elle a également joué un rôle majeur, dans le cadre du consortium RESIPOL+, dans l'élaboration du projet Nāhiti. L'UPF a aussi établi des interactions avec l'antenne du MEDEF local, mais les relations et les objectifs doivent être clarifiés pour mieux définir les attentes de chaque partie et évoluer vers une interaction plus constructive.

Par ailleurs, l'UPF participe à la réflexion pour la création d'une structure faisant fonction de Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle (CCSTI), qui n'existe pas pour l'instant sur le territoire⁹⁸.

Le comité prend acte des difficultés particulières que présente la mise en œuvre de la politique d'innovation, sur le territoire polynésien et apprécie la politique volontariste de l'établissement et l'activité de ses unités de recherche. Il constate que, en l'état, les dispositifs restent peu organisés et assez peu efficaces. Il se réjouit du succès des projets Nārua et Nāhiti, qui vont forcément modifier les conditions de la politique d'accompagnement de l'innovation. Il fait confiance à l'établissement pour en tirer le meilleur parti, mais recommande de consacrer les moyens humains suffisants pour s'assurer de son bon déroulement.

Il recommande enfin à l'établissement de veiller attentivement aux indicateurs qui accompagneront le développement de ces projets.

7 / Un soutien à l'innovation qui doit rapidement s'étoffer pour être en adéquation avec la mise en œuvre des programmes structurants

Les documents fournis par l'UPF⁹⁹ et les échanges sur site mettent en évidence une structure de soutien à l'innovation sous-dimensionnée (deux personnes, le responsable et son assistante). La collaboration avec l'Université de Montpellier n'a pas permis la sensibilisation et la formation des unités de recherche aux pratiques contractuelles et à la protection de la propriété intellectuelle. La collaboration envisagée avec la SATT AXLR devrait renforcer les activités de valorisation de la recherche de l'UPF.

Le comité considère que l'UPF a progressé dans sa stratégie de soutien à l'innovation, même si les progrès sont surtout attendus dans les années à venir. Il recommande à l'établissement de renforcer son équipe « recherche, innovation et partenariat » et de formaliser ses offres de formation des chercheurs aux pratiques de valorisation des résultats de la recherche. Il recommande également de mieux utiliser la collaboration avec l'Université de Montpellier par l'usage de la visioconférence. Des indicateurs mesurant le déploiement de ce soutien, du suivi des actions et des résultats en termes de dépôt de demande de brevet, d'accord de partenariat et de transfert devront être définis. Leur intégration dans le système d'information de l'université gagnera à être systématique.

⁹⁵ Consortium formé par le Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (Cirad), l'Institut Pasteur, l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) et les quatre universités d'outre-mer (La Réunion, Antilles-Guyane, Nouvelle-Calédonie et Polynésie française).

⁹⁶ RAE p. 38.

⁹⁷ Le nombre des créateurs ayant bénéficié du dispositif n'est pas connu du comité.

⁹⁸ RAE p. 37.

⁹⁹ RAE p. 36.

8 / Une politique de transfert en collaboration avec le gouvernement polynésien

L'université gère actuellement deux brevets, dont l'un fait l'objet d'une exploitation¹⁰⁰. Elle procède en outre au dépôt d'une demande de brevet dans le domaine des biomatériaux et à l'analyse d'une déclaration d'invention relative à l'utilisation d'une substance naturelle.

L'UPF est associée au Pays dans le cadre de l'appel à projets Recherche et Innovation : Partenariat Public-Privé pour Preuves de concept (RIP4) pour soutenir un développement socio-économique innovant, durable et équitable de la Polynésie française. Les projets de recherche en collaboration avec une entreprise privée peuvent être cofinancés à hauteur de 150 000 € par l'UPF, le Pays et l'entreprise partenaire.

Si les activités de transfert au sens strict du terme sont peu nombreuses, les équipes de recherche multiplient les interactions avec le monde non universitaire sur le territoire. De nombreux projets de recherche portés par l'UMR 241-EIO (écosystèmes insulaires océaniques) sont en lien direct avec la valorisation des ressources vivantes marines et terrestres de Polynésie française et la protection de l'environnement et débouchent sur des actions concrètes. Un des objectifs énoncés est de « soutenir des filières locales (perliculture, aquaculture, pharmacopée, cosmétopée) dans la mise en œuvre de pratiques durables ». D'ailleurs, 61,9 % des ressources propres de l'université proviennent de financements fournis par les collectivités locales et territoriales¹⁰¹.

Pour renforcer ses capacités à établir des collaborations avec les entreprises privées, l'UPF effectue un inventaire de ses équipements, de ses plateaux techniques et de ses compétences pour élaborer une offre de prestations et le modèle économique permettant de les exploiter¹⁰².

Au cours de la période évaluée, l'UPF n'a pas eu d'activités de transfert spécifiques. Une dynamique partenariale est engagée avec le secteur privé (sept projets « Partenariat Public-Privé pour Preuves de concept RIP4 » en cours)¹⁰³ dans des domaines variés (ETM, biomatériaux, aquaculture, etc.) exploitant les capacités des nouvelles plateformes analytiques, mais aucune donnée ne vient préciser l'état de l'écosystème local de la recherche partenariale (calendrier, ampleur des projets, modalité des partenariats, etc.)¹⁰⁴.

Le comité observe que si la politique de transfert est aujourd'hui embryonnaire, le travail fructueux réalisé sur l'innovation avec les acteurs de la recherche et leurs partenaires socio-économiques doit permettre à l'UPF d'affiner cette politique, de la consolider et, avec des indicateurs appropriés, d'en suivre l'efficacité.

9 / L'UPF participe, à la hauteur de ses moyens, au dialogue science et société

La politique d'ouverture de la science à la société n'a été formalisée par l'UPF qu'en avril 2021, ce qui a donné lieu à la création d'une vice-présidence « Cultures et Sociétés », attestant ainsi la nouvelle ambition de l'établissement clairement affichée dans le projet Nārua¹⁰⁵. Même sans portage politique, l'établissement a eu en la matière une activité dense en termes d'événements de différentes natures (journées du patrimoine, Fête de la Science, Savoir'ite, ouvrages de vulgarisation scientifique, etc.). Le bâtiment recherche et innovation, et la BU agrandie sont dotés d'espaces consacrés au dialogue entre science et société (conférences, expositions).

Au regard de sa masse critique, l'UPF conduit des activités d'expertise très significatives, traitant très majoritairement de problèmes territoriaux relevant pour l'essentiel des SHS¹⁰⁶. Le développement d'une archive numérique d'enregistrement audio en langues polynésiennes est accompagné de projets d'actions participatives en sciences du langage. Par ailleurs, l'UPF fait mention du dispositif « Savoir'ite » visant à valoriser la co-construction de savoirs, au carrefour de la recherche et de la vie étudiante¹⁰⁷.

¹⁰⁰ Les deux brevets ont été développés par le GePa Sud ; celui concernant l'extraction des couches de l'œil dans des volumes de tomographie par cohérence optique a conduit à la création d'une start'up située à Singapour : Synthèse des évaluations, p. 18. Le RAE parle de trois brevets (p. 34 et 38) sans autre précision.

¹⁰¹ Synthèse de l'évaluation de la recherche, p. 26.

¹⁰² Entretien lors de la visite et RAE p. 2, 6 et 56.

¹⁰³ Entretien sur site, page recherche du site internet UPF.

¹⁰⁴ RAE p. 41.

¹⁰⁵ RAE p. 37.

¹⁰⁶ Synthèse de l'évaluation de la recherche p. 20.

¹⁰⁷ RAE p. 37. « 'ite » signifie savoir en tahitien. Le dispositif mobilise des associations, services et académies culturels et périscolaires, associations de médiation scientifique, artistes, écoles, communes, médias, personnes ressources culturelles, acteurs économiques.

Dans le cadre de l'établissement, des conférences « Savoir pour tous » exposent les résultats de la recherche ; en nombre croissant de 2017 à 2019 (de 10 à 20 conférences), elles ont été presque interrompues pendant la période pandémique, mais ont repris en 2022 (19 conférences)¹⁰⁸. Une ou deux expositions par an sont organisées dans le cadre de la BU. RESIPOL a pris le relais du PIURN dans l'organisation de conférences annuelles de la recherche, dont la cinquième s'est tenue en 2023 sur le thème « Océan, insularité et grandes transitions : l'apport de la recherche, de l'innovation et des partenariats pour explorer des solutions ».

Cette politique est clairement attestée par l'activité du Service Commun de Documentation (SCD) qui attire au-delà de son public cible étudiant (le chiffre de 400 à 500 lecteurs extérieurs à l'UPF pour l'année 2022 a été cité lors de la visite sur site, ces lecteurs ayant une activité d'emprunt importante). Les événements organisés par ce service au cours de la période d'évaluation attestent de son dynamisme (expositions temporaires, présentation d'ouvrages, tables rondes, ouverture de salles de rencontres, partenariat avec la mairie de Papeete pour développer davantage de circulation entre le campus et les quartiers environnants afin de faciliter l'accès du public). Par ailleurs, la communauté des enseignants-chercheurs au sein des laboratoires s'investit dans la diffusion des savoirs, sujet également abordé dans la formation des doctorants et des étudiants en master MEEF – parcours médiation scientifique et culturelle.

Le dialogue de la science avec la société est assurément un point fort de l'UPF et le comité a été impressionné par le foisonnement d'initiatives. Il recommande de conserver l'élan donné par la création d'une vice-présidence, en cartographiant ces initiatives, afin de construire une politique plus structurée en la matière, comme l'établissement s'y est d'ailleurs engagé à travers le projet Nāhiti.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- La définition d'une politique de site dans laquelle l'UPF joue le rôle de chef de file, renforçant ainsi ses partenariats institutionnels avec les grands organismes de recherche et avec le territoire (RESIPOL +) ;
- Des partenariats nombreux et solides avec des centres de recherche dans la zone Pacifique ;
- Une recherche largement en phase avec les besoins du territoire et les politiques scientifiques des grands organismes de recherche présents en Polynésie ;
- Une recherche portée en réseau, par la construction du bâtiment affecté à la recherche et par la coopération renouvelée avec les ONR ;
- Quelques équipes de recherche de rayonnement international et une production de grande qualité ;
- Une dynamique positive en matière de diffusion des connaissances et d'élargissement du dialogue entre science et société.

2) Faiblesses

- La fragilité humaine de la recherche : faiblesse des effectifs des UR, du service de la recherche, instabilité d'une partie des personnels, au risque de fragiliser la dynamique de projets ;
- Le spectre très large des champs de recherche, qui peut conduire à une dispersion des énergies ;
- Un environnement de transfert et d'innovation qui pâtit des spécificités du tissu industriel et qui ne produit encore que des résultats embryonnaires ;
- L'absence d'indicateur de suivi et de performance de la valorisation économique et sociétale de la recherche ;

3) Recommandations

- Consolider une politique ambitieuse de valorisation économique et sociétale des activités de recherche par le choix d'indicateurs de suivi et de performance pertinents pour évaluer la création de valeur ;
- Consolider la politique de recherche partenariale avec le secteur privé au regard des grands enjeux économiques et sociétaux du territoire (sécurité alimentaire, transition écologique et numérique, tourisme, sciences de l'éducation) pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes docteurs.
- Mener une réflexion sur la structuration de la recherche à l'échelle de l'Université, en profitant des grands projets, mais sans se limiter à ceux-ci.

¹⁰⁸ Liste et dates des conférences depuis 2016 sur le site <https://www.upf.pf/fr/conferences-savoirs-pour-tous>

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation ajustée aux besoins du territoire, qui demande à être enrichie, y compris dans sa dimension internationale

Afin de répondre aux aspirations des jeunes Polynésiens qui souhaitent suivre un parcours de formation dans l'enseignement supérieur tout en demeurant en Polynésie, l'UPF déploie une offre de formation multidisciplinaire axée essentiellement sur le niveau Licence et délivrée par ses trois départements DEG, LLSH et STS. L'université répond ainsi de façon cohérente à la volonté partagée par l'ensemble de ses partenaires (État, gouvernement polynésien, monde économique, etc.) d'élever le niveau d'éducation de la jeunesse polynésienne, tout en renforçant son insertion professionnelle, axe central du schéma directeur des formations relevant de la politique de site actée en 2016.

Compte tenu des contraintes territoriales très spécifiques et des besoins en formation répartis sur cinq archipels, l'UPF a pour objectif de dématérialiser une partie de son offre de formation sur cinq campus connectés installés dans des lycées au sein de ces archipels distants¹⁰⁹. Si l'ambition affichée est cohérente, son déploiement nécessite une appropriation par les équipes pédagogiques, laquelle est largement lacunaire à ce stade. **Le comité recommande à l'établissement de construire avec les équipes pédagogiques un plan d'action lui permettant de déployer cette offre de formation dématérialisée.**

En termes de positionnement stratégique, l'UPF organise son offre de formation en fonction de trois principes : s'adapter au public polynésien et favoriser sa réussite, préparer les étudiants à l'insertion professionnelle et renforcer la politique de pédagogie numérique. Pour ce faire, elle mène une politique volontariste de soutien aux étudiants titulaires de baccalauréats technologiques et professionnels : accompagnement pédagogique, parcours adaptés, tutorat dans les disciplines fondamentales, ainsi que dans le projet professionnel, le tout dans le cadre de la loi ORE¹¹⁰ et pour satisfaire aux exigences du label PaRéO (Passeport Réussite Orientation), obtenu en 2020. Néanmoins, si les taux de réussite en Licence et en Master ont progressé, ils demeurent toujours très en deçà de la moyenne nationale¹¹¹. **Une appropriation plus forte des dispositifs d'aide à la réussite par les équipes pédagogiques doit être visée, ainsi qu'une incitation plus prononcée aux innovations pédagogiques et à l'approche par compétences.** Cette approche, bien qu'intégrée dans les formations de premier cycle, mériterait d'être développée davantage. **Le comité recommande de renforcer les formations tournées vers les innovations pédagogiques à destination des enseignants et enseignants-chercheurs, notamment dans le cadre de la formation obligatoire des enseignants-chercheurs stagiaires.**

L'UPF a augmenté significativement l'offre de mobilités entrante et sortante des étudiants en s'appuyant sur des partenariats avec des universités européennes et les outils de la commission européenne (Erasmus). L'établissement a bénéficié d'une augmentation de la subvention Erasmus +, qui est passée de 35 à 64 k€ entre 2018 et 2022, et a diversifié son offre en matière de mobilité (séjours d'études, stages, *summers schools* en lien avec la politique handicap, etc.)¹¹². Toutefois, les mobilités entrante et sortante des étudiants n'augmentent pas¹¹³. L'établissement considère que l'absence de réciprocité des établissements européens et la faiblesse des subventions Erasmus sont les freins majeurs à la mobilité étudiante. **Le comité recommande de pousser plus loin l'analyse et prend acte que le volet « mobilités dans le Pacifique » du projet, Nārua doit permettre de dynamiser la mobilité étudiante.**

L'intégration de l'UPF au réseau UniC (Réseau international étudiant pour le climat) porté par l'Université de Laval au Québec¹¹⁴ est un bon exemple du potentiel international de l'établissement. Cependant, alors que l'UPF fait valoir ses atouts d'université francophone positionnée dans un environnement océanien et

¹⁰⁹ RAE p. 42. Le campus existant peut accueillir 12 étudiants dans le lycée de Raiatea : <https://lycee-raiatea.com/orientation/le-campus-connecte>

¹¹⁰ Cf. loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (dite loi ORE).

¹¹¹ RAE p. 42. Le taux de réussite en Licence en 3 et 4 ans cumulés atteint 38,8 % pour la cohorte 2017, contre 33 % pour la cohorte 2011 ; le taux de réussite en 2 ans en Master est passé de 23,6 % en 2015 à 34,4 % en 2020 : Indicateurs et cibles de performance de l'université de Polynésie française, p. 5 et 8. La moyenne nationale est en Licence de 46 % pour la cohorte 2017 (Note flash du SIES n° 30 – novembre 2022) et de 58 % pour les masters en 2 ans (Note flash du SIES n° 33 – décembre 2022).

¹¹² RAE p. 44.

¹¹³ Sans tenir compte des deux années pendant lesquelles la pandémie n'a pas permis les mobilités, le taux d'étudiants ayant accompli une mobilité reste stable à 4 % (125 étudiants), le taux de mobilité entrante est passé de 0,5 % à 1 % pour les premiers et deuxièmes cycles.

¹¹⁴ RAE p. 12.

anglophone, elle n'a pas développé une offre de formation internationale et des collaborations avec ses partenaires du « triangle océanien » (Hawaï, Australie et Nouvelle-Zélande) à la hauteur de ses ambitions. L'offre de formation au niveau Master intègre peu d'enseignements en anglais, ce qui limite son attractivité dans un environnement largement anglophone. **Le comité recommande de développer les partenariats internationaux pouvant déboucher sur des formations internationales dans le cadre du déploiement des projets pour lesquels l'UPF a été récemment lauréate.** Cette politique internationale doit s'appuyer sur un renforcement de l'apprentissage des langues, notamment l'anglais et les langues polynésiennes.

Ses points de faiblesse sont bien identifiés par l'UPF (faibles effectifs de certaines formations, barrières linguistiques, ED à consolider). L'université mise sur les retombées du projet Nārua pour les corriger en allant dans le sens d'une plus grande professionnalisation des formations et d'une attractivité régionale renforcée en réponse aux demandes du territoire polynésien et de la zone Pacifique.

2 / La formation à et par la recherche demande à être enrichie pour améliorer l'attractivité et le déroulement du doctorat

Dans le cycle Licence, une initiation à la recherche apparaît de manière ténue en L3 ; l'articulation avec la recherche est plus présente au niveau Master, mais elle est inégalement affirmée selon les formations, ce qui n'est pas sans conséquence sur la poursuite en doctorat.

Les effectifs des doctorants sont de deux fois inférieurs à la moyenne nationale ; une grande majorité des 102 doctorants sont issus des formations locales ; les possibilités de financement sont faibles, tant en SHS qu'en SVE¹¹⁵. L'École doctorale du Pacifique étant commune à l'UPF et à l'Université de la Nouvelle-Calédonie (UNC), deux sites distants de 4600 km avec un décalage horaire de 21 h et un calendrier universitaire inversé, elle ne bénéficie donc pas de conditions favorables à un fonctionnement optimal. Par ailleurs, la pandémie a accentué les difficultés liées à la distance, les enseignements en distanciel n'ayant pas contribué au renforcement des interactions entre les deux sites.

Les entretiens ont montré que l'intégration des doctorants dans les équipes de recherche est très variable en termes de niveaux et de pratiques d'encadrement. Même si les efforts d'accompagnement des étudiants par l'école doctorale sont à souligner (séminaires d'information, réactivation de l'association des doctorants, Sunset sur le Deck, Doctoriales de Polynésie, etc.), la cible de 50 % de réalisation du doctorat en 40 mois n'a pas été atteinte (26 %), des progrès ayant néanmoins permis de la réduire à 52 mois (89 %)¹¹⁶.

Par ailleurs, la formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique a été mise en place avec l'Ifrermer, puis à partir de 2021, une sensibilisation à ces thématiques, qui reste insuffisante, a été prise en charge par le Service Commun de Documentation (SCD). **Le comité préconise donc que ces questions, largement absentes du RAE, soient traitées dans le cadre d'une politique structurée par la nomination d'un référent intégrité scientifique, et d'un comité d'éthique. Il recommande de développer le volet « intégrité scientifique et éthique » de la charte de déontologie afin d'accompagner les doctorants et leurs directeurs dans les processus d'évaluation interne des pratiques de la recherche.**

Enfin, les études doctorales souffrent globalement d'un manque d'attractivité dont l'école doctorale est consciente, **le comité préconise de profiter de la mise en œuvre des projets pour lesquels l'UPF a été lauréate pour renforcer l'attractivité des formations doctorales, en particulier par le financement de contrats doctoraux.**

3 / Une politique de documentation efficace, soutenue par l'extension à venir des infrastructures immobilières

L'UPF déploie une politique documentaire cohérente. Elle dispose de deux structures (Bibliothèque Universitaire et Médiathèque de l'Inspé) qui offrent des ressources documentaires imprimées et numériques conformément aux exigences du MESR concernant la Science Ouverte. La fréquentation physique des bibliothèques, avec environ 57 entrées par an et par étudiant, est supérieure de 17 points à la moyenne nationale¹¹⁷. Les moyens qui lui sont octroyés (356 k€ en 2021)¹¹⁸ pour mener à bien ses projets de développement sont jugés suffisants par la direction.

¹¹⁵ 9 thèses financées sur 72 en SHS, 6 sur 34 en SVE : Synthèse recherche p. 18.

¹¹⁶ Indicateurs de performance communs universités vague C - Université de la Polynésie française, p. 9.

¹¹⁷ RAE p. 46 : 190 000 entrées par an. Moyenne nationale : EESRI n° 16, 17, sur les données 2021.

¹¹⁸ Comptes financiers 2021, p. 11 : 42,6 M XPF.

Par ailleurs, à l'occasion de l'extension de la bibliothèque universitaire (doublement de sa surface, de 1800 m² à 3800 m²)¹¹⁹, la configuration des espaces doit permettre de développer le travail en groupe pour les étudiants et des salles de formation doivent attirer davantage d'enseignants-chercheurs et d'enseignants.

Le SCD contribue aussi à la patrimonialisation du « Fonds Polynésien » fort de 5600 ouvrages en partie numérisés. L'établissement a réalisé un investissement important (110 k€) pour la création d'un magasin de conservation compact climatisé¹²⁰, exprimant ainsi sa volonté de conservation des documents papier.

Le comité s'étonne du peu d'intérêt manifesté par la présidence pour la politique documentaire, et du peu d'informations qu'il a recueillies sur la politique d'acquisition, malgré le caractère essentiel de cette politique, compte tenu de l'isolement du site. **Il recommande à l'établissement de se doter d'outils d'analyse de sa politique documentaire (évolution de la part de ressources numériques, consultation des ressources, etc.), afin que cette politique puisse soutenir la dynamique de formation et de recherche. Il recommande également que, dans son effort d'optimisation des surfaces, l'UPF organise davantage d'événements (expositions temporaires, rencontres, formations consacrées à la recherche documentaire, etc.), ce qui lui permettrait d'accroître son attractivité.**

4 / Une volonté affichée de professionnalisation des formations

L'offre de formation proposée par l'UPF répond de façon cohérente aux besoins spécifiques du territoire polynésien en termes d'employabilité. L'impact positif d'un diplôme sur l'insertion professionnelle d'un jeune polynésien est indiscutable puisque celle-ci atteint 73 % pour les détenteurs d'une licence contre 29 % pour les non-diplômés¹²¹.

La dimension professionnalisante est très inégalement déployée dans les formations de premier cycle, alors que beaucoup d'étudiants ne vont pas au-delà. Percevant cette situation comme un défaut, la gouvernance en fait un axe majeur de sa demande d'accréditation pour le prochain contrat quinquennal. Si la démarche est cohérente, elle appelle néanmoins deux remarques : la procédure d'élaboration a été conduite dans un laps de temps trop réduit, ce qui n'a pas facilité l'adhésion des équipes pédagogiques (lettre de cadrage faisant abstraction des futures maquettes, puis déclinaison – parfois délicate – des principes généraux au sein des maquettes : volume d'heures réservé au projet professionnel et aux stages, etc.) ; le rôle très important attendu du Centre d'Orientations, des Stages et de l'Insertion Professionnelle (COSIP) dans le déploiement de cette professionnalisation au sein des formations de premier cycle nourrit les craintes des équipes pédagogiques au vu de l'ampleur de la tâche. **Le comité préconise donc qu'il y ait davantage d'interactions entre les équipes pédagogiques et le COSIP, qu'il conviendra par ailleurs de renforcer significativement afin qu'il puisse assurer l'ensemble de ses nouvelles missions.**

La politique d'insertion professionnelle des étudiants a été conduite au travers de quatre actions principales aux effets limités en termes quantitatifs : ouverture d'un BUT en partenariat avec l'Université de Bordeaux, ouverture du premier campus connecté, offre de masters professionnels et de licences professionnelles, ouverture du master MEEF pour préparer aux métiers de l'enseignement, notamment au Parcours Préparatoire au Professorat des Écoles (PPPE). Cette politique s'est également traduite par le renforcement d'un partenariat avec les acteurs locaux visant une meilleure formation des étudiants, ainsi qu'une amélioration de leur insertion professionnelle. Cependant, en l'absence d'un suivi systématique du devenir des diplômés et des réorientations des étudiants en situation d'échec, les effets de cette politique ne peuvent être qualifiés. **Aussi, le comité recommande vivement la mise en œuvre d'une réelle politique de suivi des étudiants, sans laquelle le pilotage de l'offre de formation demeure lacunaire.**

L'UPF développe une politique ambitieuse en relation avec les acteurs locaux de la formation professionnelle. Bien que le système de l'alternance ne puisse être déployé en Polynésie, compte tenu de la réglementation locale actuelle, l'UPF s'est dotée d'un service de formation continue (FORCO) qui a élaboré une offre active et cohérente puisqu'une soixantaine de formations sont ouvertes en lien avec les besoins exprimés par les organismes publics ou les acteurs socio-économiques du territoire. Cependant, le nombre de diplômés en formation continue est passé de 1365 en 2016 à 977 en 2022¹²². Cette baisse s'explique en partie par les effets de la pandémie, mais aussi par les transformations de l'offre de formation : de nouveaux masters en formation initiale ont attiré d'éventuels stagiaires de FC. Les licences professionnelles bien adaptées aux besoins du territoire se développent, le nombre d'étudiants engagés dans ces formations étant passé de 19 à 62 au cours

¹¹⁹ RAE p. 4 et 10.

¹²⁰ RAE p. 40.

¹²¹ RAE p. 5.

¹²² Indicateurs p. 14.

de la période de référence¹²³, tandis que le nombre d'étudiants inscrits à des diplômes d'établissement passait de 174 à 71¹²⁴, évolution croisée qui fait naître des interrogations sur le potentiel de la FC.

Les échanges sur site ont permis de mettre en évidence un besoin de profils de cadres supérieurs dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration. Ces emplois sont principalement pourvus par des candidats originaires de métropole. La réussite récente de l'UPF à des appels à projet d'envergure renforce sa visibilité et son attractivité. La construction de ce nouvel environnement avec une offre de formation adaptée aux besoins du territoire, notamment par la mise en place de partenariats avec le pays et la CCISM, apparaît comme un facteur stimulant et positif contribuant à une meilleure intégration des diplômés de l'UPF au monde du travail en Polynésie.

Par ailleurs, un des axes du projet Nārua vise à proposer des formations plus professionnalisantes en lien avec les besoins du site. Ce projet ambitieux, qui implique une collaboration étroite avec les acteurs socio-économiques locaux, les organismes de recherche nationaux présents en Polynésie et d'autres acteurs académiques de pays étrangers, nécessitera des moyens humains en nombre suffisant pour atteindre les objectifs fixés.

Si l'impact global de la formation universitaire sur l'insertion professionnelle est très positif, les dispositifs spécifiquement professionnalisants peinent à trouver leur public. Le comité recommande une analyse globale de la formation continue en Polynésie, privée et publique, afin de rendre plus efficace la stratégie de développement de l'UPF. Il recommande aussi à l'établissement de doter le projet Nārua des moyens humains suffisants pour en assurer le succès.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Un renouvellement nécessaire des pratiques pédagogiques, y compris pour les publics empêchés

Dans un contexte défavorable en raison de la crise sanitaire, l'UPF a su négocier le virage du numérique avec le soutien de la tutelle. L'UPF a développé une politique en la matière grâce à l'action de la cellule TICE et à des mesures incitatives (1,15 h déclarée pour 1 h effectuée ; appels à projets internes). Ces mesures n'ont cependant pas entraîné une large adhésion (dix projets soutenus et une trentaine d'enseignants impliqués dans l'hybridation de leurs formations). Si des efforts ont été déployés au travers de la plateforme Moodle pour diffuser ces pratiques, l'hybridation des formations et les transformations pédagogiques numériques demeurent insuffisantes¹²⁵, tout comme le déploiement des Campus connectés, qui doit être accéléré et renforcé, notamment en moyens humains.

Par ailleurs, si l'UPF a augmenté significativement son offre de mobilités entrante et sortante des étudiants, la mobilité internationale des personnels mérite d'être davantage soutenue dans le cadre du renforcement de la politique de relations internationales de l'établissement.

Malgré un nombre d'étudiants en baisse entre 2016 et 2022 en lien notamment avec la pandémie et la concurrence d'opérateurs de formations privées, l'UPF s'est engagée, comme on l'a vu (cf. réf. 13), dans une politique ambitieuse de formation continue en visant un public large au travers de différents dispositifs de communication et d'outils numériques¹²⁶. L'accessibilité, dans le champ de la formation à distance, est particulièrement utile pour les publics des archipels, et la mise en œuvre du projet Archipels Connectés¹²⁷ apporte une nouvelle possibilité de relever le défi de l'insularité et de l'éloignement. Il peut être un outil efficace pour lutter contre un décrochage encore important¹²⁸, mais à la condition de prévoir l'accompagnement en ressources humaines compétentes sur ces tiers lieux d'enseignement que sont pour l'instant les lycées de Raiatea et de Papeari et le centre pénitentiaire de Nuutania.

Le comité apprécie la volonté de l'établissement d'améliorer la réussite des étudiants en s'appuyant sur des dispositifs pédagogiques innovants, visant en particulier les publics éloignés. Il recommande une étroite collaboration avec les établissements qui doivent héberger les campus connectés pour faire monter en

¹²³ RAE p. 47 ; nombre d'étudiants en LP : Synthèse indicateurs Polynésie française n° 33 (<https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P883>).

¹²⁴ Synthèse indicateurs Polynésie française n° 9.

¹²⁵ RAE p. 48.

¹²⁶ Cf. entretien lors de la visite.

¹²⁷ La mise en œuvre du projet Archipels Connectés s'effectue également à « Teva I Uta » (archipel des îles du vent), à « Nuku Hiva » (archipel des Marquises) et « Rangiroa » (archipel des Tuamotu).

¹²⁸ RAE p. 50.

puissance le dispositif très prometteur des « Archipels connectés ». Il recommande aussi de ne pas négliger des efforts plus classiques, en particulier l'apprentissage des langues étrangères pour non-spécialistes.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

6 / Un taux d'échec important en licence 1, malgré une attractivité des formations en hausse auprès des bacheliers généraux

En termes d'attractivité des formations, l'UPF poursuit une trajectoire vertueuse puisqu'en 2020, 71 % des bacheliers de la filière générale ont intégré l'Université (contre 54 % pour la cohorte de 2011), ce qui demeure néanmoins inférieur à la moyenne nationale (77,5 %). Par ailleurs, 20 à 30 % d'entre eux poursuivent leurs études dans l'hexagone ou dans des établissements d'enseignement supérieur aux États-Unis, au Canada ou en Nouvelle-Zélande. La proportion de bacheliers issus des filières technologiques et professionnelles inscrits en licence demeure importante, respectivement 42 et 27 % malgré un accroissement de 20 % des inscriptions dans des formations professionnelles courtes¹²⁹. Cependant, la part des bacheliers technologiques a chuté de douze points et celle des bacheliers professionnels a baissé de six points, ce qui traduit une coordination plus cohérente et efficace entre l'UPF, le vice-rectorat et le territoire polynésien pour améliorer le continuum bac-3/bac+3, et limiter le décrochage et l'échec, qui demeurent importants pour les primo-arrivants dans l'enseignement supérieur¹³⁰. **Un suivi régulier du continuum bac-3/bac+3, précisant l'usage des passerelles, les réorientations et les sorties du système éducatif est recommandé.**

L'UPF déploie une communication efficace sur son offre de formation auprès de l'ensemble des lycéens de Tahiti (en présentiel) et des archipels distants (en distanciel). L'implication de la gouvernance et des équipes pédagogiques est réelle et le service de l'orientation et de l'insertion professionnelle déploie également des efforts importants en ce sens, notamment à l'occasion de rencontres avec les partenaires du monde économique, comme « le carrefour de l'emploi » ou le « forum étudiants-entreprises » organisés annuellement.

Afin de favoriser l'insertion professionnelle, un site « stage-emplois » est disponible sur lequel les entreprises peuvent déposer des offres d'emploi ; un annuaire des anciens de l'UPF a été constitué et des ateliers hebdomadaires sont mis en place afin de valoriser les ressources personnelles des étudiants (rédaction de CV, lettre de motivation, formation à l'entretien, etc.). Ces mesures concourent, à leur niveau, à l'attractivité des formations de l'UPF, et doivent être soutenues au regard des enjeux de la diplomation pour l'employabilité et le développement économique du territoire.

Le comité recommande à l'UPF d'amplifier la présentation des différents cursus universitaires aux lycéens en intégrant la formation, les débouchés professionnels, les conditions d'accueil et d'hébergement des étudiants, et l'accès aux bourses d'études. Elle pourra avantageusement s'appuyer sur ses interactions avec le Pays, sur la mise en œuvre du projet Archipels Connectés et la mise en place des programmes Nārua et Nāhiiti, pour accroître son attractivité.

Malgré les efforts déployés par l'établissement (PaRéO, dispositifs d'accompagnement, etc.), les taux d'échec et/ou d'abandon demeurent importants en L1 et nettement supérieurs aux moyennes nationales. L'augmentation de 4,1 points du taux de réussite en licence, si l'on compare les étudiants diplômés en 2015 et en 2021, traduit néanmoins une amélioration confirmée par un taux de réussite de 82,6 % en troisième année de licence, performance proche de celle qu'on observe au niveau national¹³¹.

Au regard de cette situation et pour analyser plus finement les effets des dispositifs d'aide à la réussite et d'aménagements des cursus, **le comité préconise un suivi des effectifs des formations et des taux de réussite en fonction de l'origine des bacheliers et de leur parcours de formation pour chaque année universitaire.**

L'évaluation de l'insertion professionnelle des diplômés réalisée par le service *ad hoc* (COSIP) n'est pas satisfaisante durant la période d'évaluation en raison d'un taux de réponse trop faible. Par ailleurs, elle porte sur des effectifs de diplômés le plus souvent réduits, ce qui rend peu significative la traduction en pourcentage. Des mesures incitatives doivent être engagées auprès des étudiants diplômés pour améliorer significativement les réponses aux questionnaires relatifs à leur insertion professionnelle. Un taux de réponse nettement supérieur permettrait à l'UPF de mieux accorder ses formations aux besoins du bassin d'emploi. De façon similaire,

¹²⁹ enseignementsup-recherche.gouv.fr

¹³⁰ RAE p. 50 et 51.

¹³¹ RAE p. 51 et indicateurs p. 4 et 5. Rapport 1er cycle p. 6. La méthode de comparaison de l'établissement, qui mélange deux cohortes, n'est pas rigoureuse, mais sans modifier la tendance lourde.

l'enquête conduite après des docteurs, en 2020-2021, n'a pas fourni de résultats exploitables à cause du nombre trop faible de réponses.

Le comité comprend le défi particulier que représente la réussite étudiante à l'UPF et approuve la politique volontariste de l'établissement. Il recommande une vision plus globale de la question, ne se limitant pas aux dispositifs spécifiques de soutien, mais intégrant la politique documentaire, l'innovation pédagogique et l'accompagnement individualisé des étudiants. Il considère que le projet Nārua devrait fournir, dans l'avenir, des conditions propices à de nouveaux succès et renouvelle sa recommandation de le doter de moyens humains suffisants.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

7 / Des formations peu évaluées, des coûts mal connus et des moyens hétérogènes selon les départements

L'offre de formation de l'UPF est délivrée par trois départements :

- Droit, économie, gestion avec 1078 étudiants (données 2022-2023) et 28 enseignants-chercheurs et enseignants ;
- Lettres, langues, sciences humaines avec 692 étudiants et 39 enseignants-chercheurs et enseignants ;
- Sciences, sciences médicales, technologies avec 644 étudiants et 35 enseignants-chercheurs et enseignants.

Les marges de manœuvre pour d'éventuels recrutements étant limitées en raison d'un plafond d'emploi saturé, l'établissement n'affiche pas une réelle stratégie de ressources humaines. L'établissement effectue une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concertées entre les départements de formation et les unités de recherche. Ses besoins en formation sont ajustés en recourant à des recrutements d'enseignants contractuels et de vacataires.

Dans le même temps, l'établissement a renforcé les mesures d'accompagnement et de formation des enseignants-chercheurs en favorisant les congés pour recherche ou conversion thématique et en proposant un accompagnement pédagogique aux nouveaux enseignants-chercheurs.

La gestion des besoins en personnels demeure un point de vigilance pour l'Université, notamment dans le contexte du déploiement des grands projets qu'elle porte (Nārua, Nāhiti) et de l'ambition qui est la sienne en termes d'attractivité. **Une attention particulière doit être apportée à la gestion des personnels et des compétences (GPEEC)¹³².**

L'établissement a déployé une évaluation des enseignements pour l'ensemble des formations qu'il délivre. Les résultats de cette évaluation par les étudiants sont analysés en conseil de perfectionnement et peuvent donner lieu à des ajustements de contenus et d'organisation des formations, les taux de réponse demeurant très variables selon les formations (40 % des 2600 étudiants en licence, 90 % des 44 étudiants en licence pro et 80 % des 217 étudiants en master).

Le comité regrette que l'UPF ne dispose pas d'outils de mesure du coût complet de ses formations, ce qui lui paraît une condition nécessaire à la réussite des entreprises de cet établissement. Il lui recommande très vivement de pallier cette lacune afin d'être en mesure d'évaluer ses formations et de partager ces outils avec ses équipes pédagogiques.

¹³² Cf. réf. 7.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

8 / Une vie de campus riche, organisée et où le bien-être des étudiants est une préoccupation majeure

Créée en 2019, la Maison des œuvres universitaires et de la vie étudiante (MOUV'E) prend en charge les missions traditionnellement dévolues au Crous, ainsi que tout ce qui concerne la vie étudiante de manière générale¹³³. Cette particularité locale repose sur une convention tripartite avec le Cnous et la Dgesip¹³⁴. L'UPF assume donc, au-delà de ses missions d'EPSCP, la gestion des œuvres universitaires pour l'ensemble de ses étudiants. En retour, elle reçoit une compensation annuelle du Cnous de 312 k€, consacrée principalement à la restauration (51 %) et à la masse salariale (32 %), les autres missions consommant les 16 % restants (gestion de la cité universitaire, aides sociales d'urgence, aides aux initiatives étudiantes, projets culturels et sportifs). Par ailleurs, le Cnous finance deux emplois rattachés à l'établissement, mais qui ne suffisent pas à compenser pleinement l'engagement qui est celui de l'UPF pour remplir l'ensemble des missions attendues dans le champ de la vie étudiante. La création d'un Crous de plein exercice en Polynésie française permettrait notamment une meilleure efficacité et lisibilité de la politique du logement étudiant sur le territoire, politique actuellement partagée entre l'UPF et l'Institut de la Jeunesse et des Sports de Polynésie française (IJSPPF), qui gère le Centre d'Hébergement des Étudiants (CHE).

Afin de structurer ses actions, l'UPF s'est dotée en 2017 d'un Schéma Directeur à la Vie Étudiante¹³⁵, dont le déploiement complet constitue un objectif à l'horizon 2024. **Le comité salue les efforts d'organisation consentis par l'UPF, à travers la création de la MOUV'E et la construction de ce Schéma directeur à la vie étudiante et recommande de poursuivre son action dans ce domaine.**

Les initiatives développées au cours de la période (Prim'Olympiades, Norea Campus) et les moyens (humains et financiers) mobilisés démontrent la préoccupation constante de l'UPF pour l'accompagnement et le bien-être de ses étudiants. On doit souligner que toute la communauté universitaire est impliquée dans ces projets. Dans le cadre de leur accompagnement global, les étudiants de l'UPF bénéficient d'une large palette de services assurés par des personnels qualifiés (assistante sociale, diététicienne, psychologue, infirmiers, médecin de prévention), mais aussi d'un guichet d'accueil unique pour l'Office Polynésien de l'Habitat (OPH) et le service des bourses de la DGEE (Direction Générale de l'Éducation et des Enseignements). Ces actions sont en partie financées grâce au budget de la CVEC, qui est également mobilisé pour l'attribution de diverses aides sociales directes ou indirectes¹³⁶. Les associations étudiantes, les fonctionnaires et les organisations syndicales sont concernés par les mesures de l'axe 4 du plan égalité pour « Prévenir et traiter les violences sexistes et sexuelles et le harcèlement »¹³⁷. **Malheureusement, l'absence de la plupart des associations étudiantes lors des entretiens n'a pas permis de constater le déploiement de ces mesures.**

Bien que certains résultats n'aient pu être consultés, ni par le biais du dossier d'autoévaluation, ni par les visites sur site, les moyens déployés au service du bien-être étudiant sont nombreux, variés, et situés au plus près des besoins des étudiants. On note cependant un déséquilibre entre les deux missions, Handicap et Égalité Homme/Femme. Cette dernière étant plus récente, ses actions sont moins visibles. L'UPF est encouragée à poursuivre ses efforts et à se doter d'instruments de mesure de l'impact de toutes les actions menées. Une augmentation des moyens financiers et humains serait appropriée.

9 / Des étudiants dont l'engagement dans les instances a été renforcé, mais qui manquent encore de clés pour accomplir leurs missions

Les étudiants de l'UPF prennent part aux instances de gouvernance que sont le Conseil d'Administration (CA), la Commission Formation et Vie Universitaire (CFVU), et la Commission Recherche (CR). Les élus siégeant en CFVU y font valoir les avis des étudiants au sein des sous-commissions restauration, logement, aides sociales, aide aux Initiatives étudiantes, engagement étudiant et CVEC¹³⁸. L'un de ces étudiants occupe la fonction de Vice-Président Étudiant ; il ne fait pas partie du conseil stratégique de la gouvernance, mais est consulté deux

¹³³ RAE p. 2 et délibération du CA 2019/2.

¹³⁴ RAE p. 53.

¹³⁵ Texte du Schéma directeur de la vie étudiante joint en annexe au RAE dans une version qui semble dater de 2020. L'expression Schéma directeur n'apparaît pas dans le RAE.

¹³⁶ RAE p. 53.

¹³⁷ Plan égalité p. 27-29 et 34.

¹³⁸ RAE p. 54.

à trois fois par semestre en amont des instances par les directeurs de département sur les projets de décisions et l'ordre du jour des instances à venir¹³⁹.

Des conseils de perfectionnement ont aussi été développés dans toutes les formations : en petits comités, ils favorisent le dialogue et sont considérés comme les instances les plus efficaces pour l'expression du point de vue des étudiants quant au déroulement des enseignements ou à la pertinence des formations¹⁴⁰. **Cependant, la connaissance des conseils de perfectionnement reste encore très lacunaire sinon inexistante. Leur présentation auprès des étudiants est nécessaire pour que leur intérêt soit réel. Une communication institutionnelle, pour motiver l'intérêt des étudiants pour les conseils centraux, serait également bienvenue, notamment en période d'élections, afin de favoriser l'engagement de la communauté étudiante et la visibilité de leurs futurs représentants.**

L'établissement offre aux associations et aux représentants des étudiants un bureau aménagé avec des postes de travail reliés au réseau et un espace de convivialité dans le cadre de leurs activités¹⁴¹. Le fonctionnement de l'UPF et des interlocuteurs privilégiés est présenté formellement aux élus étudiants, mais pas toujours au moment le plus opportun, qui est celui du début de leur mandat. **Cette présentation donne aux représentants étudiants des repères nécessaires à l'exercice d'un mandat efficace. L'UPF est encouragée à la pérenniser. D'une manière plus générale, les responsables associatifs et les représentants étudiants aspirent à une formation à leurs fonctions¹⁴². Le comité recommande la mise en place d'un plan de formation de ces étudiants assumant des responsabilités.**

Les étudiants engagés dans le milieu associatif, la vie universitaire (élus, ambassadeurs auprès de la communauté étudiante) ou dans l'aide à la réussite (tutorat, accompagnement scolaire) peuvent faire valoir cet engagement de manière systématique depuis la rentrée 2022-2023, par un bonus de 0,1 à 0,5 point à valoir sur la moyenne du semestre¹⁴³. **Le comité s'étonne du caractère artisanal de la valorisation de l'engagement étudiant. Il recommande d'utiliser les ECTS pour établir une grille normée de valorisation selon les responsabilités. D'une manière plus générale, il recommande que les associations étudiantes soient davantage soutenues et mises en avant au sein de l'UPF.**

L'offre de services aux étudiants est structurée avec leur concours au sein des diverses commissions et instances sous la responsabilité de la VP CFVU. **L'amélioration des transports publics et leur gratuité, pour lesquelles agit l'université, représentent un progrès certain dans les conditions de vie étudiante, enjeu majeur de l'UPF. C'est pourquoi le comité encourage très vivement l'UPF dans sa quête de partenaires privés pour financer ces actions.**

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- La mise en œuvre effective du projet Archipels connectés ;
- Une politique de formation continue établie attentive aux besoins du territoire ;
- L'efficacité du parcours PaRéO pour les publics qui en bénéficient en L1 ;
- Le soutien financier du Pays à l'accompagnement des étudiants dans leur cursus universitaire ;
- L'animation de la vie de campus ;
- La diversité des dispositifs au service du bien être des étudiants.

2) Faiblesses

- La faiblesse du taux de réussite en Licence et Master ;
- Un accompagnement insuffisant à la poursuite d'études ;
- Un faible adossement des formations à la recherche ;
- L'accompagnement réduit et le manque de lisibilité des démarches liées aux mobilités sortante et entrante ;
- Un fort taux d'abandon en doctorat et un faible financement des thèses en SHS et en SVE.

¹³⁹ Contrat quinquennal p. 5.

¹⁴⁰ RAE p. 2.

¹⁴¹ Contrat quinquennal p. 24.

¹⁴² Entretiens lors de la visite.

¹⁴³ RAE p. 48 et 54.

3) Recommandations

- Doter le projet Archipels connectés de moyens humains suffisants pour renforcer sa visibilité, ainsi que sa réussite ;
- Renforcer l'enseignement des langues et notamment celui de l'anglais pour les non-spécialistes ;
- Revoir la politique de l'insertion professionnelle des étudiants pour permettre notamment la mise en place d'un suivi effectif ;
- Dynamiser les conseils de perfectionnement ;
- Renforcer les dispositifs de formation des étudiants en responsabilité.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)	6
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Un positionnement réaliste, en adéquation avec les besoins du territoire	9
2 / L'UPF déploie une stratégie en cohérence avec sa vision du rôle de l'Université dans son environnement 9	9
3 / Dans un environnement complexe, une stratégie de réseau dynamique	11
4 / Une gouvernance engagée dans une démarche volontaire de changement, dont les résultats sont visibles.....	12
5 / Une stratégie de communication inégalement déployée	12
6 / Des systèmes d'information encore insatisfaisants.....	12
7 / Une démarche qualité non structurée, mais une approche pragmatique à travers le projet Nārua.....	14
8 / Une situation financière saine et bien gérée, une structuration récente du dialogue de gestion, mais une absence de comptabilité analytique	14
9 / Une politique RH volontaire et formalisée, mais encore fragile.....	15
10 / Une politique immobilière à la hauteur des enjeux de la stratégie de l'établissement et un effort de structuration et de prospective récent à travers l'élaboration d'un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI)	16
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	17
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	19
1 / Un engagement de l'UPF comme chef de file d'une politique de recherche en réseau qui aboutit à des résultats positifs aux AAP des PIA3 et PIA4	19
2 / Des partenariats institutionnels bien inscrits dans le territoire	20
3 / L'international au service de l'activité de recherche	21
4 / Des pratiques responsables à développer.....	22
5 / Une politique de ressources et de soutien limitée.....	22
6 / Une politique d'innovation en cours de structuration et de déploiement	23
7 / Un soutien à l'innovation qui doit rapidement s'étoffer pour être en adéquation avec la mise en œuvre des programmes structurants.....	24
8 / Une politique de transfert en collaboration avec le gouvernement polynésien.....	25
9 / L'UPF participe, à la hauteur de ses moyens, au dialogue science et société.....	25
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	26
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	27
1 / Une offre de formation ajustée aux besoins du territoire, qui demande à être enrichie, y compris dans sa dimension internationale	27

2 / La formation à et par la recherche demande à être enrichie pour améliorer l'attractivité et le déroulement du doctorat.....	28
3 / Une politique de documentation efficace, soutenue par l'extension à venir des infrastructures immobilières.....	28
4 / Une volonté affichée de professionnalisation des formations	29
5 / Un renouvellement nécessaire des pratiques pédagogiques, y compris pour les publics empêchés	30
6 / Un taux d'échec important en licence 1, malgré une attractivité des formations en hausse auprès des bacheliers généraux.....	31
7 / Des formations peu évaluées, des coûts mal connus et des moyens hétérogènes selon les départements 32	
8 / Une vie de campus riche, organisée et où le bien-être des étudiants est une préoccupation majeure...33	
9 / Des étudiants dont l'engagement dans les instances a été renforcé, mais qui manquent encore de clés pour accomplir leurs missions.....	33
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	34
Table des matières	36
Liste des sigles.....	38
Observations du président de l'Université de la Polynésie française	41
Organisation de l'évaluation	42

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFB	Agence française pour la biodiversité
ANFA	Agents non-fonctionnaires de l'administration
ANR	Agence nationale de recherche
ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire

C

CCISM	Chambre de Commerce, d'Industrie, des Services et des Métiers
CCSTI	Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CIA	Complément indemnitaire annuel
CIMM	Centre des intérêts matériels et moraux
Cirad	Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CIRAP	Centre interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire
Cnous	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNU	Conseil national des universités
COSIP	Centre d'Orientation, des Stages et de l'Insertion Professionnelle
CPGE	Classes préparatoires aux grandes écoles
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUPGE	Cycles universitaires préparatoires aux grandes écoles
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus
CVT	Consortium de valorisation thématique

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universités
DEF	Département d'évaluation des formations
DEG	Droit, économie et gestion
DGEE	Direction Générale de l'Éducation et des Enseignements
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
EHESS	École des hautes études en sciences sociales
EIO	Écosystèmes insulaires océaniques
EPHE	École pratique des Hautes Études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FORCO	(Service) Formation continue
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GAATI	Géométrie Algébrique et Applications à la Théorie de l'Information
GACO	Gestion administrative et commerciale des organisations
GDI	Gouvernance et Développement Insulaire
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

Ifremer	Institut français de Recherche pour l'Exploitation de la mer
IJSPF	Institut de la Jeunesse et des Sports de Polynésie française
ILM	Institut Louis Malardé
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IRD	Institut de recherche pour le développement
I-site	Initiative science innovation territoire économie

L

Labex	Laboratoire d'excellence
LDG	Lignes directrices de gestion
LLCER	Langues, littératures et civilisations étrangères régionales
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines

M

MCF	Maître de conférence
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MSH	Maison des sciences de l'Homme
MSHP	Maison des Sciences de l'Homme et du Pacifique

O

OGT	Observatoire de Géodésie de Thaiti
ONR	Organismes nationaux de recherche
OPH	Office Polynésien de l'Habitat

P

PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIOM	Programme d'Innovation Outre-mer
PIURN	<i>Pacific Universities Research Network</i>
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PR	Professeur des universités
PPPE	Parcours Préparatoire au Professorat des Écoles
PQR	Presse Quotidienne Régionale
PUPH	Professeur des universités - praticien hospitalier

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
REH	Référentiel d'équivalence horaire
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
Ripec	Régime indemnitaire des enseignants-chercheurs
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

S

SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service Commun de Documentation
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHOM	Service hydrographique et océanographique de la Marine
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SIES	Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
ST	Sciences et techniques
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, Technologies et Santé
SVE	Sciences de la vie et de la terre

U

UAR	Unité d'Appui à la Recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNC	Université de la Nouvelle-Calédonie
UPF	Université de Polynésie française
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-présidence/Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VSC	Volontaire en service civique

Observations du président de l'Université de la Polynésie française



— Le Président —

Punaauia, le 08 février 2024

Présidence de l'UPF
Affaire suivie par :
Stéphanie AKROUCHI
Assistante du Président
Tél. : 40.80.38.39
Mail : secretariat-president@upf.pf
autoevaluation@upf.pf

Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche
et de l'Enseignement Supérieur
Département d'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS
FRANCE

Réf. : PC/SA/N°24/ **031**
Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'établissement

Madame, Monsieur,

Avant tout, l'établissement tient à remercier l'ensemble des experts pour leur implication dans cette évaluation et la pertinence de leurs remarques. Les principales forces de l'établissement sont bien cernées par les experts. Il en est de même de ses faiblesses principales qui correspondent, très majoritairement, à l'analyse déjà établie par l'établissement.

C'est avec l'idée de répondre aux principaux défis identifiés (manque d'attractivité, faible réussite, ressources humaines limitées, pilotage à mieux structurer) dans un vaste territoire multi-insulaire portant une culture et une identité forte, que l'UPF s'est lancée, avec beaucoup de détermination, dans une démarche nouvelle de réponse aux appels à projets nationaux.

Ainsi, l'établissement a été successivement lauréat des programmes « Campus connectés » (2021), « Plan Innovation Outre-mer » phases une et deux (2021 et 2022) et enfin « ExcellencEs » (2023). Si les deux premiers visent respectivement à apporter l'enseignement supérieur universitaire au cœur des cinq archipels polynésiens et à structurer un écosystème polynésien de l'innovation autour de l'UPF, des organismes nationaux de recherche (CNRS, IRD, IFREMER) et du gouvernement de la Polynésie française, le troisième projet, baptisé « NĀRUA » porte, sur une durée de huit années et avec un financement France 2030 de plus de 11,2 millions d'€, une ambition très forte.

En effet, il s'agit de transformer l'établissement en profondeur tant du côté de l'offre de formations de premier cycle (professionnalisation, internationalisation, pédagogie innovante, sensibilisation aux grands enjeux des transitions) mais également d'affirmer la place de l'UPF en tant qu'université francophone et polynésienne au cœur d'un Pacifique anglophone.

La réponse de l'UPF aux recommandations des experts a donc déjà commencé au travers de ces grands projets et de quelques autres opérations comme le déploiement d'un système d'information décisionnel ou le renforcement des collaborations UPF/CNRS dans une dynamique de montée en puissance du consortium de recherche RESIPOOL.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de ma considération distinguée.



Le Président,

Pr. Patrick CAPOLSINI

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université de Polynésie française a eu lieu du 10 au 12 mai 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Didier LE GALL** professeur des universités en neuropsychologie, Université d'Angers, ancien vice-président de cette université, vice-président de la ComUE Angers-Le Mans.

- Mme **Marie-Pierre BALLARIN**, directrice de recherche Afrique, Institut de Recherche pour le Développement (IRD), vice-présidente des Relations Internationales au Sud, Université Côte d'Azur ;
- M. **Didier BOUQUET**, directeur général des services (DGS), Université d'Angers ;
- M. **Daniel BURTIN**, consultant, ancien président de la Satt Grand Centre ;
- M. **Gilles LAJOIE**, professeur des universités en géographie, Université de La Réunion, président du conseil académique de cette université ;
- Madame **Anna LEFAY**, étudiante à l'Université de Poitiers et enseignante stagiaire.

Claire SOTINEL, conseillère scientifique, et **Laura PIMENTA**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)