

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE LA NOUVELLE- CALÉDONIE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 14/03/2024

Au nom du comité d'experts :

Jean-Yves Mérindol, 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.

Contexte de cette évaluation

Les raisons de la fondation en 1999 de l'Université de la Nouvelle-Calédonie (UNC) sont particulières et jouent, aujourd'hui encore, un rôle décisif dans la stratégie et les projets de cet établissement. L'enseignement supérieur universitaire a été installé en Nouvelle-Calédonie en deux étapes, la première (milieu des années 1980) marquée par une affirmation géostratégique de la France, la seconde (fin des années 1990) par la prise en compte des attentes particulières d'un territoire spécifique.

En 1985, en réponse à la crise internationale ouverte par l'affaire du Rainbow-Warrior (juillet 1985), les plus hautes autorités de l'État annoncent leur intention de créer dans le Pacifique sud un « centre d'études supérieures francophone » afin de « maintenir et accroître la présence de la langue et de la culture française¹ » dans la zone. Il en résultera, en 1987, la création de l'Université française du Pacifique, installée à Papeete et à Nouméa. Elle fonctionnera tant bien que mal jusqu'en 1999, confrontée à diverses difficultés : « en douze ans d'existence, on peut dire que l'Université française du Pacifique n'a qu'insuffisamment rempli plusieurs de ses missions² ».

La création en 1999 d'une université de plein exercice en Nouvelle-Calédonie (et, par conséquent, en Polynésie) figure dans l'accord signé à Nouméa en mai 1998 qui affiche de fortes ambitions pour les enjeux éducatifs locaux : « Les formations devront, dans leur contenu et leur méthode, mieux prendre en compte les réalités locales, l'environnement régional et les impératifs de rééquilibrage », « l'université devra répondre aux besoins de formation et de recherche propres à la Nouvelle-Calédonie³ ». Ce thème du rééquilibrage, déjà présent dans les accords de Matignon-Oudinot de juin 1988, n'avait alors pas justifié d'une mission particulière confiée à l'Université française du Pacifique.

L'accord de Nouméa, qui reconnaît la réalité de l'identité kanak, prévoit que soient organisés en Nouvelle-Calédonie une « recherche scientifique et un enseignement universitaire sur les langues kanak ». Il place l'enseignement supérieur et la recherche dans les « compétences partagées » entre l'État et l'Exécutif calédonien, le premier devant associer le second à la « préparation des contrats qui le lient aux organismes de recherche implantés en Nouvelle-Calédonie et à l'université, afin de permettre une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de la Nouvelle-Calédonie en matière d'enseignement supérieur et de recherche⁴ ». La loi organique⁵ n°99-209 du 21 mars 1999 reprend ces obligations : le gouvernement calédonien est associé « à l'élaboration des contrats d'établissement entre l'État et les établissements universitaires intervenant en Nouvelle-Calédonie » et « consulté sur les projets de contrat entre l'État et les organismes de recherche établis en Nouvelle-Calédonie ». Cette même loi (art. 27) prévoit que le « congrès peut [...] adopter une résolution tendant à ce que lui soient transférées, par une loi organique ultérieure » diverses compétences dont celle sur l'enseignement supérieur, ce que le congrès n'a pas fait à ce jour. Enfin, le titre XIII de la Constitution de la République française, qui porte sur la Nouvelle-Calédonie, renvoie à la loi organique pour déterminer « les compétences de l'État qui seront transférées, de façon définitive, aux institutions de Nouvelle-Calédonie, l'échelonnement et les modalités de ces transferts, ainsi que la répartition des charges résultant de ceux-ci ».

L'université s'interroge légitimement sur les conséquences qui découleraient d'un tel transfert (situation institutionnelle, définition des missions, organisation interne, statut des personnels, nature des diplômes, etc.). Si le processus conduisant au transfert n'a pas été engagé, il peut l'être à tout moment, et cette incertitude place l'université dans une situation inconfortable. Pour cette raison, la présidente a considéré la démarche d'évaluation du Hcéres « comme une opportunité d'être accompagnés sur des scénarii d'évolution institutionnelle de notre établissement » au motif que « l'évolution institutionnelle du pays qui emmènera d'une façon ou d'une autre une évolution institutionnelle de l'université⁶ ». Le Hcéres a décidé de répondre à cette demande spécifique.

¹ Déclaration de M. François Mitterrand, Président de la République, à l'issue de son voyage en Guyane et à Mururoa, sur le maintien de la puissance française dans le Pacifique Sud, Paris, dimanche 15 septembre 1985.

² L'Université française du Pacifique, Rapport d'évaluation, Comité national d'évaluation, 1999, p. 83.

³ Accord sur la Nouvelle-Calédonie, signé à Nouméa le 5 mai 1998, art. 4.1., JO du 27 mai 1998.

⁴ Accord sur la Nouvelle-Calédonie, signé à Nouméa le 5 mai 1998, art. 1.3.3 et 3.2.7, JO du 27 mai 1998.

⁵ Les modifications ou actualisation de 2009 et 2015 ne concernent ni l'enseignement supérieur, ni la recherche.

⁶ Lettre de Catherine Ris, Présidente de l'université de la Nouvelle-Calédonie, à Pierre Glaudes, Directeur du département d'évaluation des établissements HCERES, 20 décembre 2021.

Avis du comité

L'Université de la Nouvelle-Calédonie est pluridisciplinaire (hors études de médecine). Elle offre des cursus de formation diversifiés. Ses laboratoires relèvent des sciences humaines et sociales, des sciences et technologies et des sciences du vivant et de l'environnement, avec une forte spécialisation dans les sous-domaines « Biologie environnementale, écologie, évolution », et « Sciences de la terre ».

Le contrat de site 2017-2022 tient grand compte des objectifs et missions fixés par l'accord de Nouméa. Cette inscription assumée dans la réalité politique et institutionnelle de la Nouvelle-Calédonie a permis à l'UNC de devenir un acteur important et reconnu de la vie locale.

L'UNC compte en (2021-2022) un peu plus de 3 750 inscrits, ce qui en fait l'une des universités françaises comptant le moins d'étudiants. Ces effectifs ont augmenté de 26% en cinq ans, une partie de cette progression étant liée à la pandémie de la Covid-19 qui a conduit à limiter les entrées et sorties de la Nouvelle-Calédonie. Les inscriptions enregistrées⁷ au 1^{er} mars 2023, certes un peu en baisse par rapport à celles de l'année précédente à la même date, confirment néanmoins la tendance générale d'une progression pluriannuelle, alors que le nombre d'élèves des lycées généraux et technologiques du territoire est en baisse (6617 inscrits en 2017, 6 368 inscrits en 2022).

Les étudiants de l'UNC sont, pour 76,6 % d'entre eux, inscrits en premier cycle (licences, BUT et DUT). Ce pourcentage est de 59,6 % pour les universités pluridisciplinaires françaises sans santé. Près de deux tiers des inscrits à l'UNC sont des étudiantes (alors que 55 % des entrants dans les BTS de Nouvelle-Calédonie sont des hommes), contre 52,8 % pour les universités comparables.

1. Forces principales

L'Université de la Nouvelle-Calédonie dispose de plusieurs atouts pour atteindre ses objectifs stratégiques :

- **Ses axes de recherche, clairement définis, tiennent compte des réalités et des attentes de la Nouvelle-Calédonie.** Ils s'appuient sur des unités de recherche actives et ayant conscience de leurs responsabilités sociétales. L'université joue un rôle majeur au sein du Cresica (Consortium pour la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation en Nouvelle-Calédonie), instance de coordination avec les structures de recherche présents sur place.
- **La carte des formations est adaptée aux parcours des étudiants et aux réalités économiques et sociales locales.** La création du campus de Baco (Province Nord) permet à des étudiants qui ne seraient pas venus à Nouméa de suivre des formations universitaires. Celle de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) permet de répondre à des demandes du monde économique de la Nouvelle-Calédonie.
- **L'université a conscience du rôle social, économique et culturel qu'elle doit jouer au profit du territoire.** Elle en assume les responsabilités induites, notamment en termes de coordination de la recherche (Cresica) ou de rééquilibrage géographique (Province Nord), en s'appuyant sur ses partenariats (gouvernement de Nouvelle-Calédonie et provinces, universités de la région pacifique, universités de métropole).
- **Elle a maintenu sa capacité :**
 - **de mener à bien des projets ambitieux** comme la mise en place d'une réforme d'ensemble du premier cycle, la création d'un Institut d'administration des entreprises, la restructuration des équipes de recherche en sciences exactes ;
 - de répondre, avec succès, à des appels d'offres compétitifs (projets ANR, France 2030, Europe).
- **Ces bons résultats doivent beaucoup à la forte implication des personnels et à leur attachement à l'établissement.** La conscience d'appartenir à une université dont le rôle économique et social est très particulier joue dans cette implication. Pour autant, le faible encadrement pèse sur la capacité de l'université à mener des projets encore plus ambitieux.

⁷ Le calendrier austral conduit à deux périodes d'inscriptions : la première, qui concerne la grande majorité des étudiants, se termine en mars, la seconde en septembre-octobre. Le nombre de candidats au baccalauréat 2022 en Nouvelle-Calédonie a baissé de 6% par rapport à 2021.

2. Faiblesses appelant une vigilance particulière

- Comme le dernier rapport du Hcéres le signalait déjà, **l'université est faible en matière d'outils de pilotage** (indicateurs, suivi des actions). **Ses processus administratifs internes sont trop peu formalisés**. La petite taille de l'université, qui facilite les échanges directs et informels, permet certes de pallier partiellement ces défauts. Mais c'est au prix de la fragilisation de plusieurs services, tout particulièrement au moment du départ de personnes clefs.
- **Dans plusieurs secteurs où l'université revendique pourtant de fortes ambitions (international, vie et réussite des étudiants), il manque une définition stratégique et des plans d'action adaptés**. Les actions menées, et elles peuvent être nombreuses, n'ont pas, pour cette raison, l'ampleur et l'efficacité qu'elles pourraient avoir.

3. Recommandations

- Valider, sur la base d'un portage politique, des schémas pluriannuels et des plans d'action pour quatre domaines clefs : la vie étudiante ; la réussite étudiante ; l'international ; le pilotage et les systèmes d'information.
- Définir un schéma directeur des emplois BIATSS intégrant un volet de formation.
- Travailler à la description explicite des processus internes de l'université. Il s'agit de mobiliser les services afin que ceux-ci établissent des documents régulièrement remis à jour.
- Conforter l'engagement des étudiants et veiller à les associer, en impliquant le Vice-président étudiant, à la définition des projets de l'université.
- Définir des stratégies explicites donnant un cadre aux actions conduites par les partenaires pour le compte de l'université (pôle innovation de l'Adecal Technopole, Maison de l'étudiant).
- Affiner la stratégie régionale dans le Pacifique-Sud, tant en recherche qu'en formation. Analyser en particulier la façon dont l'UNC peut s'appuyer sur les organisations intergouvernementales et sur les projets indo-pacifiques,

Présentation de l'établissement

1. Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement :

- **Date de création** : 1999
- **Typologie et organisation** : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), université pluridisciplinaire sans secteur de la santé.
- **Évolution du nombre d'étudiants⁸** : 3754, +26 % durant la période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants⁹ (en %)** :

- Deux implantations : le campus de Nouméa à Nouville, et le campus de Baco à Koné (une centaine d'étudiants en 2021/2022).

	Université de la Nouvelle-Calédonie	Universités pluridisciplinaires sans santé
Licence	70 %	44,8 %
DUT / BUT	3,7 %	10,3 %
Licence professionnelle	2,9 %	5,5 %
Master	5,5 %	17,2 %
Doctorat	1,2 %	2,8 %
Diplômes d'établissement	6,7 %	5,0 %
Autres formations ¹⁰	7,9 %	9,0 %
% d'étudiantes	65,5 %	52,8 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	0.1 %	10 %

- **Taux de réussite en Licence en 3 ans ou 4 ans¹¹** : 27,2 %, pour la cohorte 2017-2018 ; moyenne nationale : 46,4 %.
- **Taux de boursiers** : 30,8 % en 2022¹².
- **Ressources humaines¹³** : 229 personnels, dont 119 Biatss et 110 enseignants et enseignants-chercheurs (12 PR, 43 MCF, 22 enseignants du 2^e degré et 33 contractuels), dont 15 enseignants chercheurs accueillis en délégation.
- **Budget**
 - Recettes : 34,3 M€ et dépenses : 32,6 M€¹⁴.
 - Recettes propres encaissables en 2022 : 9, 84 M€ en constante augmentation depuis 2019 (5,35 M€ en 2019)¹⁵.
- **Formation** :
 - 3 départements de formation :
 - Lettres, Langues, Sciences humaines.
 - Sciences et Techniques.
 - Droit, Économie, Gestion.
 - 3 instituts :
 - Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPÉ).

⁸ Données 2021-2022, sources : DataESR. Tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), UNC.

⁹ Ibid.

¹⁰ DAEU, capacité en droit, CPGE, formations d'IEP, formations de santé, HDR, autres.

¹¹ Note flash, SIES, n° 30, novembre 2022, MESR.

¹² Part des boursiers sur le total des inscriptions éligibles.

¹³ DGRH, 2022.

¹⁴ Comptes financiers 2021.

¹⁵ https://data.esr.gouv.fr/FR/T525/P844/tableau_de_bord_financier_-_enseignement_superieur

- Institut universitaire de technologie (IUT) ouvert en 2015.
- Institut d'administration des entreprises (IAE) ouvert en 2020 (durant la période évaluée).
- 6 programmes de Master.
- **Recherche et doctorat¹⁶ :**
 - 3 objectifs thématiques :
 - La valorisation du capital naturel (biodiversité, mines et environnement).
 - L'amélioration de la santé en lien avec l'environnement et les sociétés.
 - L'accompagnement de l'évolution institutionnelle, sociétale et culturelle.
 - 2 axes transversaux :
 - Insularité-globalisation.
 - Changement climatique.
 - 7 unités de recherche :
 - 2 unités mixtes de recherche (UMR) :
 - «Entropie» en cotutelle avec l'IRD, le CNRS, l'IFREMER et l'université de la Réunion. Son «objectif vise à mieux comprendre le fonctionnement des écosystèmes marins et insulaires de l'Indo-Pacifique tropical dans le contexte du réchauffement climatique»¹⁷.
 - «Espace Dev» avec l'IRD, et les universités de Guyane, La Réunion, Antilles et Montpellier. «Ses objectifs concernent la définition d'indicateurs de ces dynamiques : bio-géophysiques, évolutions des sociétés, risques liés aux maladies émergentes en fonction de paramètres environnementaux, changements et vulnérabilité des territoires aux changements globaux.»¹⁸.
 - 3 unités propres de recherche (UPR) :
 - «Institut de sciences exactes et appliquées» (ISEA), issu de la fusion de 3 UR en 2017 (UR regroupant les mathématiques, l'informatique, la géologie, la géographie, la biologie, la physique et la chimie).
 - «Laboratoire de recherches juridique et économique» (LARJE).
 - «Laboratoire interdisciplinaire de recherche en éducation» (LIRE).
 - 2 unités de recherche émergentes issues d'une scission d'une unité de SHS en 2017 :
 - «Mobilités, création, langues et idéologies en Océanie» (ERALO).
 - «Trajectoires d'Océanie» (TROCA).
 - Une école doctorale pluridisciplinaire, «l'école doctorale du Pacifique» co-accréditée avec l'Université de Polynésie française.
 - Appels à projets majeurs en cours :
 - Labex «Corail»¹⁹, coordonné par l'EPHE (PSL) «*Les récifs coralliens face au changement global de la planète*», doté en 2011 de 6,5 M€ sur 10 ans, prolongé de 5 ans en 2020. Il regroupe 9 institutions et 4 universités de métropole et d'outre-mer.
 - Projet H2020-MSCA-RISE «FALAH» coordonné par l'UNC (ISEA, LIRE et LARJE) et portant sur sécurité alimentaire et ses liens directs ou indirects avec l'environnement, la nutrition et la santé ; programme européen «Rise» de 1,3 M€ de 2020 à 2025²⁰ ; 14 institutions d'Europe, d'Australie et des îles du Pacifique. Il rassemble des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des acteurs professionnels du monde agricole, de l'alimentation et de la santé.
 - Projet TREC (Trajectoire Réussite des Etudiants en Calédonie), lauréat de l'appel à projet Nouveaux Coursus à l'Université du PIA 3 en 2018, et financé à hauteur de 6 M€ sur 10 ans. Le projet vise à favoriser la réussite des étudiants en licence grâce à la mise en place de deux parcours de licence (en cinq ou sept semestres).

¹⁶ RAE, p. 22.

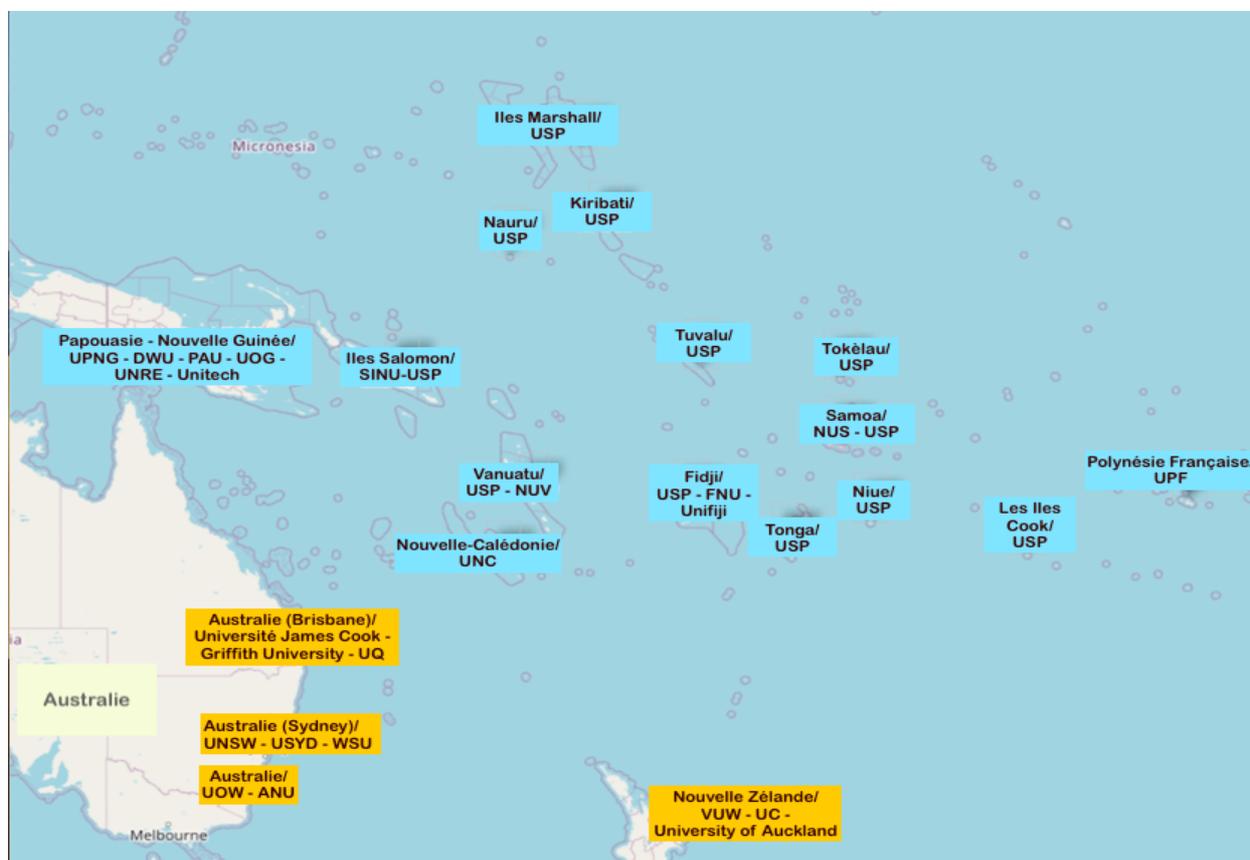
¹⁷ <https://unc.nc/recherche/equipes-de-recherche/umr-entropie/>

¹⁸ <https://unc.nc/recherche/equipes-de-recherche/lumr-espace-dev//>

¹⁹ <https://www.labex-corail.fr/presentation/partenaires/>

²⁰ <https://cordis.europa.eu/project/id/873185/fr>

- Deux réseaux :
 - Le Consortium pour la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation en Nouvelle-Calédonie (Cresica), qui associe neuf institutions : l'Université de la Nouvelle Calédonie elle-même, cinq organismes nationaux ayant une activité locale (BRGM, Cirad, CNRS, Ifremer, IRD), le Centre hospitalier territorial Gaston-Bourret, l'Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie et l'Institut agronomique néo-calédonien-IAC.
 - Le Pacific Islands Universities Research Network (PIURN)²¹
- **Deux principaux domaines de spécialisation de la production scientifique²² :**
 - Sciences de la Terre et de l'Univers (indice de spécialisation 2017-2019 : 5,18).
 - 0,25 % des publications nationales.
 - 22,47 % des publications régionales.
 - Biologie appliquée-écologie (indice de spécialisation 2017-2019 : 3,65)
 - 0,25 % des publications nationales.
 - 16 % des publications régionales.
- **Situation partenariale régionale :**



En bleu, les membres du réseau PIURN (Pacific Islands Universities Research Network) :

- **Coprésidence assurée par deux universités :**

UNC	Université de la Nouvelle-Calédonie
USP	University of the South Pacific
- **Autres membres du réseau PIURN :**

DWU	Divine Word University
FNU	Fiji National University
NUS	National University of Samoa
NUV	National University of Vanuatu
PAU	Pacific Adventist University
SINU	Solomon Islands National University

²¹ Cf. infra, cartographie p. 13.

²² Hcéres – OST, Base OST, Web of Science, calculs OST.

UNRE	The Papua New Guinea University of Natural Resources and Environment
Unifiji	University of Fiji
Unitech	The Papua New Guinea University of Technology
UOG	University of Goroka
UPNG	The University of Papua New Guinea
UPF	Université de Polynésie française

En orange, les principaux partenaires en Australie :

ANU	Australian National University
JCK	James Cook University
GU	Griffith University
UQ	University of Queensland
UYD	University of Sydney
UNSW	University of New South Wales
WSU	Western Sydney University
UOW	University of Wollongong

Et les principaux partenaires en Nouvelle-Zélande :

UoA	University of Auckland
UC	University of Canterbury
VUW	Victoria University of Wellington

Contexte territorial²³:

- **Population de la Nouvelle-Calédonie :** 271 407 habitants en 2019 (+0,2 % par an entre 2014 et 2019 en net fléchissement).
- **Trois provinces :** Province Sud, Province Nord et Iles Loyautés.
- **Montant du contrat de développement (CDEV) 2019-2021²⁴ :** 287,9 M€ (AE) et 180,3 M€ (CP)²⁵, avec un taux d'engagement de 36,17 % avant la dernière année de ce contrat.
- **Économie²⁶ :** en 2019, l'économie néo-calédonienne a pour principales activités les services marchands, dont le commerce, (52 % de la valeur ajoutée), les services non marchands (21 %), la construction (10 %), l'industrie (15 %) dont l'industrie du nickel qui représente 7 %, et le secteur agricole (2 %). Son activité économique est concentrée dans la Province du sud. Le PIB/habitant, estimé à 31 k€ en 2020, a augmenté de 9 % en 10 ans et devient équivalent à celui des Pays de la Loire. Cela place le territoire au 3ème rang de son environnement régional, derrière l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

²³ Strater, 2020.

²⁴ Commission des finances du Sénat à partir des documents budgétaires (rapport annuel de performance 2021).

²⁵ « Avec un taux d'engagement inférieur à 40 % avant la dernière année du contrat, la question de sa prorogation pour un an se pose sérieusement. Les rapporteurs invitent la DGOM à envisager cette solution qui permettrait, par ailleurs, de renégocier tous les nouveaux contrats ensemble avec une année de commencement fixée à 2024. », Projet de loi de finances pour 2023 : Outre-mer, Rapport général n° 115 (2022-2023), tome III, annexe 20, déposé le 17 novembre 2022.

²⁶ Extraits du STRATOM 2022, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/strater-stratom-edition-2022-86314>.

2. Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2016)

Recommandations	Suivi
1- L'autonomie stratégique de l'université, en formation comme en recherche est d'autant plus à faire respecter qu'elle est la garante d'une reconnaissance nationale et internationale.	Suivie d'effet
2- Une communication interne plus active encore aiderait à mieux partager les interrogations sur le devenir institutionnel de l'établissement et renforcerait le sentiment d'appartenance. Dans le même esprit, les composantes et les étudiants gagneraient à être rassurés sur leur association à la marche de l'établissement.	Partiellement suivie d'effet
3- La poursuite des chantiers engagés en matière de refonte du système d'information et de simplification administrative est aussi nécessaire que la mise en place progressive d'une politique de la qualité et de meilleurs outils de prospective.	Partiellement suivie d'effet
4- Les partenariats scientifiques internationaux en cours doivent intensifier la mobilité étudiante aux niveaux master et doctorat et participer à l'internationalisation du campus, internationalisation qui réclame une pratique beaucoup plus systématisée de la langue anglaise.	Peu suivie d'effet
5- Dans la mesure où le calendrier austral pénalise la réussite et la mobilité des étudiants en licence générale et en master, il conviendrait d'instaurer un semestre zéro qui permettrait une remise à niveau ou un approfondissement des acquis, à l'instar de ce qui est d'ores et déjà mis en œuvre dans le cadre de la PAC	Suivie d'effet

- 1- L'Université de la Nouvelle-Calédonie a choisi, dans le cadre de son autonomie stratégique, de porter des projets importants (TREC, IAE, antenne de Baco). Elle a réussi à les mener à bien, ce qui a convaincu, s'il en était besoin, les acteurs locaux que cette autonomie stratégique pouvait contribuer au dynamisme du territoire et à une meilleure adaptation des parcours des étudiants aux particularités de la Nouvelle-Calédonie. Elle a aussi joué un rôle déterminant dans la mise en place du Cresica, structure originale de coordination de la recherche. Ce dispositif, qui permet notamment de répondre collectivement à des appels d'offres ou de monter des projets de plates-formes techniques impliquant plusieurs établissements, renforce la crédibilité locale de l'action de l'université, mais aussi nationale (principalement vis-à-vis de l'Ifremer et de l'IRD). Le comité d'experts n'a pas senti, lors des entretiens qu'il a menés à Nouméa et Baco, de manque de respect vis-à-vis de l'autonomie stratégique de l'université.
- 2- La communication interne, qui a progressé depuis la dernière évaluation du Hcéres, mérite d'être encore renforcée. Les « interrogations sur le devenir institutionnel de l'établissement », probable allusion du précédent comité du Hcéres au possible transfert de compétence, n'ont pas suscité de débats impliquant dans sa profondeur l'université, ses personnels et ses étudiants. Cependant l'université a organisé un colloque sur ce sujet, ce qui a donné lieu à une publication²⁷. Les rapports entre l'université et ses composantes méritent d'être mieux formalisés, notamment par le biais de contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels. La vice-présidence étudiante pourrait être davantage associée aux réflexions sur la stratégie de l'UNC.
- 3- Si quelques améliorations sont constatées sur ces sujets (système d'information, politique de qualité, outils de prospective), on est encore loin de ce qui devait être fait. Les chantiers lancés progressent trop lentement. Il faut maintenant les conduire à bon terme, ce qui est dans les capacités de l'université. Il y a là un enjeu important pour donner tout son sens à l'autonomie stratégique.

²⁷ L'indépendance des universités en Nouvelle-Calédonie. La question du transfert au titre de l'article 27, Mathias Chauchat (dir.), PUNC, 2017.

- 4- Les partenariats scientifiques internationaux établis dans le cadre de PIURN ont permis la mise en place de filières de master, ce qui est positif. Mais ils n'ont pas conduit à une plus forte « internationalisation du campus ».
- 5- L'université a mené à terme la réforme demandée pour la licence, couplant la prise en compte du calendrier austral, la création de deux parcours de licence (l'un progressif, l'autre intensif) et la refonte des cursus. Cette réforme (TREC²⁸), dont les résultats demandent à être analysés de près pour améliorer les dispositifs mis en place, a nécessité un pilotage serré et des efforts constants de l'université (présidence, conseils, composantes) et une forte mobilisation des personnels concernés, enseignants-chercheurs comme BIATSS. On ne peut qu'être impressionné par la capacité qu'a eue l'université de mener à bien, en un temps contraint, une réforme aussi importante.

3. Rapport d'autoévaluation, attentes de l'université, visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, qui a été préparée par une rencontre stratégique le 30 novembre 2021, le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'université a été déposé auprès du Hcéres le 15 juin 2022. La visite de l'établissement s'est déroulée en deux étapes : d'abord à Nouméa, au sein du campus de Nouville, les 10, 11 et 12 mai, avec 65 entretiens impliquant les responsables de l'université, ses personnels et étudiants, ses partenaires publics (monde académique, élus du territoire) et privés en Nouvelle-Calédonie et dans la région Pacifique ; puis à Koné, dans la Province Nord au sein du campus de Baco, avec six entretiens, les 15 et 16 mai.

Le rapport d'autoévaluation présente avec clarté le positionnement général de l'Université de la Nouvelle-Calédonie et les objectifs visés dans le cadre du contrat de site 2017-2021. Il donne corps à l'ambition qui l'anime, résumée par sa devise « Bâtir, transmettre, rayonner ». Les actions menées pendant la période 2016-2021 y sont bien décrites, et avec cohérence.

Il a cependant souvent été difficile, sur la seule base des éléments figurant dans ce rapport, de se faire une idée précise des résultats des actions annoncées. L'autoévaluation glisse parfois avec une trop grande discrétion sur les retards de mise en œuvre de certains des jalons du contrat (schéma directeur pour les BIATSS, contrats pluriannuels avec certaines composantes, plan local de la vie étudiante). Cette discrétion a conduit le comité d'experts à demander, avant et pendant la visite, des documents complémentaires. Le comité a apprécié la diligence avec laquelle l'UNC a répondu à ses demandes, ainsi que la qualité de l'accueil lors de la visite au sein des deux sites de l'université.

Le présent rapport constitue le résultat des travaux du comité d'experts chargés par le Hcéres de cette évaluation.

²⁸ TREC, est un dispositif proposant aux étudiants l'obtention de licences en 5 ou 7 semestres (« TREC 5 » et « TREC 7 »).

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1. Les ambitions fondatrices : rééquilibrer et rayonner

L'université, qui présente une description lucide de son positionnement institutionnel marqué par les spécificités politiques et territoriales de la Nouvelle-Calédonie, fixe une double ambition : participer de « la représentation et du rayonnement de l'ESR français en Océanie et dans la région Indo-Pacifique », et être un « un outil majeur du rééquilibrage, de réduction des inégalités sociales et d'accès à l'éducation et à l'emploi ».

Cette double ambition l'a conduite à définir une carte des formations originale, qui s'est renforcée au cours de la période 2016-2021 sans perdre de sa cohérence. L'université, attentive à l'employabilité de ses diplômés, s'appuie sur des partenariats locaux pour les formations et la vie étudiante (provinces, vice-rectorat, monde économique). Le contrat de site 2017-2022 décrit avec clarté la trajectoire envisagée pour cette période.

L'influence de l'UNC est confortée par son implication dans deux structures originales créées en 2013 et 2014 qui lui assurent une reconnaissance régionale et locale : pour les collaborations avec les universités de la région, le PIURN (Réseau de recherche des universités du Pacifique insulaire) et, principalement pour la recherche, le Cresica.

Reste qu'il est difficile de mener de front, à la fois pour l'enseignement et pour la recherche, la double ambition de proximité et de rayonnement. D'où le risque de voir l'université se polariser autour de deux axes indépendants l'un de l'autre : d'un côté la proximité, avec des formations liées au développement économique et social de la Nouvelle-Calédonie et à l'objectif de rééquilibrage ; et d'un autre côté, le rayonnement, plutôt incarné par certains des domaines de recherche (Cresica, PIURN) et par des actions exceptionnelles. Ce risque s'illustre dans la faiblesse de la mobilité des étudiants : ces mobilités, qui intéressent prioritairement les étudiants de master et doctorat, niveaux où interagissent la recherche et la formation, restent, malgré les incontestables efforts de l'université, quantitativement modestes, ce qui avait déjà été souligné dans le rapport d'évaluation du Hcéres de la période 2012-2016.

2. Quel rééquilibrage ?

L'idée de rééquilibrage apparaît plus de dix fois dans le contrat de site 2017-2021, concernant l'offre de formation, sa localisation, l'accès aux études et la vie étudiante. Elle a justifié l'ouverture en 2018 de formations à Koné (province Nord), prélude à la construction en 2020, sur terres coutumières, du campus de Baco, financé à 80 % par l'État, 7,42 % sur fonds propres de l'UNC, 4,44 % par la Nouvelle-Calédonie, 4,07 % par la Province Nord et 4,07 % par la Province Sud. Dans son contrat de site, l'UNC se focalise sur le « rééquilibrage du territoire » ou « entre provinces ». Si cette idée est bien présente dans l'accord de Nouméa, la notion de rééquilibrage y était plus vaste : « un programme spécifique [...] tendra à la poursuite du rééquilibrage et à l'accession des kanak aux responsabilités dans tous les secteurs d'activités », objectif qui prolongeait un programme de formation de cadres mélanésiens mentionné dans les accords de Matignon-Oudinot de 1988. Il se pose alors une question naturelle : quelle est la contribution de l'UNC à ce second type de rééquilibrage ?

Les statistiques de recensement (Insee-Isee) permettent de suivre les niveaux de diplômes des Néo-Calédoniens, répartis par communautés. Ainsi, de 1996 à 2019, pour le niveau « diplôme de 2^è cycle, 3^è cycle, grande école », on est passé de 6 284 personnes à 26 675. La progression relative est forte pour les kanak (de 171 à 2790 à ce niveau de diplôme), comme pour les Wallisiens (de 28 à 530), à comparer à celle des Européens (de 5 480 à 16 550). La création de l'Université de la Nouvelle-Calédonie a certainement contribué à ces évolutions. Reste que cette dynamique présente des limites : ainsi, l'écart des niveaux de diplômes, qui est important entre la métropole et la Nouvelle-Calédonie (38 % des métropolitains possèdent un diplôme du supérieur contre 25 % en Nouvelle-Calédonie) est particulièrement élevé au sein de la génération des jeunes de 25 à 34 ans en 2019 (48 % en métropole contre 28 % en Nouvelle-Calédonie)²⁹.

²⁹ Isee-Synthèse N° 45, Recensement de la population 2019 - Nouvelle-Calédonie (P. Rivoilan), p. 6.

Alors que l'Université de la Nouvelle-Calédonie constate³⁰ que « l'inégal accès au diplôme entre Kanak et Européens est significatif et se traduit de fait par un inégal accès à l'emploi », elle ne dit presque rien de ses actions pour améliorer cette situation. L'université avait annoncé la création d'un « observatoire de l'égalité en lien avec le gouvernement et les institutions de la Nouvelle-Calédonie [qui] aura pour missions de collecter des données, de mener des études et de guider des politiques publiques en matière d'égalités de genre, ethniques, d'âge, (etc.) dans l'accès aux diplômes, aux emplois, au logement, aux pouvoirs,... en Nouvelle-Calédonie »³¹. L'université et le gouvernement n'ont pas réussi à mettre en place cet observatoire commun. Si l'UNC a mené des actions en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, elle n'a pas abordé les autres sujets, même sur un périmètre restreint (personnels et étudiants de l'UNC), ce qui est dommage.

Alors qu'il est certain que les étudiants kanak et ceux issus de Wallis-et-Futuna sont de plus en plus nombreux depuis 1999, en nombre absolu et en valeur relative, l'université n'a pas recueilli des statistiques pour quantifier ces progressions et en donner une vision par grandes filières de formation. Cet angle mort, qui empêche d'estimer un des impacts importants de l'existence, depuis presque 25 ans, d'une université de plein exercice, ne peut que poser question³². Rappelons qu'en application de l'accord de Nouméa et de la loi organique de 1999 validée par le titre XIII de la Constitution, il est possible de mener en Nouvelle-Calédonie des enquêtes publiques avec des questions sur l'origine ethnique (communauté d'appartenance ressentie)³³. **Il est nécessaire que l'Université de la Nouvelle-Calédonie, qui a les moyens intellectuels de le faire d'une façon rigoureuse et éthique, aborde de front la question des inégalités ethniques parmi ses étudiants et ses personnels.**

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. »

3. Une stratégie claire, mais peu d'analyse sur les retards de mise en œuvre des actions projetées

La stratégie de l'université, clairement décrite dans le contrat de site de la période 2017-2022 signé en avril 2017, est ambitieuse et réaliste. Ce contrat est organisé en cinq axes :

- une recherche en écho aux attentes et aux enjeux sociétaux du pays,
- une offre de formation conçue pour faciliter l'accès et permettre la réussite à l'université au plus grand nombre avec une politique affirmée d'orientation,
- le renforcement de l'ancrage de l'UNC comme opérateur de l'ESR dans le Pacifique,
- un plan local pour la vie étudiante,
- une gouvernance adossée à une démarche d'amélioration continue.

La gouvernance et l'organisation de l'université ont été adaptées au suivi et à l'analyse du contrat. À cet effet, une cellule d'accompagnement au pilotage (Cape) a été créée, et un pilotage des projets et du suivi des indicateurs est décliné et discuté dans le cadre d'un séminaire annuel. D'après le bilan fourni par l'université, la majorité des objectifs affichés dans le contrat en matière de formation et de recherche sont atteints à la fin de l'année 2021, alors que d'autres restent « en cours de réalisation », ce qui témoigne de retards de mise en œuvre par rapport au calendrier prédéfini. L'université n'analyse pas dans le RAE les raisons de ces retards, ce qui traduit une faiblesse du pilotage.

S'ajoute un dispositif de suivi (recueil de données, politique de qualité) insuffisant, ce qui avait déjà été mentionné dans la précédente évaluation du Hcéres. L'université pense trop souvent que sa petite taille, qui lui permet incontestablement de mener un dialogue interne de proximité, la dispense de recueillir des données chiffrées et objectivables. C'est une idée dangereuse, notamment quand il s'agit d'arbitrer entre composantes ou quand il faut justifier des demandes de moyens auprès des autorités de tutelle.

³⁰ RAE, p. 4.

³¹ Contrat de site 2017-2022.

³² Une thèse de l'université de la Nouvelle-Calédonie, soutenue en décembre 2001 à Baco, rassemble des données intéressantes, notamment sur l'accès aux diplômes : Amélie Chung, doctorat de Sciences économiques, *Politiques publiques éducatives et inégalités en Nouvelle-Calédonie*, 8 décembre 2021.

³³ D'après le recensement de 2019, 41,2 % des habitants déclarent appartenir à la communauté kanak, 24 % à la communauté européenne, 8,3 % à la communauté wallisienne et futunienne, 11,3 % se déclarant métissée, 8 % renvoyant vers d'autres communautés (tahitiens, indonésiens, Ni-Vanuatu, Vietnamiens, etc.) et 7,5 % ne déclarant aucune communauté.

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

4. De solides partenariats académiques locaux et nationaux

L'UNC a établi des relations solides avec les organismes de recherche présents en Nouvelle-Calédonie et avec les acteurs de l'enseignement secondaire. Elle a aussi établi des partenariats académiques pertinents avec des universités de métropole (dont Bordeaux, Nantes, Paris-Saclay, Polytech Nice-Sophia Antipolis), ce qui lui permet de proposer en première année des formations préparant à des filières dont elle ne dispose pas (comme la médecine, l'odontologie, la pharmacie, ou l'accès aux grandes écoles et aux formations d'avocat).

La stratégie internationale en matière de formation est modeste et mériterait une analyse des doubles cursus ou des complémentarités des formations proposées au sein du réseau des universités du Pacifique Insulaire (PIURN), mais également dans des universités anglophones australiennes ou néozélandaises, en profitant des liens développés en recherche.

La mobilité des personnels, élément important de l'appui à ces partenariats, est soutenue par la mobilisation de financements *ad hoc* permettant aussi l'accueil d'enseignants et de chercheurs invités. L'Université de la Nouvelle-Calédonie, implantée depuis plus de dix ans à Wallis-et-Futuna, y a créé une antenne universitaire servant désormais de base pour un campus connecté, apte à faciliter de nouvelles activités. L'université assure la présidence du consortium Cresica³⁴.

Le comité de site de ce consortium inclut les membres suivants : les présidences ou les directions des structures membres, le chargé de mission pour la recherche et la technologie en Nouvelle-Calédonie, l' élu en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et les présidents des trois provinces. Ce partenariat, noué autour de cinq thématiques scientifiques importantes pour le pays et la région a permis de rationaliser l'achat et l'usage de matériels scientifiques coûteux. Cette alliance, associant le monde scientifique et les élus locaux, permet d'assurer la concertation locale sur les orientations de recherche, ce qui correspond aux principes fixés par l'accord de Nouméa et par la loi organique de 1999.

Les partenariats locaux en matière de formation supérieure sont moins formalisés. L'Université de la Nouvelle-Calédonie, seul établissement d'enseignement supérieur et de recherche du territoire, a des collaborations centrées sur la formation initiale avec d'autres institutions locales, par exemple pour le diplôme d'État d'infirmier ou la formation des professeurs des écoles. Les relations avec la CCI ou avec l'antenne du Cnam (qui propose des licences professionnelles) sont faibles ou inexistantes.

5. Un réseau international de qualité

La création en 2013 du réseau PIURN (*Pacific Islands Universities Research Network / Réseau de recherche des universités des Iles du Pacifique*) qui regroupe aujourd'hui quinze universités³⁵, a permis à l'UNC de devenir un chef de file des coopérations régionales, conjointement avec l'*University of the South Pacific* (l'USP héberge le dispositif d'animation du réseau dans son campus de Suva).

L'USP et l'UNC lancent régulièrement des appels à projets pour soutenir des collaborations de recherche impliquant au moins deux des universités de PIURN. Pendant la période 2017-2020, les équipes de recherche de l'UNC ont participé à 14 projets (onze financés par un appel d'offre de l'UNC, trois par un appel d'offres en 2017-2018 de l'USP).

Dans le même esprit, le projet européen H2020-MSCA-RISE « FALAH »³⁶, permet à l'université de développer un réseau thématique autour de questions concernant la région Pacifique Sud : revitalisation de l'agriculture familiale, du mode de vie (alimentation, activité physique) et de la santé.

³⁴ Cf. *supra*. p. 13. Le Cresica rassemble euf institutions : l'Université de la Nouvelle Calédonie elle-même, cinq organismes nationaux ayant une activité locale (BRGM, Cirad, CNRS, Ifremer, IRD), le Centre hospitalier territorial Gaston-Bourret, l'Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie et l'Institut agronomique néo-calédonien-IAC.

³⁵ 3 fidjiennes, 6 de Papouasie-Nouvelle-Guinée, l'Université nationale de Samoa, l'Université de la Polynésie française, l'Université nationale du Vanuatu, l'Université du Pacifique Sud, l'Université de Tonga (depuis juillet 2023) et l'UNC.

³⁶ Family farming, lifestyle and health.

L'université joue un rôle moteur dans la structuration de réseaux internationaux dans la sous-région. Ces partenariats régionaux se retrouvent dans les actions communes et dans les thématiques prioritaires du Cresica, ce qui donne une cohérence et renforce l'impact de cette approche en l'adossant à la dynamique partenariale de recherche.

L'université est présente au Vanuatu, où elle propose des formations délocalisées (licence professionnelle sur le tourisme et l'hôtellerie, licence de sciences de la vie et de la terre-parcours environnement, master autour de l'aménagement des territoires océaniques). Elle a participé à la création en 2019 de l'Université nationale du Vanuatu (UNV), établissement bilingue (français et anglais) installée à Port-Vila. Cette création va évidemment conduire à une modification substantielle de la nature de la collaboration entre l'UNC et le Vanuatu. **Le comité recommande que les deux universités concernées explicitent leur partenariat en élaborant une convention pluriannuelle.** La présence d'enseignants-chercheurs de l'UNC dans les instances de l'UNV, aussi utile soit-elle, ne peut remplacer une collaboration formelle, qui reste à préciser.

6. Des partenariats bien installés avec les milieux économiques, sociaux, culturels et avec les instances de la Nouvelle-Calédonie

L'université a des partenariats actifs et variés avec le monde socio-économique, ce qui contribue à la qualité des formations et à l'insertion des étudiants, notamment pour les formations professionnalisantes de l'IUT (ouvert en 2015), de l'IAE (ouvert en 2020) et divers DU. Elle n'a cependant pas les moyens d'aborder l'ensemble des domaines de formation susceptibles d'intéresser la Nouvelle-Calédonie, ce qui explique que, pour certaines activités essentielles (santé, mines et métallurgie par exemple), les jeunes Calédoniens aient à chercher, ou à compléter, leur formation supérieure en métropole ou ailleurs, dans la région.

Les relations de l'Université de la Nouvelle-Calédonie avec le territoire et ses représentants sont fluides et de bonne qualité. Elles se traduisent partiellement dans des conventions, de portée inégale, signées avec chacune des trois provinces, par des soutiens, sur des objectifs ponctuels, apportés par le gouvernement de Nouvelle-Calédonie. Des élus du territoire siègent dans diverses instances liées à l'université (participation conjointe à la Maison de l'étudiant, présence de représentants du gouvernement dans le comité de site du Cresica et dans les conseils de l'université).

L'absence d'une convention globale d'objectifs et d'orientation avec le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie conduit le comité à s'interroger. La loi organique de 1999, qui ouvre cette possibilité (art. 38) ne rend certes pas obligatoire, mais se contente d'exiger que le gouvernement calédonien soit « associé » à l'élaboration du contrat d'établissement conclu entre l'État et l'université. Cette élaboration se nourrit d'échanges constants, sans formalisation particulière, et de la participation de trois représentants de la Nouvelle-Calédonie dans le collège des personnalités extérieures au CA de l'Université, conformément à ses statuts.

Il existe aussi (art. 38-II de la loi organique de 1999) un conseil consultatif de la recherche placé auprès du Congrès de la Nouvelle-Calédonie. Il compte onze membres, dont la présidente de l'UNC. Se réunissant assez peu souvent (sa dernière réunion s'est tenue en 2021), il n'a pas d'influence significative sur la stratégie locale en matière de recherche et permet au mieux des échanges d'information.

7. Une approche volontaire de quelques thèmes sociétaux

L'université a abordé avec volontarisme plusieurs thèmes sociétaux : les risques psycho-sociaux, la santé et le bien-être, le développement des énergies renouvelables, la sensibilisation à l'écologie et la protection de l'environnement, et l'égalité entre les hommes et les femmes.

Sans avoir mené une évaluation de ses impacts environnementaux, elle a veillé à ce que les nouvelles constructions respectent une charte « chantier vert » et les cibles du référentiel énergétique de la Nouvelle-Calédonie (ACE). Elle s'est aussi engagée dans une revue énergétique en partenariat avec l'ACE pour réduire la consommation énergétique de son parc immobilier.

Le comité invite l'UNC à travailler sur l'impact environnemental des mobilités, sujet important et délicat au vu de sa situation en se posant la question suivante : comment faire face aux contraintes liées à l'isolement et à l'éloignement, en particulier comment faciliter la mobilité des étudiants et des personnels, sans un trop grand impact environnemental ?

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

8. Une gouvernance en adéquation avec les ambitions affichées, mais un pilotage de l'organisation à clarifier

Le conseil d'administration de trente-deux membres, dont huit personnalités extérieures (trois représentants de la Nouvelle-Calédonie, un représentant du territoire de Wallis-et-Futuna, un représentant des organismes de recherche désigné par le Cresica³⁷ et trois personnalités désignées après un appel public à candidatures), se réunit entre quatre et six fois par an selon le RAE (et plus souvent depuis la fin de la période liée à la Covid-19), ce qui permet un fonctionnement régulier de la structure.

D'après le RAE, la taille réduite de l'établissement lui permet de s'appuyer sur une concertation interne fluide, dont témoignent des votes presque toujours consensuels. **Mais le comité considère que la circulation de l'information destinée aux membres des instances d'une part, la formation obligatoire des membres élus d'autre part sont insuffisantes.** Ce mode de gouvernance interne, fondé sur des échanges riches et informels, s'appuyant sur des circuits de validation réduits, n'est pas assorti de processus de préparation des instances (délais suffisants de transmission des documents préparatoires, transmission de documents-cadres) permettant une consultation suffisante des personnels et usagers de l'université. **Si les instances et commissions obligatoires existent (CA, CSA, CFVU, CS, etc.), les annexes aux délibérations et les comptes rendus de leurs débats ne sont pas tous accessibles et référencés sur le site de l'établissement. Il serait utile que l'UNC corrige ce défaut pour une meilleure transparence.**

Les vice-présidences et chargés de mission sont opérationnels au sein de l'établissement, leurs rôles sont le plus souvent bien identifiés par la communauté universitaire, et les décisions sont éclairées par concertation préalable aux instances décisionnelles selon un format variable, décidé par la présidence en fonction des sujets. **Le comité recommande une formalisation des circuits de décision, ainsi qu'une traçabilité des décisions prises, en vue d'une information efficace à destination des personnels comme des usagers de l'université.**

Une répartition claire des rôles entre la DGS, chargée de l'administration générale, et la DGSA, chargée de l'administration thématique, permet une coordination lisible et fluide de l'ensemble de la structure et un accompagnement efficace des actions.

Le comité recommande de poursuivre les actions en faveur de la lisibilité administrative, en déclinant le projet de l'université en objectifs opérationnels puis en actions, afin de permettre une meilleure appropriation des ambitions de l'établissement et la livraison de résultats mesurables de sa mise en œuvre. Le flou de l'informel, qui peut donner le sentiment d'une agilité au quotidien, ne permet pas de piloter correctement le projet de l'UNC.

9. Une communication externe de qualité, une communication interne à renforcer

L'université continue à avoir une politique très active en matière de communication externe, par cibles et par réseaux, de laquelle découle une bonne présence dans le paysage médiatique calédonien. La « Newsletter de l'Université de la Nouvelle-Calédonie », paraît en général une fois par semaine, avec une large diffusion. L'UNC a reçu en 2023 le premier prix Communication vidéo de l'Arces (Association des responsables communication de l'enseignement supérieur) pour le film documentaire « Nations of Water », illustration de la qualité des productions visant la communication externe.

La communication interne de l'université, critiquée dans le précédent rapport du Hcéres, n'a été que trop peu renforcée. D'après le RAE, elle vise principalement à assurer la communication de la présidence³⁸, objectif bien sûr nécessaire. Mais la communication interne doit aussi veiller à faciliter des transmissions plus horizontales, de sorte que les composantes, les personnels et les étudiants puissent connaître les projets, les succès ou les réalisations émanant de l'ensemble de la communauté universitaire. L'université s'en préoccupe, en particulier à travers le magazine *TruTru*³⁹, « lettre d'information du personnel de l'UNC », qui vise au renforcement de l'appartenance à l'UNC. Cet objectif est aussi soutenu par le développement d'activités et de rencontres dans

³⁷ Le Cresica est également représenté dans le conseil académique et le conseil de l'école doctorale.

³⁸ Rapport d'autoévaluation, p. 15.

³⁹ Le *trutru* est le nom en iacai (une des langues de Ouvéa) de la conque, coquillage traditionnellement utilisé pour appeler à un rassemblement.

des contextes divers, parfois en lien avec l'amicale des personnels, ce qui favorise la cohésion entre les agents de l'université.

Il serait tout de même utile d'aller plus loin en définissant une stratégie de communication interne ambitieuse, s'appuyant sur divers supports, pour mieux diffuser les informations au sein de l'administration, des composantes, et auprès des personnels et des usagers, à Nouméa comme à Baco. En effet, la petite taille de l'établissement ne protège pas suffisamment du risque d'isolement. Au vu des activités déjà assurées par la direction de la communication, ces objectifs plus ambitieux en matière d'information interne ne peuvent s'envisager sans renfort en personnel.

10. Une attention apportée à la cybersécurité, sans système d'information global

L'université a développé un dispositif de cybersécurité conforme au Règlement général sur la Protection des Données (RGPD). Dans le cadre de l'appel à projets France Relance Cybersécurité, l'établissement bénéficie d'un accompagnement pour augmenter ses performances sécuritaires.

Plusieurs outils relevant d'un SI sont décrits dans le RAE : un SI RH, un workflow et des tableaux de bord de suivi. Mais l'implémentation des données dans un système d'information global, sur la base d'une arborescence à définir (la cellule CAPE a pour mission de le faire), n'est pas encore réalisée. À ce jour L'UNC ne peut donc pas s'appuyer sur l'arborescence d'un SI, intégrant un SI Recherche interopérable⁴⁰, pour éclairer et tracer ses décisions.

Il est recommandé de réaliser un système d'information général, permettant à l'UNC de regrouper des données fiabilisées, de préparer les décisions, de les rendre lisibles et traçables, et de communiquer à l'extérieur de l'établissement, comme en interne.

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

11. Une démarche qualité amorcée, sans consolidation à l'échelle de l'établissement

Une cellule d'appui au pilotage de l'établissement (CAPE), rattachée à la DGS, se compose de deux personnes chargées du contrôle de gestion et des études statistiques. L'université expérimente des outils relevant de la démarche qualité dans quelques services : celui du patrimoine immobilier à travers le déploiement de la Gestion technique et énergétique des bâtiments (GTEB), le service de microscopie par la certification du Comité français d'Accréditation, et le service commun de documentation (SCD) en utilisant le référentiel Marianne.

Le comité ne peut qu'encourager l'UNC à généraliser le recours au référentiel Marianne dans l'ensemble de ses services et composantes en veillant aux engagements qui le caractérisent : l'accompagnement des usagers dans l'utilisation des services en ligne, les engagements en matière de processus et de délais de réponse, et l'association des usagers dans l'évolution des services.

Le Hcéres avait considéré en 2017 qu'il convenait « maintenant, en associant l'ensemble des usagers, d'impulser une véritable démarche qualité et d'en définir les objectifs et la méthodologie, tout en s'assurant d'une bonne appropriation du projet par une communication interne, claire et régulière⁴¹ ». Mais l'UNC n'a pas encore défini une politique globale de la qualité. En effet, cet objectif a été repris dans le contrat de la période 2017-2022, dans le jalon n° 13 prévoyant « l'élaboration et le déploiement d'un schéma stratégique de la démarche qualité » pour l'année 2020. **Le comité ne peut que regretter le retard pris en la matière. La démarche expérimentale présentée dans le RAE, si elle est bienvenue, ne peut suffire. Le comité recommande à l'UNC de mener ce chantier à bien dans les plus brefs délais.**

⁴⁰ Engagement du contrat de site 2017-2022, p. 14.

⁴¹ Rapport Hcéres 2012-2016 sur l'UNC, p. 34.

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. »

12. Une situation financière saine, une sous-consommation des crédits votés

Les ressources de l'établissement proviennent pour environ 90 % de la subvention pour charge de service public. La situation fiscale de la Nouvelle-Calédonie (absence de taxe d'apprentissage) limite la diversification de ses ressources. Le comité note la création récente, en 2021, par la Nouvelle-Calédonie, d'un crédit d'impôt pour dépenses de recherche et d'innovation, dispositif qui devrait faciliter les liens entre le monde économique et l'université.

L'UNC présente une capacité d'autofinancement (CAF) en augmentation, qui atteint 546 833 384 Francs Pacifiques (FPC) ou 4,58 M€ en 2021. Cette même année, la trésorerie s'élève à 1 744 419 332 FPC ou 14,6 M€, ce qui correspond à un ratio de couverture des charges décaissables qui s'élève à 139 jours de fonctionnement⁴², niveau très élevé qui traduit une gestion prudente des finances de l'établissement.

La sous-consommation systématique des crédits ouverts dans le budget voté, pose question. Ces écarts, parfois imputables à des aléas externes (Covid-19), traduisent des prévisions budgétaires excédentaires⁴², notamment en ce qui concerne les contrats de recherche, une surestimation des demandes de crédits par rapport aux besoins dans certains services et composantes, un non-suivi des engagements et une mauvaise utilisation du dispositif AE /CP.

13. Une masse salariale maîtrisée, couplée à une tension sur les emplois

En 2021, la masse salariale de l'université représente en 2021, 2 916 245 027 FPC (24,4 M€) contre une valeur de 2 608 074 911 FPC (21,8 M€) en 2017, progression qui résulte de l'augmentation des ETP (Équivalent Temps Plein) et du GVT (Glissement Vieillesse Technicité).

Le rapport des effectifs entre le personnel BIATSS et les enseignants (E) et enseignants-chercheurs (EC) s'est inversé, passant de 2017 à 2021, de 90 BIATSS et 110 E et EC à 137 BIATSS et 121 E et EC.

Cette évolution résulte de l'insuffisance du financement des emplois de fonctionnaires créés. En effet, le ministère en charge de l'Enseignement supérieur n'a pas pris en compte le fait que le coût moyen d'un recrutement est, en raison de la réglementation locale applicable (indexation, indemnité d'éloignement), plus élevé en Nouvelle-Calédonie qu'en métropole. Cette mauvaise prise en compte par le ministère de l'impact financier des créations de postes a contraint l'UNC à ne pourvoir qu'une partie des emplois les plus coûteux : 20,5 ETP ont été gelés, dont 17,5 enseignants-chercheurs.

Saisi de la question par l'UNC⁴³, le ministère vient de décider (courrier de mai 2023, concomitamment à la visite du comité) de corriger cette anomalie en versant en 2023 un complément de dotation. Il conviendra néanmoins de s'assurer qu'il s'agit bien d'une prise en compte stable des spécificités de la Nouvelle-Calédonie, de façon à éviter d'affecter, à nouveau négativement les capacités de recrutement de l'UNC. Dans cette hypothèse que l'on peut espérer voir se réaliser, il appartiendra à l'Université de la Nouvelle-Calédonie de définir un plan lui permettant, en quelques années, d'effacer partiellement l'impact des récents gels d'emplois. **Le comité suggère que ce sujet soit intégré aux futurs schémas directeurs des emplois de BIATSS et d'enseignants-chercheurs.**

14. Un dialogue interne de gestion structuré, affaibli par l'absence d'un cadrage général rationalisé

Le dialogue interne répond sur la forme aux exigences de préparation budgétaire (lettre de cadrage, calendrier de mise en œuvre). Cependant, en l'absence de CPOM (Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens) avec les composantes et services, le pilotage ne s'appuie pas sur la comparaison entre les besoins exprimés par les services et les composantes et les objectifs fixés par un cadrage à l'échelle de l'établissement. Les débats dans les instances centrales, s'ils sont utiles pour expliquer les votes sur les choix budgétaires, ne

⁴² Compte financier 2021, Rapport de l'ordonnateur, compte de gestion, p. 6.

⁴³ Lettre de la présidence à la DGESIP en date du 7 juillet 2022.

peuvent remplacer des prévisions qui s'appuient sur des objectifs partagés, associés à des engagements formalisés par des contrats pluriannuels.

Le comité recommande donc à l'université de mettre en place des CPOM cadrant ses dialogues de gestion, s'appuyant sur des critères d'allocation des moyens, et d'atteinte des objectifs définis par les contrats. Il demande de mener un dialogue de gestion plus serré, s'appuyant sur les objectifs fixés par des schémas directeurs, pour déterminer les crédits à allouer pour l'année suivante. Une attribution de crédits pondérée par un coefficient d'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de CPOM pourrait éviter, ou au moins contenir, la surévaluation des besoins. **Il est également conseillé d'associer cette phase de dialogue de gestion à la démarche qualité à construire.**

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. »

15. Une politique RH adossée à un schéma directeur, uniquement pour le personnel enseignant. Une mobilité des agents limitée par le contexte insulaire

Un « schéma directeur des emplois d'enseignement et de recherche » a été voté en 2013 (réactualisé en 2019 et 2022) avec deux objectifs : assurer une bonne gestion en adéquation avec le contrat de site, et faciliter les déroulements de carrières au sein de l'UNC. Il tient compte de la possibilité d'utiliser la procédure de délégation (pour deux fois deux ans), qui permet d'accueillir des fonctionnaires en poste dans une autre université, et de l'impact financier lié à la situation des agents publics en Nouvelle-Calédonie (l'indemnité d'éloignement (IE) et la prise en compte des Intérêts Matériels et Moraux (IMM) des fonctionnaires locaux). Bien que ces données particulières offrent quelques possibilités pour préparer des promotions d'enseignants locaux vers un poste de professeur en pourvoyant provisoirement des postes vacants par délégation⁴⁴, elles complexifient l'exercice prévisionnel pluriannuel sur les emplois.

Le schéma directeur est centré sur les procédures à suivre, dont les arbitrages à opérer entre promotions et recrutement extérieurs, renvoyant à la « lettre de cadrage budgétaire annuelle » pour l'utilisation des emplois vacants, sur la base « des remontées des besoins des composantes⁴⁵ ». Si ce processus n'interdit pas de tenir compte d'une projection pluriannuelle en lien avec des projets (formation et recherche) de moyen terme de l'université, il ne fait pas de place explicite à cette projection.

Comme l'université l'indique, « la position de délégation permet d'attirer les enseignants-chercheurs de métropole, tout en leur permettant de garder un lien avec leur établissement d'origine⁴⁶ », facteur favorable à l'attractivité de l'UNC. Mais l'université ne peut aller trop loin dans l'utilisation de délégations, au risque d'un turn-over déstabilisant : elle doit pouvoir s'appuyer sur un corps enseignant assez stable pour assurer la pérennité de ses activités et pour porter ses projets de développement ambitieux. **Le comité aurait dès lors aimé avoir des indications sur l'ampleur raisonnable de l'usage des délégations, et une analyse des réussites et des éventuels échecs en la matière. Cette réflexion mérite d'être conduite, alors que le dispositif des chaires de professeurs juniors introduit par la Loi de programmation de la recherche (LPR), qui vise à attirer les candidatures de jeunes chercheurs brillants, n'a pas été étendu à la Nouvelle-Calédonie.**

Le contrat de site prévoyait qu'un schéma directeur des ressources humaines pour les BIATSS serait mis en place pour l'année 2018, ce qui n'a pas été fait. Si l'on en croit le rapport d'autoévaluation⁴⁷, les règles particulières liées à la Nouvelle-Calédonie, notamment celles qui concernent les personnels permanents y ayant le centre de leurs Intérêts Matériels et Moraux (IMM), bloquent de fait les possibilités de mobilité. L'évolution de carrière est ainsi limitée « à un repyramidage sur place, sans réelle possibilité d'ajuster l'organisation à cette promotion », les possibilités d'évolution ne se faisant que « sur les emplois occupés par des personnels en séjour limité »⁴⁸ (RAE, p. 18). La conclusion pessimiste de l'université — « le déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) se heurte à une réalité d'immobilisme et à une progression individuelle quasi mécanique » — semble avoir justifié l'abandon du projet de schéma directeur des ressources humaines.

⁴⁴ Schéma directeur des emplois d'enseignement et de recherche, juillet 2019, p. 5.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 3.

⁴⁶ Rapport d'autoévaluation, p. 18. Voir aussi p. 31.

⁴⁷ Rapport d'autoévaluation, p. 18.

⁴⁸ *Ibid.*

Si l'on ne peut pas sous-estimer la complexité de la gestion des personnels dans ce contexte insulaire, et s'il est certain qu'il y a des freins puissants à la mobilité, **le comité doit tout de même encourager l'UNC à se lancer dans les meilleurs délais dans l'exercice de mise au point d'un schéma directeur des ressources humaines pour les BIATSS.** Un tel schéma, indispensable alors que l'UNC fait face à de sérieuses difficultés de recrutement, doit prévoir la façon dont sera organisée la montée en compétences du personnel déjà en poste.

16. Des actions efficaces en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la qualité de vie au travail (QVT) et du dialogue social

L'université a élaboré une charte pour l'égalité professionnelle des femmes et des hommes et s'est dotée (CA du 28 mai 2021) d'un plan d'action sur ce sujet (production de statistiques sexuées, égalité des chances dans le déroulement des carrières professionnelles et des cursus étudiants, formation en études de genre). Si une chargée de mission «égalité diversité», maîtresse de conférence à l'UNC, est chargée de cette politique, aucun service d'appui à cette mission n'est recensé dans l'organigramme.

L'établissement a engagé des actions en faveur de la Qualité de Vie au Travail (QVT) grâce à 15 assistantes et assistants de prévention dans les services, en lien avec l'ingénieur HSE (Hygiène Sécurité Environnement), ce qui lui a donné une forte réactivité face aux situations exceptionnelles. Chaque service et chaque direction a bénéficié d'une évaluation des risques professionnels (EVRP) donnant lieu à des mesures correctives. Depuis 2017, l'établissement a créé une commission d'action sociale qui complète cette intervention auprès des personnels en difficulté.

Les instances de dialogue social se réunissent régulièrement sur les sujets qui relèvent de leurs compétences respectives. Le RAE met en évidence la capacité de l'établissement à faire face à des situations nécessitant la tenue dans l'urgence du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). **Alors que les contraintes liées à la crise de la Covid-19 n'ont été que peu évoquées dans le RAE, le comité sait qu'une cellule d'écoute a été mise en place, pour le personnel comme pour les étudiants. Le comité recommande de poursuivre les actions en faveur du personnel en difficulté.**

Par ailleurs, alors que le comité social d'administration (CSA) est chargé de missions importantes par la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019, il apparaît que les représentants du personnel siégeant au sein de cette nouvelle instance n'ont pas eu la possibilité de suivre des formations leur permettant de pleinement jouer le rôle que leur donnent les textes en vigueur. **Une fois encore, le comité recommande de veiller à la bonne préparation des instances : formation des élus, transmission des documents préparatoires dans des délais adaptés.**

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

17. Une politique immobilière réussie

En sus du maintien en état des bâtiments historiques de son campus (patrimoine pénitentiaire), l'université a construit pendant la période évaluée un campus à Baco (Koné) et de nouveaux bâtiments à Nouville.

En 2018 un centre de recherche et de pédagogies innovantes (Sigma) a été mis en service. Plus de 3500 m², dont 2700 m² au profit de la recherche et 800 m² à destination de la formation, permettent à l'établissement de proposer au territoire des espaces collaboratifs, d'expérimentation et de production numérique. Cet équipement représente un investissement de près de 2 milliards CFP (16,7 M€) dont plus de 963 millions CFP (8,1 M€) de fonds propres de l'UNC. En 2020, un centre de calcul d'un coût de 43 millions CFP (360 k€), a été édifié, en collaboration avec le Cresica et l'IRD.

Un projet phare a été la construction en 2020, pour un coût de 540 millions CFP (4,5 M€), de l'antenne de Koné, en Province Nord, qui accueille des enseignements de Licence 1 et 2 d'économie et de gestion et le DAEU (Diplôme d'Accès aux Études supérieures).

À ces constructions neuves, s'ajoutent des extensions, restructurations des recompositions d'usage afin de réaliser notamment de nouvelles salles de cours PECT (Pédagogie en Environnement Collaboratif Technique)²³, la salle du conseil d'administration et des bureaux à destination des services administratifs.

Par ailleurs, l'UNC mutualise des espaces et des équipements avec le Cresica et des partenaires privés. Ainsi, l'UNC a signé en 2020 une convention permettant d'acquérir un plateau analytique mutualisé dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) lié à l'appel à projets « Territoires d'innovation ». L'établissement a investi 15 millions CFP (125,5 k€) pour l'acquisition d'un équipement d'analyse en chromatographie liquide ultra haute performance, soit près d'un tiers de sa valeur.

De 2017 à 2021, ces constructions ont permis d'accueillir dans de bonnes conditions des fonctions essentielles de l'établissement. Ces réalisations reposent sur un service de 10 personnes dont 3 encadrants, ce qui représente, au vu du rythme et de la complexité des opérations à mener, une ambition élevée qui repose sur un fort engagement des agents en charge de cette mission, et sur le recours à des prestations externes, strictement nécessaires à la réussite des projets.

S'il est positif de pouvoir recourir avec agilité à des prestations externes, une attention particulière devrait être portée au renforcement des équipes si le rythme de construction devait perdurer. Enfin, le comité recommande que les projets de nouveaux investissements soient accompagnés d'une programmation pluriannuelle des crédits en fonctionnement.

18. Une démarche durable avec des actions tournées vers la transition écologique adaptée au milieu tropical.

Dans le cadre du schéma directeur énergétique du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie d'avril 2016, l'université s'est inscrite dans une démarche de certification de qualité ISO avec la collaboration de l'Agence Calédonienne de l'Énergie (ACE) développant une méthodologie allant du diagnostic énergétique des bâtiments jusqu'à leur équipement dans un but de sobriété énergétique.

L'université, attentive à l'impact environnemental de ses constructions, intègre dans ses cahiers des charges les contraintes Haute Qualité Environnementale (HQE), celles du Référentiel Énergétique de la Nouvelle-Calédonie (RENC) et les principes de conception architecturale en milieu tropical (confort thermique et protections climatiques). Enfin, une charte « chantier vert²⁶ » a été mise en place.

La démarche qualité engagée doit aboutir à la création d'un référentiel en matière de performance énergétique en Nouvelle-Calédonie. Quatre autres projets ont été cofinancés par l'État à hauteur de 127 millions FPC (1,1 M€) en faveur de l'installation d'équipements peu consommateurs d'énergie. Enfin des actions plus modestes, concernant la logistique des bâtiments, contribuent à la sobriété énergétique.

Le comité encourage l'université à poursuivre les actions en faveur d'une réduction de la consommation d'énergie, d'une conception durable de ses équipements, tout en mesurant les impacts financiers d'une telle démarche.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Une université dynamique bien insérée dans son environnement.
- De solides partenariats stratégiques noués autour des activités de recherche.
- Un projet d'université connu du personnel.
- Une communication externe performante.
- La qualité des campus et une politique immobilière environnementale concrète.
- L'implication volontariste en faveur du rééquilibrage territorial.
- Un personnel fortement engagé.

Faiblesses

- Un manque d'outils de prospective et de pilotage (objectifs opérationnels, actions).
- Une communication interne insuffisante.
- Des membres élus non formés régulièrement et insuffisamment informés des décisions à prendre.
- L'absence de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec les composantes.
- L'absence de système d'information fonctionnel global.
- Des retards dans l'élaboration de schémas ou plans prévus dans le contrat de l'université.
- Un manque de moyens humains au regard des ambitions portées.

Recommandations

- Mettre au point des outils de pilotage permettant de quantifier les objectifs, d'en suivre la mise en œuvre et de définir des CPOM.
- Développer la communication interne et veiller à ce que toute la communauté universitaire, notamment les usagers, soit informée des projets et des résultats de l'université.
- Finaliser les schémas prévus dans le dernier contrat de site (démarche qualité, schéma directeur des emplois des personnels BIATSS intégrant un plan de formation).
- Mettre au point d'un système d'information global, réunissant et organisant ce qui est déjà en place.

Focus sur les évolutions institutionnelles : contexte, enjeux et conséquences

Pour suivre au plus près le souhait de l'université, le comité a été amené à analyser les conséquences qui résulteraient pour l'université⁴⁹ d'évolutions institutionnelles renforçant le rôle de la Nouvelle-Calédonie en matière d'enseignement supérieur. L'analyse a été conduite en tenant compte des principes suivants :

- Le Hcéres n'a pas à donner un avis sur les évolutions institutionnelles de la Nouvelle-Calédonie, questions qui font l'objet de discussions politiques ;
- Il ne lui appartient pas de donner un avis sur l'opportunité des dispositions de la loi organique de 1999 ;
- Il n'a pas à peser sur le congrès pour lui indiquer s'il doit, ou pas, se saisir de la possibilité ouverte par l'article 27.

Les évolutions institutionnelles de la Nouvelle-Calédonie peuvent résulter de la loi organique de 1999 (art. 27) ou de futures lois constitutionnelle (modifiant le titre XIII qui porte sur les dispositions transitoires relatives à la Nouvelle-Calédonie) ou organique. Le Haut-commissariat a réuni, en 2015 et en 2017, dans le cadre du comité des signataires de l'accord de Nouméa, des groupes de travail⁵⁰ pour discuter de l'article 27. Ce qui n'a pas débouché sur des constats partagés, encore moins sur des scénarii explicites. La présidence de l'UNC a organisé en 2016 un colloque⁵¹ avec le Laboratoire de recherches juridique et économique (LARJE), puis a rédigé (octobre 2019) une note⁵² où transparaissent des « points d'attention ou de vigilance » et plusieurs vives inquiétudes tirées de l'interprétation que l'université fait de l'avis rendu en 2016 par la section de l'intérieur du Conseil d'État (CE) qui répond à des questions posées par le ministère des Outre-mer. Dans cette note, l'université, qui mentionne des « points d'attention ou de vigilance », fait part de ses inquiétudes sur plusieurs thèmes, tous importants : autonomie de l'université, place de la recherche, avenir de l'École supérieure du professorat et de l'éducation, délivrance des diplômes nationaux, statut des personnels.

On s'appuiera constamment dans ce qui suit sur l'avis⁵³ du CE : il ouvre en effet des pistes intéressantes, certaines d'entre elles nécessitant des modifications des législations nationale ou calédonienne.

La recherche et l'université

L'université insiste sur le fait que, quel que soit le statut retenu à l'avenir, la nouvelle université doit être en mesure de continuer à assurer des missions d'enseignement supérieur et de recherche. Le comité partage ce point de vue : le maintien de ce lien est essentiel pour toute université, en Nouvelle-Calédonie comme ailleurs dans le monde. L'UNC craint que le transfert de la compétence de l'enseignement supérieur, sans la recherche, conduise à la création « d'un établissement public non universitaire d'enseignement supérieur, sans mission de recherche⁵⁴ » puisque, selon ce qu'elle affirme dans son RAE, le Conseil d'État « dit assez clairement que le nouvel établissement ne pourra pas être chargé d'une mission de recherche⁵⁵ ».

Le ministère de l'outre-mer n'a pas interrogé le Conseil d'État sur la capacité d'un établissement public local à exercer une mission de recherche. En conséquence, et contrairement à ce qu'affirme l'université, le Conseil d'État ne donne pas d'avis sur ce sujet. Il l'aborde cependant indirectement⁵⁶ :

1. D'abord en réponse à la question « Quelles modifications seraient apportées aux missions qu'assure le service public de l'enseignement supérieur à l'égard des étudiants ? ». Reprenant la liste des missions du service public de l'enseignement supérieur (art. L. 123-3 du code de l'éducation), le CE considère que la mise en œuvre de l'article 27 entraînerait le transfert des compétences en matière de vie étudiante vers la Nouvelle-Calédonie, « qui aurait toute liberté pour en organiser la gestion ». La

⁴⁹ Le Hcéres n'est pas saisi des conséquences de ces éventuelles évolutions sur l'enseignement supérieur non universitaire (STS, formations en santé, activités locales du Cnam, classes préparatoires, etc.). Ce qui explique que ces sujets ne soient pas abordés dans ce rapport.

⁵⁰ Groupe de travail technique du 23 mars 2015. Groupe de travail du 13 décembre 2017.

⁵¹ *L'indépendance des universités en Nouvelle-Calédonie. La question du transfert au titre de l'article 27*, Mathias Chauchat (dir.), PUNC, 2017. On y trouve l'avis de la section de l'intérieur du Conseil d'État.

⁵² *Présentation, enjeux du transfert et points d'attention sur l'avis du Conseil d'État* (Annexe 5 du rapport d'autoévaluation de l'UNC). Cette note, envoyée aux autorités publiques de la Nouvelle-Calédonie, n'a pas suscité de réactions de leur part.

⁵³ Avis n° 391434, section de l'intérieur, Conseil d'État, séance du 5 juillet 2016.

⁵⁴ Annexe 5 du RAE, p. 4.

⁵⁵ Annexe 5 du RAE, p. 11.

⁵⁶ On souligne les passages les plus importants pour l'argumentation qui suit.

question posée par le ministère ne porte que sur les étudiants, ce qui explique que le CE ne traite pas ici des autres missions du service public de l'enseignement supérieur définies dans le même article L. 123-3, dont celle de la recherche universitaire.

2. Ensuite, en réponse à une question sur le contrôle de légalité et le contrôle budgétaire en cas de transfert, le Conseil d'État indique que ces contrôles, quand ils portent « sur les activités de recherche, suivraient le régime applicable aux établissements au sein desquels ces activités seraient exercées ». Il distingue deux situations en cas de transfert :
 - a. En cas « d'exercice [des activités de recherche] au sein d'une université⁵⁷ », le contrôle de légalité serait exercé par le Haut-commissaire et le contrôle budgétaire par la chambre territoriale des comptes de la Nouvelle-Calédonie ;
 - b. Si ces activités sont accueillies par des organismes de recherche nationaux, les contrôles seraient ceux propres à l'organisme considéré.
3. Enfin, en réponse à une question sur les enseignants-chercheurs. Le CE considère que le dispositif français, qui ne dissocie pas « l'enseignement et la recherche ni dans les missions confiées aux universités et exercées par leur personnel », se « caractérise par une imbrication totale entre les fonctions d'enseignement supérieur et celles de recherche⁵⁸ ». Il en conclut que, puisque la compétence de recherche reste exercée par l'État, « le régime statutaire des enseignants-chercheurs ne peut être inclus dans les compétences susceptibles d'être transférées à la Nouvelle-Calédonie au titre de l'enseignement supérieur et continuera à ressortir à la seule compétence de l'État ». Précisant que l'établissement public local issu de l'UNC pourra « continuer à assurer les missions de l'enseignement supérieur », il considère que la mise à disposition des enseignants-chercheurs vers l'établissement public local serait possible sous réserve que les « règles d'organisation et de fonctionnement » de cet établissement public local soit « compatibles, pour les enseignants-chercheurs, avec les dispositions statutaires les régissant et, en particulier, eu égard à leur double mission d'enseignement ou de recherche, de leur permettre d'exercer leur activité de recherche dans les conditions prévues par leur statut ».

Il résulte de ces rappels que le Conseil d'État ne considère pas comme impossible que l'établissement public local que pourrait éventuellement devenir l'Université de Nouvelle-Calédonie ait une activité de recherche⁵⁹ impliquant des enseignants-chercheurs (2-a et le 3). S'il considère aussi que ces activités de recherche pourraient être exercées au sein d'organismes de recherche, il n'en fait pas une obligation.

La Nouvelle-Calédonie participe déjà au financement d'actions de recherche : l'article 38 de la loi organique de 1999 permet « au gouvernement [calédonien] de conclure des conventions d'objectifs et de moyens » avec les « organismes de recherche établis en Nouvelle-Calédonie » et crée « un conseil consultatif de la recherche placé auprès du congrès de Nouvelle-Calédonie ». En donnant à la Nouvelle-Calédonie un rôle en matière de recherche, le législateur a reconnu la légitimité du congrès calédonien en la matière, donc la compétence partielle et non exclusive, de la Nouvelle-Calédonie. Cette façon de voir explique la création en 1999 de l'Institut agronomique calédonien, « organisme de recherche original et unique » sous la forme d'un syndicat mixte qui associe l'État, la Nouvelle-Calédonie, les Provinces et le Cirad. On lit sur le site web du Haut-commissariat, que cet organisme « relève de la démarche engagée par l'Accord de Nouméa et la loi organique relative au statut de la Nouvelle-Calédonie, notamment au titre du partage de la compétence en matière de recherche⁶⁰ ».

C'est au titre de cette compétence partielle que les collectivités territoriales de métropole (art. L 216-11 du code de l'éducation⁶¹) participent au financement des activités de recherche (conventions avec les organismes, contrat de plan État-région), voire assurent la tutelle d'établissements ayant une mission de recherche. Il en est ainsi, par exemple, de l'École supérieure de Physique et de Chimie industrielles (ESPCI), dont

⁵⁷ L'UNC écrit (p. 2 de l'Annexe 5 du RAE) que le Conseil d'État « dans la perspective du transfert, n'emploie jamais le terme « université », mais « établissement local d'enseignement supérieur », donc sans la recherche ». Dans le passage sur le contrôle de légalité, le terme « université de Nouvelle-Calédonie » est bien employé pour parler de l'établissement public local à créer en cas de transfert. Le Conseil d'État n'emploie le terme « établissement public local d'enseignement supérieur » qu'une fois, pour ouvrir la possibilité d'une accréditation de l'établissement en vertu de l'art. L. 613-1 du code de l'éducation, sujet sur lequel nous reviendrons.

⁵⁸ On reviendra plus tard sur les conséquences qu'il en tire pour les enseignants-chercheurs.

⁵⁹ L'UNC, qui a conscience de cette possibilité (p. 10 de l'annexe 5), affirme que le Conseil d'État « évoque surtout » l'autre branche de l'alternative (organisme national). Cette affirmation n'est pas argumentée.

⁶⁰ <https://www.nouvelle-caledonie.gouv.fr/Services-de-l-Etat/Education-enseignement-superieur-et-recherche/Recherche-et-innovation/IAC-Institut-Agronomique-neo-Caledonien>

⁶¹ « Dans le cadre de leurs schémas de développement universitaire et scientifique propres et en cohérence avec les contrats pluriannuels d'établissement, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent contribuer au financement des sites et établissements d'enseignement supérieur et établissements de recherche implantés sur leur territoire, ainsi qu'aux œuvres universitaires et scolaires. »

les activités de formation et de recherche sont reconnues comme exemplaires⁶² : la situation statutaire particulière de cette école sous tutelle de la Ville de Paris (régie municipale qui confère à ses établissements la personnalité morale et l'autonomie financière) ne l'empêche pas d'assurer des missions de recherche avec des enseignants-chercheurs qui lui sont propres. Citons aussi l'Institut Louis Malardé, établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministre de la Santé du gouvernement de la Polynésie française⁶³, dont l'une des missions est « d'entreprendre des recherches concourant à la protection de l'environnement et à la valorisation du patrimoine naturel de la Polynésie française⁶⁴ ».

On ne voit pas pourquoi il serait impossible, sans avoir pour cela besoin de transférer à la Nouvelle-Calédonie la compétence de l'État en matière de recherche, de confier à un établissement public d'enseignement supérieur de statut local une double mission de recherche et de formation : il faut et suffit que la réglementation applicable à cet établissement (loi organique, loi de pays, statuts et missions) l'ait prévu.

Depuis 2007, dans le cadre des « responsabilités et compétences élargies », l'État attribue aux universités un financement global comprenant tout particulièrement la masse salariale, dotation globalisée qui permet aux établissements de procéder aux arbitrages, souvent couplés, de recherche et de formation. L'Université de Nouvelle-Calédonie a ainsi bénéficié de ces RCE depuis 2011. Ce dispositif doit pouvoir rester applicable à l'établissement public de statut local chargé de ces missions, faute de quoi ce dernier serait en difficulté pour mener une politique ambitieuse et intégrée. Il serait donc nécessaire, s'il y avait transfert de la compétence enseignement supérieur, que le financement global⁶⁵ accordé par l'État à l'UNC et qui comprendrait un volet « recherche » soit, lui aussi, transféré à la Nouvelle-Calédonie, condition nécessaire pour maintenir l'unité du budget de la nouvelle université.

En cas de transfert de la compétence enseignement supérieur vers la Nouvelle-Calédonie, l'université, qui ne pourrait plus être – stricto sensu – EPCSCP, deviendrait un établissement public calédonien d'enseignement supérieur. Les lois (loi organique, loi de pays) organisant le transfert auraient à en fixer le contour et les missions, lesquels pourraient reprendre les grandes caractéristiques des universités. Elles devraient, en tout état de cause, pour que l'établissement puisse être reconnu comme une université, respecter les garanties constitutionnelles rappelées par le CE (liberté de l'enseignement, décision n° 99-414 DC du 8 juillet 1999 ; indépendance des professeurs d'universités, décision n° 83-165 DC du 20 janvier 1984 ; indépendance des enseignants-chercheurs, décision n° 2010-20/21 QPC du 6 août 2010). On doit y ajouter la gratuité de l'enseignement supérieur public, disposition constitutionnelle qui s'impose à tout territoire français (décision n° 2019-809 QPC du 11 octobre 2019).

L'exemple de la Polynésie française offre une piste intéressante. Les articles 13, 14, et 26 de la loi n° 2004-192 du 27 février 2004 sur le statut d'autonomie de la Polynésie française, prévoient que l'État est compétent en matière d'enseignement universitaire et de recherche alors que la Polynésie française est compétente en matière d'enseignement supérieur non universitaire et d'enseignement scolaire (premier degré et second degré). La compétence enseignement supérieur, traitée comme un bloc dans la loi organique de 1999 sur la Nouvelle-Calédonie, est, pour la Polynésie, scindée entre l'enseignement supérieur universitaire et l'enseignement supérieur non universitaire. Cette idée pourrait être reprise en Nouvelle-Calédonie, pour la recherche, en distinguant la compétence sur la recherche universitaire (qui serait jointe à la compétence sur l'enseignement supérieur) de la compétence sur la recherche non universitaire, laissée à l'État. Ce scénario tient compte des arguments employés lors de la discussion parlementaire sur la loi organique de 1999, en particulier de l'argumentaire développé pour écarter par amendement la recherche du transfert envisagé dans le projet de loi déposé par le gouvernement⁶⁶.

Il est, en définitive, essentiel pour assurer à l'établissement une reconnaissance comme université dans l'espace académique international qu'il exerce bien à la fois une mission d'enseignement et une mission de recherche.

Diplômes nationaux, Inspé et IUT

L'université soulève la question de la nature des diplômes délivrés, attirant à juste titre l'attention sur l'importance, notamment pour les étudiants et pour les employeurs, tant en Nouvelle-Calédonie que dans le reste de la France ou à l'étranger, de la reconnaissance de la qualité des diplômes délivrés, qualité qui doit

⁶² Le dernier rapport Hcéres (2018) signale parmi les points forts « une culture de l'innovation qui repose sur une recherche fondamentale d'excellence qui irrigue la formation et « un modèle de formation spécifique, de haut niveau et performant ».

⁶³ La compétence recherche n'est pas transférée à la Polynésie française.

⁶⁴ Le rapport d'évaluation par le Hcéres (2016) de l'unité de recherche « Écosystème Insulaires Océaniques », UMR de l'Université de Polynésie française-Ilfremer-IRD-Institut Louis Malardé, donne une idée des recherches menées dans cet institut.

⁶⁵ Un travail plus précis sur ces questions financières, impliquant l'État, le gouvernement de Nouvelle-Calédonie et l'UNC, devrait être réalisé avant tout transfert.

⁶⁶ JO des débats, Assemblée nationale, 1^{er} séance du 21 décembre 1998, p. 10 878, amendement n° 32 présenté par Pierre Frogier.

être égale ou équivalente à celle qui s'attache à la notion de diplôme national. On se place, pour la suite de l'analyse, dans l'hypothèse où toutes les parties (université, État, Nouvelle-Calédonie⁶⁷) souhaitent que les titres délivrés par l'université puissent être reconnus, après évaluation de la qualité des formations⁶⁸, comme grades ou diplômes nationaux.

Ce sujet est abordé dans l'avis rendu en 2016 par le CE. Il constate, si aucune mesure n'est prise, que « l'établissement public de statut local qui succéderait à l'Université de Nouvelle-Calédonie ne pourrait créer et délivrer que des diplômes et certificats qui lui seraient propres » et que les titulaires de ces diplômes « ne sauraient s'en prévaloir au plan national⁶⁹ ». Conscient des difficultés que ceci pose, le Conseil d'État s'interroge sur la façon de « remédier à cette situation » en proposant deux pistes :

- Utilisation du dispositif d'association de l'article L. 718-16 du code de l'éducation. Ce mécanisme, qui serait vécu comme une subrogation de la nouvelle université à un autre établissement, n'est plus adapté à la situation calédonienne et à l'autonomie universitaire locale.
- Accréditation directe de l'établissement public local : « Les conditions dans lesquelles pourrait être accrédité, au sens de l'article L. 613-1 du code de l'éducation, l'établissement public local d'enseignement supérieur⁷⁰ qui succéderait à l'Université de Nouvelle-Calédonie pourraient faire l'objet d'un examen par le Gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 27 ». Cet article L. 613-1 renvoie au « contrat pluriannuel conclu avec l'État » et à un arrêté du ministre, deux mécanismes qui conviennent à un établissement public local. Pour le CE, le monopole de l'État sur la collation des grades et titres universitaires n'est pas incompatible avec la mise en place par l'État d'un mécanisme d'accréditation d'un établissement local.

De nombreux établissements d'enseignement supérieur, quel que soit leur statut (ingénieurs, commerce, journalisme, etc.) sont accrédités pour délivrer des diplômes ou certifications conférant les grades de master (art. D. 612-34-3° du code de l'éducation), sans être sous la tutelle de l'État. Certains de ces établissements délivrent le diplôme national de doctorat : c'est le cas⁷¹ d'HEC, établissement consulaire d'enseignement supérieur lié à la CCI de Paris, et de l'ESPCI, régie municipale sous tutelle de la Ville de Paris.

Cette voie de l'accréditation directe préconisée comme une des possibilités par le Conseil d'État serait en droite ligne avec l'action conduite en France depuis plus de vingt ans pour organiser au sein de l'architecture licence – master – doctorat (LMD) l'ensemble des formations d'enseignement supérieur dont la qualité est reconnue, en vue d'en assurer la reconnaissance dans l'espace européen et international.

On pourrait en outre envisager, pour rassurer les parties prenantes, bien que ceci ne semble pas juridiquement indispensable, que la loi organique organisant le transfert prévoit que les établissements publics d'enseignement supérieur de statut local de Nouvelle-Calédonie puissent être ainsi accrédités par l'État. Rappelons que le CE s'est penché en 2017 sur la nature du monopole de la collation des grades et a considéré que le législateur était dans son rôle en définissant les catégories d'établissements qui avaient le droit de « délivrer seuls des diplômes conduisant à l'obtention de titres ou de grades universitaires⁷² ».

Pour qu'il y ait maintien de diplômes nationaux (ou des grades), il est nécessaire que l'État intervienne via un contrat passé avec l'UNC et un arrêté d'accréditation (art. L. 613-1). Pour l'UNC, ce processus limiterait « mécaniquement la portée réelle du transfert de l'enseignement supérieur à la Nouvelle-Calédonie⁷³ », ce qui est vrai. Mais est-ce que ceci inquiéterait les autorités calédoniennes ? Ce sujet n'a pas provoqué de difficulté de fond pour le baccalauréat (premier grade de l'enseignement supérieur) dont la collation reste assurée par l'État. Ce précédent donne confiance pour trouver une solution acceptable par tous afin que l'université puisse toujours délivrer des diplômes ou des grades nationaux qui donneraient toutes les garanties souhaitables aux étudiants calédoniens.

S'agissant des composantes internes de l'université, le Conseil d'État soulève enfin le problème de l'institut supérieur du professorat et de l'éducation (encore école supérieure en 2016) qui, dans l'état actuel du droit, ne peut (article L. 721-1 et suivants du code de l'éducation) prendre place qu'au sein d'un EPCSCP. Il est probable que le même problème se pose pour l'IUT qui est défini (article D. 713-1 et suivants) comme un institut d'université au sens de l'article L. 713-1 du code de l'éducation. Dans les deux cas, si nécessaire, une loi

⁶⁷ C'est l'hypothèse retenue par les élus ayant déposé en 2020 une proposition de résolution sur le transfert.

⁶⁸ Cette évaluation pourrait être confiée au Hcéres ou à une autre instance, dans des conditions à définir en accord avec le ministère de l'enseignement supérieur qui décide de l'accréditation.

⁶⁹ On suppose, au vu du contexte, que le CE veut dire qu'ils ne pourraient s'en prévaloir en tant que diplôme national.

⁷⁰ Le Conseil d'État renvoie ici à l'article L. 613-1 sur la nature du monopole de l'État sur la collation des grades et titres universitaires. Cet article, de portée générale, concerne tous les établissements d'enseignement supérieur, sans restriction sur leur nature.

⁷¹ Arrêté du 27 juin 1985.

⁷² CE, 7 juin 2017, n° 389213, Ass. Conférence des grandes écoles, Rec., p. 1978, AJDA 2017, p. 1681, note A. Legrand, JCP A 2017, 2169, concl. F. Dieu ; *adde infra* n° 608 et s.

⁷³ Annexe 5 du RAE, p. 8.

nationale pourrait adapter ces dispositions du code de l'éducation au cas spécifique de la Nouvelle-Calédonie.

Personnels

Comme l'indique le CE, diverses formules statutaires (cadre local, détachement, mise à disposition) peuvent être envisagées pour les personnes appelées à exercer leurs missions au sein du nouvel établissement. L'article 59 de la loi organique de 1999 prévoit diverses situations pour les agents de l'État exerçant leurs fonctions au sein d'un établissement public transféré à la Nouvelle-Calédonie. Il serait nécessaire, s'il y a transfert de l'UNC vers la Nouvelle-Calédonie, d'adapter ces dispositifs.

Il est essentiel que les lois applicables (organique et de pays), que les statuts de l'établissement et ceux des personnels soient compatibles avec les missions que devraient assurer les personnels de la nouvelle université⁷⁴, qu'il s'agisse de fonctionnaires d'État ou de membres de la fonction publique locale. Ce volet, à fort impact, n'a guère été abordé pour le moment. En tout état de cause, comme l'indique le CE, les libertés fondamentales découlant des métiers exercés, notamment celles qui résultent de la garantie constitutionnelle d'indépendance, doivent être protégées par des dispositions appropriées. Le CE ajoute que la mise à disposition des enseignants-chercheurs (fonctionnaires de l'État) vers l'établissement public local succédant à l'université, ne serait possible que sous réserve que les règles d'organisation et de fonctionnement de cet établissement soient compatibles avec les règles statutaires applicables aux universitaires, notamment la pleine indépendance et l'entière liberté d'expression.

Quels que soient les choix opérés, il serait nécessaire de prévoir des dispositions donnant aux enseignants-chercheurs en poste en Nouvelle-Calédonie des statuts (définition des corps, conditions et méthodes de recrutement ou d'examen des demandes de mutation ou de mise à disposition) homologues à ceux de leurs collègues de métropole, condition pour maintenir une attractivité (Nouvelle-Calédonie, métropole, international) sur les postes de maîtres de conférences ou de professeurs. Une partie des personnels BIATSS souhaite bénéficiaire de mobilités professionnelles vers des établissements de métropole, ce qui relève du même état d'esprit. Au-delà de l'enjeu d'attractivité, il est enrichissant, pour les personnes et pour les établissements, de s'appuyer sur des expériences professionnelles diversifiées. Diverses questions restent à examiner lors de l'élaboration éventuelle de la loi organique et de la loi de pays (qu'il serait opportun de concevoir simultanément). En particulier, le droit actuellement applicable aux fonctionnaires de la Nouvelle-Calédonie est-il suffisant pour permettre des mises à disposition vers des corps de l'État et vers des établissements publics ou des collectivités de métropole ? Ou doit-il être modifié ?

Autres scénarii

La Corse. Les capacités d'intervention de l'Assemblée de Corse sur l'enseignement supérieur sont plus fortes que celles actuellement exercées par la Nouvelle-Calédonie (L. 4424-3 et 4424-4 du code général des collectivités territoriales) : « Dans le cadre de la politique nationale de l'enseignement supérieur, le président du conseil exécutif présente à l'Assemblée de Corse les propositions relatives à l'enseignement supérieur et de la recherche, après avis de l'université de Corse. Sur cette base, l'Assemblée de Corse établit, en fonction des priorités qu'elle détermine en matière de développement culturel, économique et social et après consultation du conseil économique, social, environnemental et culturel de Corse, la carte de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette carte devient définitive lorsqu'elle a fait l'objet d'une convention entre la collectivité territoriale de Corse, l'État et l'université de Corse.

La collectivité territoriale de Corse peut, par délibération de l'Assemblée, organiser ses propres actions complémentaires d'enseignement supérieur et de recherche, sans préjudice des compétences de l'État en matière d'homologation des titres et diplômes. Elle passe, à cette fin, des conventions avec des établissements d'enseignement supérieur ou des organismes de recherche. »

Dans un scénario dotant la Nouvelle-Calédonie des compétences indiquées ci-dessus, ce qui ne demande pas de transfert de compétence, l'UNC resterait, comme l'est l'université de Corse / Corsica-Pasquale Paoli, un EPCSCP.

IEP de Paris et FNSP. La Fondation nationale des sciences politiques (FNSP) a pour mission « de favoriser le progrès et la diffusion, en France et à l'étranger, des sciences politiques, économiques et sociales » (article L. 621-3 du

⁷⁴ Elles sont précisées pour les enseignants-chercheurs dans l'article 2 du décret du 6 juin 1984, renvoyant en aux missions générales du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche publique.

code de l'éducation). Dotée de la personnalité civile (article L. 758-1), elle « assure la gestion administrative et financière de l'institut⁷⁵ et détermine ses moyens de fonctionnement, notamment les droits de scolarité pour les diplômés propres à l'institut, ainsi que les moyens qu'il consacre à l'enseignement et à la recherche⁷⁶ ». L'IEP de Paris (« Science Po ») est un EPCSCP accrédité par l'État pour délivrer des grades et des diplômes nationaux. Il emploie des fonctionnaires de l'État (dont 60 professeurs ou maîtres de conférences) alors que la FNSP a des personnels de droit privé (dont 55 « assistant professors, associate professors, full professors⁷⁷ »). L'administrateur de la FNSP, élu par le conseil de la Fondation, peut aussi être directeur de l'IEP. Depuis plus de 40 ans, ces deux fonctions sont assurées par la même personne. Ces deux établissements, fortement imbriqués et tous deux dotés de la personnalité morale, relèvent de catégories juridiques différentes : la FNSP est une fondation *sui generis* alors que l'IEP de Paris est un EPCSCP sous tutelle du ministère chargé de l'enseignement supérieur.

On pourrait imaginer de créer en Nouvelle-Calédonie un établissement public local placé sous la responsabilité du congrès de Nouvelle-Calédonie tout en maintenant, avec des adaptations résultant de modifications législatives du code de l'éducation⁷⁸, l'université de Nouvelle-Calédonie comme EPCSCP. La mission principale de l'établissement calédonien serait de favoriser le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche en Nouvelle-Calédonie. Il serait ainsi l'interlocuteur privilégié de l'université. Devrait-il aussi assurer, comme le fait la FNSP pour l'IEP de Paris, la gestion administrative et financière de l'université ? C'est un point délicat, puisque ceci limiterait l'autonomie financière de l'université-EPSCP. L'établissement de statut local pourrait recruter des personnels sous droit calédonien, alors que l'université-EPSCP pourrait recruter des personnels fonctionnaires d'État et délivrer des diplômes nationaux. Reste à mesurer les risques de scénario : une crise est possible en cas de désaccord grave entre l'EPCSCP et l'établissement local. Pour les prévenir, il convient de définir une gouvernance croisée solide et des missions claires pour chacun des deux établissements publics.

L'UNC envisage la création d'un « établissement universitaire mixte Nouvelle-Calédonie/État *sui generis*, chargé à la fois⁷⁹ des compétences de la NC (enseignement supérieur post-transfert) et de celles de l'État (recherche)⁸⁰ », afin de conserver les missions d'un établissement universitaire au standard international. Cette idée présente l'avantage d'avoir un seul établissement public. Elle ne précise cependant pas sous quelle autorité publique serait placée cet établissement public, ce qui renvoie inévitablement aux questions de compétences, voire de souveraineté.

L'utilité de ces évolutions pour l'enseignement supérieur universitaire

On voit que d'éventuelles évolutions institutionnelles donnant plus d'autonomie à la Nouvelle-Calédonie peuvent, si les parties prenantes en sont d'accord, se concevoir sans affecter les ambitions et les missions de l'université. Reste qu'il serait absurde de consacrer beaucoup d'énergie à mener des réformes délicates et anxiogènes dans l'intention que rien d'essentiel ne change en pratique.

L'Accord de Nouméa vise une « reconnaissance progressive d'une citoyenneté de la Nouvelle-Calédonie, [...] devant traduire la communauté de destin choisie ». La reconnaissance de la citoyenneté, donc de l'exercice de responsabilités collectives, est « dans la logique de l'émancipation du pays⁸¹ », ce qui explique que l'accord de Nouméa aborde le sujet des compétences sur les politiques publiques. Quand cet accord a été approuvé par les électeurs calédoniens (consultation du 8 novembre 1998), puis validé par la loi organique (16 février 1999), l'université de la Nouvelle-Calédonie n'existait pas, de sorte que définir l'autorité compétente sur l'enseignement supérieur était un problème encore abstrait⁸².

L'Université de la Nouvelle-Calédonie existe depuis près de 25 ans. La question politique de l'extension de l'autonomie calédonienne ne peut plus être traitée sans se demander, comment et sous quelles conditions, d'éventuelles évolutions institutionnelles en Nouvelle-Calédonie conduiraient à conforter l'enseignement universitaire au sein du territoire. Les incontestables succès de l'université obligent à s'interroger sur l'impact de ces évolutions sur l'institution en place depuis 1999. De nombreux exemples ont montré que la décentralisation (voire le transfert) en matière d'éducation (primaire et secondaire), parce qu'elle rapproche les niveaux de prise de décisions politiques de ceux des établissements concernés, peut avoir, si les conditions sont réunies, des

⁷⁵ Il s'agit de l'IEP de Paris.

⁷⁶ Statuts de la FNSP, validés par le décret n° 2015-1829 du 29 décembre 2015.

⁷⁷ Données de décembre 2018. <https://www.sciencespo.fr/enseignants/fr/nous-rejoindre/faculte-permanente/>

⁷⁸ Il est déjà arrivé que le code de l'éducation soit modifié pour créer un nouveau type d'université (loi n° 2015-737 du 25 juin 2015 relative à la création de l'université des Antilles).

⁷⁹ Il vaudrait mieux dire « bénéficiant à la fois ». Cet établissement ne pourrait en effet pas être « chargé » de compétences qui relève soit de l'État, soit de la Nouvelle-Calédonie.

⁸⁰ Annexe 5 du RAE, p. 12.

⁸¹ *Ibid.*, Introduction de Mathias Chauchat, p. 14.

⁸² C'est parce que le transfert en matière de recherche aurait été moins abstrait, affectant les centres de recherche installés sur le territoire, qu'il n'a pas été retenu dans la loi organique de 1999 (amendement Frogier).

résultats positifs. Ces précédents, qui n'ont jamais concerné des établissements autonomes d'enseignement supérieur, ne suffisent pas pour rassurer sur l'avenir de l'université, d'autant que l'autonomie s'accompagne assez bien d'un certain éloignement.

Depuis 1998, les relations établies entre l'université et le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, certes de bonne qualité, n'ont pas produit des collaborations plus approfondies que celles observées dans de nombreuses régions métropolitaines. Cette timidité dans les relations partenariales — peu importe ici qu'elle provienne de l'université ou des autorités calédoniennes (gouvernement, congrès) — n'a pas conduit à ce que, durant ce quart de siècle, l'idée de confier des responsabilités nouvelles en matière d'enseignement supérieur à la Nouvelle-Calédonie devienne une évidence, dont la concrétisation aurait été progressivement rendue naturelle et presque unanimement souhaitée.

Ces responsabilités nouvelles, si elles sont décidées, doivent s'accompagner d'un projet de développement pluriannuel du futur établissement universitaire, EPCSCP ou établissement public local, qui, sur la base des stratégies déjà déployées, aborderait de front quelques sujets cruciaux (rééquilibrage territorial et renforcement du site de Baco, accès équitable à l'enseignement supérieur, vie étudiante, valorisation de la recherche, valorisation du patrimoine culturel et linguistique, transition écologique, voire, comme l'ont évoqué des partenaires socio-économiques de l'UNC lors des entretiens menés à Nouméa et Koné, hypothèse d'un CHU, et formations en ingénierie minière). Ce projet, à co-construire avec l'université actuelle, devrait impliquer la Nouvelle-Calédonie et obtenir, au moins pendant une phase transitoire, le soutien de l'État.

En tous les cas, la présente analyse effectuée à la demande de l'université dans le cadre de son évaluation par le Hcéres s'est donné pour objectif d'apporter aux différents acteurs les repères essentiels pour conduire d'éventuelles évolutions en préservant les réussites que l'Université de Nouvelle-Calédonie a engrangées depuis sa création et en lui garantissant de pouvoir poursuivre son action de formation et de recherche comme un établissement universitaire efficace et reconnu au service de son territoire et de la jeunesse calédonienne.

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. Une stratégie recherche claire, cohérente avec les attentes et les richesses du territoire

L'université résume ainsi le fil directeur de sa politique de recherche : « La valorisation et l'accompagnement des mutations des diversités physique et vivante, sociale et institutionnelle de la Nouvelle-Calédonie⁸³ », ce qu'elle décline en trois axes : diversités et pluralismes des environnements, amélioration de la santé et accompagnement de l'évolution sociale et institutionnelle. Ces choix sont cohérents avec les orientations fixées dans l'accord de Nouméa⁸⁴, avec la richesse environnementale et culturelle du territoire, et avec les défis que celui-ci doit relever. On retrouve ces axes, qui correspondent aux attentes sociétales locales, dans les thématiques choisies par le consortium Cresica.

Environ soixante-quinze enseignants-chercheurs titulaires contribuent aux recherches menées au sein de l'Université de la Nouvelle-Calédonie. Ils représentent une grande diversité disciplinaire, relevant d'une trentaine de sections du Conseil national des universités (CNU). Ils travaillent au sein de sept unités de recherche de l'UNC, souvent pluridisciplinaires. Deux de ces unités (Entropie⁸⁵ et Espace-Dev⁸⁶) sont des unités mixtes de recherche (UMR) multi-tutelles (avec plusieurs organismes nationaux de recherche et universités)⁸⁷ présentes au sein de plusieurs sites, en métropole et outre-mer. Les organismes nationaux de recherche ayant de longue date une activité significative en Nouvelle-Calédonie (l'IRD et l'Ifremer) ont établi des collaborations scientifiques avec l'UNC quand cette université a été créée. Ces liens précoces expliquent que ces deux unités de recherche, qui résultent de la fusion d'unités plus anciennes, soient récemment devenues des UMR associant l'UNC. Trois enseignants-chercheurs de l'université y mènent leurs activités de recherche, des étudiants y effectuent des stages et des doctorants y préparent leur thèse. Le CNRS, quant à lui, n'a pas tenu compte de la création de l'UNC pour avoir une plus forte implantation en Nouvelle-Calédonie, probablement faute d'avoir défini jusqu'à présent une stratégie spécifique pour ses activités hors métropole. De façon réaliste, la stratégie de recherche de l'UNC ne vise pas une « UMRisation » des laboratoires créés en son sein depuis 1999.

Les cinq unités de recherche sous la seule responsabilité de l'Université de la Nouvelle-Calédonie résultent pour la plupart de fortes restructurations conduites au cours de la période évaluée. Celles-ci ont notamment concerné la création d'un Institut des sciences exactes et appliquées (Isea) par fusion de trois anciennes unités. L'isea compte 33 enseignants-chercheurs, un chercheur du Cirad, une dizaine de personnels d'appui, une quinzaine de doctorants, relevant de diverses disciplines (mathématiques, informatique, géologie, géographie, biologie physique, chimie), ce qui est propice au développement de projets intégratifs autour des systèmes tropicaux complexes. La part importante que prend l'isea dans la production de recherche globale de l'UNC se traduit par la forte spécialisation⁸⁸ de l'établissement dans les domaines « Biologie environnementale, écologie et évolution » et « Sciences de la terre »⁸⁹. **Cette création, qui reprend une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres, est à saluer et constitue un élément de visibilité indéniable de la recherche à l'Université de la Nouvelle-Calédonie.**

D'autres restructurations ont été conduites dans le domaine des Sciences humaines et sociales, avec cette fois la scission d'une unité (CNEP) en deux équipes émergentes de petite taille : Eralo (mobilités, créations, langues et idéologies en Océanie) et Troca (Trajectoires d'Océanie). Leurs deux projets scientifiques, assez transversaux, sont, au moins partiellement, proches de celui de l'unité Lire (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en éducation). Le dynamisme de cette dernière, une unité de création récente, labellisée en 2017, pourrait avoir un effet entraînant sur les deux équipes émergentes. Des discussions sont en cours pour que ces trois unités de recherche se rapprochent afin de créer un ensemble pluridisciplinaire et cohérent, sur le modèle de ce qui a été réalisé avec l'isea, susceptible de répondre à « des enjeux patrimoniaux en contexte multilingue

⁸³ Contrat de site 2017-2022, p. 9.

⁸⁴ Article 4.1.1. : « L'université devra répondre aux besoins de formation et de recherche propres à la Nouvelle-Calédonie. »

⁸⁵ Rapport Hcéres du 10 mai 2019 (l'UNC n'était pas encore co-tutelle de l'UM Entropie).

⁸⁶ Rapport Hcéres du 14 mai 2020 (l'UNC n'était pas encore co-tutelle de l'UM Espace-Dev).

⁸⁷ Cf. *supra*, p.11.

⁸⁸ Positionnement scientifique de l'université de la Nouvelle-Calédonie, OST, décembre 2022, p. 5.

⁸⁹ Sous-domaines European Research Council, « ERC » LS8 et PE10.

et pluriculturel)». **Cette évolution, qui est positive dans son principe selon le comité, présenterait l'avantage de conforter des équipes fragiles en raison de leurs effectifs réduits, mais dont les expertises des champs disciplinaires rares (langues autochtones, trajectoires des sociétés du Pacifique) sont à la fois au cœur de la politique scientifique de l'université, et susceptibles de renforcer le positionnement de l'UNC au sein du Cresica.**

L'impact de cette politique scientifique est mesuré par l'établissement à l'aune de la production scientifique des unités qui selon le rapport d'autoévaluation «suit une progression continue⁹⁰» : + 43 % en 5 ans pour les articles dans les revues à comité de lecture par exemple (de 90 en 2016 à 129 à 2021). Ces progrès peuvent être mis au crédit des restructurations, en particulier de la création de l'Isca, qui privilégie les publications dans des revues de haute notoriété, et de la politique incitative de l'université, qui utilise le levier du « bonus de production scientifique⁹¹ ».

L'UNC, qui « privilégie les publications de rang A » indique que celles-ci représentent 84 % des publications de l'Isca, 70 % de celles de Lire, 66 % pour Troca, 62 % pour Erala et 40 % pour le Larje⁹². Consciente que ces données « sont à prendre et interpréter avec précaution » en SHS, l'UNC annonce que la Commission recherche mène actuellement un travail pour « harmoniser les remontées des unités de recherche ».

2. Des partenariats bien établis au sein d'une structure regroupant la majorité des forces en recherche de Nouvelle-Calédonie

Deux organismes nationaux de recherche, l'IRD et l'Ifremer, mènent des recherches en Nouvelle-Calédonie, pour le premier depuis 1946. Les instituts techniques de recherche agricole, regroupés en 1984 au sein du Cirad, ont été intégrés en 1999 dans l'Institut agronomique néo-calédonien (IAC), établissement de recherche finalisée sous tutelle du gouvernement calédonien. On doit aussi citer l'Institut Pasteur de Nouméa (INPC), ainsi que le BRGM qui fournit une expertise minière. Le CNRS a installé sur ce territoire quelques personnels depuis 1980. L'Ifremer, l'INPC et surtout l'IRD ont des centres importants (entre trente et quatre-vingt-quinze agents), alors que la présence des autres organismes est modeste. Ajoutons, dans le domaine de la santé (compétence transférée en 1999 à la Nouvelle-Calédonie), le Centre hospitalier territorial Gaston-Bourret avec lequel des collaborations existent, qui portent sur certains axes de recherche de l'UNC⁹³.

L'Université de la Nouvelle-Calédonie a tenu compte de cet environnement pour définir sa stratégie de recherche propre. Ce choix a conduit, en plusieurs étapes (conventions bilatérales, discussion en 2009 autour d'un projet de pôle de recherche Presica), à la création effective, en 2014, du Cresica, rassemblant non seulement les cinq établissements prévus en 2009, mais aussi le CNRS, le Centre hospitalier, l'INPC et le Cirad. Ce périmètre partenarial pourrait prochainement s'étendre, des demandes d'intégration au consortium ayant été formulées par l'Aquarium des Lagons⁹⁴ et la Communauté du Pacifique (CPS)⁹⁵. L'UNC assure depuis le début la présidence du Cresica, position due à son ancrage institutionnel et à la diversité de ses expertises scientifiques.

Ce consortium, qui va bientôt fêter ses dix ans, constitue un espace de dialogue et de coopération tout à fait remarquable. Le Cresica, qui offre un cadre scientifique partagé, où toutes les activités de recherche de l'Université de la Nouvelle-Calédonie sont représentées, a permis l'installation d'infrastructures technologiques partagées et la création d'une cellule de coordination et de gestion de programmes avec des projets d'amorçage (au financement moyen de 50 k€) impliquant chacun des acteurs de différents membres du consortium. Ce programme de recherche fédérateur et intégratif vient en appui aux politiques publiques sur la gestion de l'eau en Nouvelle-Calédonie, et les chercheurs de l'UNC y contribuent significativement (quatre des sept projets en cours étant portés par l'UNC). Au cours de la période évaluée, les collaborations autour de l'axe thématique relatif à l'amélioration de la santé se sont surtout développées avec l'IPNC avec lequel plusieurs projets collaboratifs d'ampleur ont été construits avec succès. Ils ont notamment été soutenus ensuite par l'ANR. La construction à venir d'un vectopôle au sein du campus de Nouville en continuité du bâtiment Sigma facilitera le développement de coopérations sur le thème de la santé.

Le Cresica a aussi aidé au renforcement des liens entre la formation et la recherche, en favorisant l'émergence du Master Science de la durabilité (ITN SUDPAC), et en renforçant l'adossement des partenaires du consortium au sein du Master Aménagement et développement des territoires océaniques. Ce dynamisme est démontré

⁹⁰ Rapport d'autoévaluation, p. 23.

⁹¹ Ibid.

⁹² Rapport d'autoévaluation, p. 24.

⁹³ L'UNC n'a pas d'activité de recherche dans le secteur médical.

⁹⁴ Ce GIP est destiné à promouvoir les recherches scientifiques et techniques afin de développer les ressources minières de la Nouvelle-Calédonie, notamment le Nickel.

⁹⁵ Entretiens.

par une augmentation au cours de la période évaluée, du nombre de doctorants de l'UNC co-encadrés par des chercheurs non universitaires du Cresica (40 % des effectifs).

Conscients de l'importance stratégique du Cresica pour la Nouvelle-Calédonie, les membres de ce consortium ont entamé une réflexion pour faire évoluer la structuration de celui-ci⁹⁶. **Le comité recommande que cette réflexion n'intègre pas seulement les aspects institutionnels ou juridiques, mais qu'elle soit avant tout l'occasion de réfléchir à des axes d'amélioration du fonctionnement actuel : la clarification des règles de mutualisation des moyens technologiques et humains, la systématisation des échanges d'information sur les réponses aux appels à projets, l'évolution du modèle économique, la place des SHS. C'est à cette condition que ce consortium pourra, de façon crédible, assumer auprès des instances politiques du territoire, le rôle qu'il revendique, à savoir être l'interlocuteur global en matière de stratégie de recherche en Nouvelle-Calédonie.**

L'UNC a par ailleurs développé des collaborations avec l'institut agronomique néo-calédonien (IAC) dans le cadre des projets RISE FALAH et PIOM TRIAD (systèmes agro-alimentaires durables, santé des populations). Ses relations scientifiques avec le secteur minier sont essentiellement illustrées par la participation d'enseignants-chercheurs de l'UNC à des projets lauréats d'appel à projets lancé par le GIP CNRT.

3. Une trajectoire positive de la recherche à l'international préférant le périmètre régional

L'environnement spécifique de l'Université de la Nouvelle-Calédonie offre, en matière de recherche, de fortes possibilités : le terrain calédonien, sa culture et ses écosystèmes singuliers (qui expliquent entre autres la présence des partenaires du Cresica), et l'accès à des équipements et des plateformes de bon niveau sont des éléments attractifs pour les partenaires internationaux. **Même s'il est difficile de parler d'une stratégie internationale de l'UNC en matière de recherche, l'université a su saisir des possibilités pour renforcer sa présence dans les réseaux internationaux, capitaliser sur ses atouts et développer des programmes structurants.**

À titre d'exemple, l'UNC s'est inscrite dans la dynamique engagée par le programme européen PaceNET pour co-construire le PIURN, groupement de 14 universités constitué il y a dix ans et aujourd'hui labellisé par les Nations unies (action 7753 de l'agenda des Objectifs de Développement Durable du Pacifique), et y tenir une place centrale aux côtés de l'*University of the South Pacific* (USP). Pour stimuler les collaborations entre établissements, le PIURN lance annuellement un appel à projets d'amorçage (d'une enveloppe totale autour de 33 k€ en moyenne). Cette politique incitative a permis d'amplifier les coopérations et a débouché sur le financement de projets structurants, tels que le projet H2020-MSCA-RISE FALAH portant sur les problématiques de santé et sécurité alimentaire dans le Pacifique Sud, et le projet ITN SUDPAC portant sur l'environnement et le développement durable. Ces deux exemples réussis de réponse à des appels à projets internationaux compétitifs, durant une période peu propice aux échanges internationaux du fait de la crise sanitaire, démontrent la réussite du réseau PIURN. Ils témoignent de la capacité de l'université à répondre aux missions qui lui sont confiées par l'accord de Nouméa en tenant compte des problématiques spécifiques à la région.

Ces programmes régionaux apportent aussi à l'UNC des possibilités de collaborations avec les universités australiennes et néo-zélandaises partenaires, comme le projet développé avec l'Université de Sydney (également partenaire du projet FALAH) financé par le Charles Perkins Center et portant sur l'alimentation et la santé de la jeunesse en Pacifique sud.

Cette approche d'une recherche régionale en réseau (Cresica, PIURN) pourrait utilement être consolidée par une réflexion sur la réponse aux appels à projets : celle-ci, aujourd'hui limitée⁹⁷, pourrait faire l'objet d'une veille plus systématique, avec un investissement spécifique qui pourrait relever du Cresica.

La part des co-publications internationales de l'université est élevée⁹⁸, ce qui est un signe positif. **Il serait opportun que l'université analyse de près ces collaborations pour en tirer une cartographie utile à sa stratégie de partenariats internationaux.**

⁹⁶ Entretiens.

⁹⁷ Entretiens.

⁹⁸ Rapport provisoire OST.

4. Des initiatives en termes de recherche responsable à mieux formaliser, afficher et accompagner

Dans la mesure où les activités développées à l'UNC n'impliquent pas de projets de recherche interventionnelle sur la personne humaine et où la loi Jardé⁹⁹ vient d'être très récemment transposée à la Nouvelle-Calédonie, l'éthique des protocoles de recherche faisant intervenir des personnes est gérée par le comité consultatif d'éthique de la Nouvelle-Calédonie et plus particulièrement par la commission Éthique et ethnicité de ce comité, dont les avis des années 2016 à 2018 sont consultables en ligne. L'UNC recommande fortement aux porteurs de projets sensibles concernés (utilisation de données humaines et notamment de données pouvant être en lien avec l'appartenance communautaire) de saisir ce comité pour avis, et elle veille à ce que ces avis soient pris en compte dans la conduite des projets de recherche¹⁰⁰. Dans les faits, cependant, ils ne sont pas toujours suivis par les personnels des unités de recherche¹⁰¹. **À ce sujet, le comité recommande à la gouvernance de l'UNC d'accroître sa vigilance, et qu'elle mette à profit les bonnes pratiques développées au sein de l'UR Lire pour qu'elles se diffusent plus largement au sein de sa communauté scientifique.**

L'UNC possède un référent « Intégrité scientifique et déontologie » dont le rôle n'est pas décrit dans le RAE. Le site web de l'établissement ne fait pas référence à cette mission et ne présente pas la politique de l'université sur ces questions. **Le comité recommande à l'UNC de corriger cette lacune.**

Les axes d'innovation de l'université sont liés à des objectifs de développement durable, ce qui est cohérent avec les thèmes de recherche de l'UNC. Ainsi les jeunes entreprises accueillies par l'université au sein du bâtiment de recherche Sigma, ont notamment pour objectifs la revitalisation des sols ou la valorisation des ressources végétales. Dans ce contexte, l'université veille, dans le cadre de ses projets partenariaux, à ce que tous les échantillonnages de terrain aient reçu une autorisation spécifique des services compétents : des provinces (ressources terrestres) ou de l'État (ressources marines). Elle veille aussi à ce que ces études se déroulent en accord avec la réglementation Accès et Partage des Avantages (APA) pour le partage équitable des avantages entre partenaires (protocole de Nagoya).

L'université a créé en 2021 un portail institutionnel HAL pour permettre le dépôt des publications de la recherche dans une archive ouverte. D'après les données fournies dans le RAE, 21 % des publications (toutes disciplines confondues) sont en accès libre (pourcentage de notices accompagnées de document). Ce taux, un peu faible, doit être relativisé du fait de la jeunesse de ce portail. L'université a formé des référents HAL pour chaque UR, ce qui devrait se traduire par une augmentation des dépôts dans les années à venir. Dans la mesure où un bonus « production scientifique » a été mis en place par l'UNC, le calcul de ce bonus sur la base des productions « ouvertes » des unités de recherche pourrait également être envisagé.

Par ailleurs, toujours dans le domaine de la Science ouverte, **le comité salue le dynamisme des Presses universitaires de la Nouvelle-Calédonie (PUNC), dont toutes les publications sont mises en ligne et téléchargeables gratuitement.** Menée avec dynamisme, cette politique de publication de monographies ou d'actes de colloques (qui comme dans beaucoup d'universités concerne surtout les SHS), confère une forte visibilité à la recherche de l'UNC, ce qui participe au rayonnement de son territoire.

En matière d'ouverture et de recueil des données de la recherche, l'établissement a mis en place l'outil REDCAP pour une évolution vers le modèle FAIR. Mais à ce jour, très peu de chercheurs se sont appropriés cet outil¹⁰².

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

5. Une politique d'attribution des moyens ayant contribué à une bonne dynamique de la recherche, malgré des ressources humaines limitées

L'Université de la Nouvelle-Calédonie conduit une politique incitative pour améliorer la qualité et la quantité des productions de ses unités de recherche, et pour développer leur attractivité (colloques, missions entrantes et sortantes). En plus du « bonus de production scientifique », d'autres financements liés aux ressources propres de l'UNC sont mobilisés sous la forme d'appels à projets. Lors des entretiens menés sur place, le comité d'experts

⁹⁹ L'encadrement éthique et réglementaire des Recherches impliquant la personne humaine (RIPH) est régi par le code de la santé publique (loi n° 2012-300 dite « Jardé »), applicable depuis le 16 novembre 2016).

¹⁰⁰ RAE, p. 25.

¹⁰¹ Entretiens.

¹⁰² Entretiens.

a constaté que la répartition de ce bonus, exercice toujours délicat et sensible, n'a pas suscité de critiques venant des directeurs d'unités.

L'université affirme réaliser un suivi de l'impact de ces politiques incitatives sur sa production scientifique, son ouverture et le rayonnement de sa recherche. Le rapport d'autoévaluation n'en donne cependant pas de bilan, l'université n'ayant pas « formalisé d'indicateurs de suivi de l'impact de sa politique incitative¹⁰³ », ni qualitatif. **Le comité l'encourage à réfléchir à la façon de mesurer et apprécier les résultats de sa politique d'incitation.**

Il reste que les quelques éléments factuels dont le comité dispose indiquent une bonne dynamique de la recherche, aidée notamment par les partenariats structurants que l'université a su mettre en place (Cresica, PIURN), ce qui se traduit par des succès à des appels à projets compétitifs (deux projets ANR entre 2018 et 2020, France 2030, Europe).

Compte tenu de la taille de l'université, de sa dotation modeste en emplois d'enseignants-chercheurs et malgré une politique de structuration de la recherche déjà bien engagée, les unités de recherche de l'UNC restent fragiles. L'inscription de leurs projets scientifiques dans la durée peut être menacée par la mobilité trop importante des personnels (délégations) et par des difficultés de recrutement sur les supports de titulaires. **Afin de limiter ces risques, le comité encourage la gouvernance de l'université à calibrer au mieux le ratio entre l'emploi en délégation et le recrutement propre, à tenir compte le plus possible des besoins de la recherche dans les profils de recrutement des enseignants-chercheurs, et à mener une politique plus proactive pour repérer en amont des candidats potentiels sur les postes ouverts au concours.**

La direction d'appui à la recherche (DARRED) aide les unités de recherche à répondre aux appels à projets (veille, montage administratif et financier des projets) et apporte un soutien (logistique, communication) aux manifestations scientifiques. C'est également au sein de cette direction qu'est réalisée la gestion administrative et financière des unités de recherche. Au regard de la taille de l'université, cette centralisation est une option cohérente, cependant les moyens d'action de la DARRED sont limités (cinq personnes, dont la direction ; le support de celle-ci était vacant au moment de la visite). **Il pourrait être utile de discuter avec les partenaires (Cresica, Adecal Technopole) en vue d'approfondir la mutualisation des activités de soutien à la recherche et à l'innovation, avec une ampleur à définir.** Une restructuration de la DARRED en deux entités, l'une pour l'appui à la recherche et l'autre pour les partenariats, est en projet¹⁰⁴. Cette évolution, qui vise une meilleure efficacité de l'appui aux chercheurs dans ces deux périmètres scientifiques, ne pourra se faire à moyens RH constants.

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

6. Un soutien à l'entrepreneuriat aux résultats positifs, mais un manque de formalisation de la politique d'innovation et de transfert à la société

L'Université de la Nouvelle-Calédonie dit vouloir être « un acteur central d'acquisition, de centralisation, de diffusion des données issues de la recherche et de l'innovation au service d'une meilleure intégration dans son écosystème local et régional¹⁰⁵ ». Elle annonce une prochaine feuille de route « innovation, science et société » inscrite dans le prochain contrat d'établissement, sans en donner pour le moment les axes principaux. Du fait de ses thématiques de recherche, très liées aux enjeux du territoire, l'université a de nombreux atouts pour développer une valorisation active et pertinente.

L'université peut s'enorgueillir de belles initiatives et de succès pour l'accompagnement de doctorants vers le monde de l'entreprise : « 11 % des jeunes docteurs diplômés au cours de la période sont engagés dans un processus de création d'entreprise quand la moyenne nationale est de 3 %¹⁰⁶ ». D'après le RAE, ces résultats sont davantage dus à la vitalité de l'entrepreneuriat des étudiants doctorants qu'à des transferts très établis vers des entreprises déjà en place. La construction du nouveau bâtiment Sigma a permis d'héberger quelques start-up adossées à des laboratoires, ce qui a facilité des réponses communes à des appels d'offre, et le portage du projet européen BEST 2+, conjoint entre l'Isca et la société Aura-Pacifica (restauration écologique des sites miniers dégradés). **Il reste que le bilan établi dans le RAE ne donne pas de renseignements chiffrés sur l'activité de transfert ou de contribution à l'innovation (rien à propos du montant des activités contractuelles de recherche), ce que le comité regrette. Celui-ci recommande à l'université de se donner les moyens de rassembler ces**

¹⁰³ RAE, p. 31.

¹⁰⁴ Entretien avec la Présidente et avec le VP en charge des partenariats et de l'innovation.

¹⁰⁵ Rapport d'autoévaluation, p. 33.

¹⁰⁶ Ibid.

données. Elle doit plus généralement réfléchir à la pertinence de lancer une étude sur son impact socio-économique, intégrant son rôle en matière de recherche et d'innovation.

Bien qu'il existe des projets ponctuels entre les unités de recherche de l'université et le secteur minier, l'existence de collaborations scientifiques formalisées (de type accord-cadre) avec ces entreprises ou avec le CNRT n'est pas rapportée par l'UNC, ni dans le RAE, ni au cours des entretiens, à part comme un sujet potentiel de partenariat international¹⁰⁷. **Aussi le comité considère-t-il que le renforcement des partenariats avec le CNRT, et avec les milieux minier et métallurgique, est à examiner (sujets de thèses, collaborations de recherche, besoins en formation, stages).**

7. Un partenariat quasi-exclusif avec l'Adecal en matière d'innovation

L'agence de développement économique de la Nouvelle-Calédonie a créé en fin d'année 2011, Adecal Technopole, afin de donner un appui aux entreprises dans le domaine de l'innovation, et de renforcer les liens entre les mondes de l'entreprise, de la recherche publique et privée, de l'enseignement supérieur et des pouvoirs publics. Cette association loi de 1901 comprend des membres financeurs (Haut-commissariat, Gouvernement et Congrès de Nouvelle-Calédonie, provinces), des membres adhérents (des actifs dans le développement économique principalement) et des partenaires (dont l'université et les organismes de recherche). Contrairement à ce qui était prévu dans le précédent contrat quinquennal, l'université a décidé de ne pas créer de service consacré au soutien à la valorisation et au transfert, mais de travailler en partenariat étroit avec le pôle innovation d'Adecal Technopole et ses deux outils : l'incubateur (création d'entreprises innovantes) et l'accélérateur (accompagnement de l'innovation dans les entreprises existantes). Ce choix a conduit à des liens croisés entre l'université et l'Adecal Technopole. Il s'est aussi concrétisé par la participation de l'UNC au conseil d'orientation stratégique du pôle innovation, et par la participation de ce pôle au dispositif UNC Pépite¹⁰⁸.

Ce choix donne des résultats qui satisfont l'université : la création et l'adossement de start-up aux laboratoires de recherche, le montage conjoint de projets comme TRIAD (trajectoire de recherche et d'innovation pour une alimentation durable en Nouvelle-Calédonie, lauréat du PIA Plan Innovation Outre-mer PIOM). Cette affirmation serait plus convaincante si l'on connaissait les objectifs que l'université s'est fixés et les résultats obtenus grâce à ce partenariat étroit avec Adecal Technopole.

Le Pôle Innovation d'Adecal Technopole doit prochainement s'installer dans le bâtiment Sigma, ce qui ne peut que renforcer les collaborations. **Ces pratiques partenariales méritent d'être formalisées par la signature avec Adecal Technopole d'un accord-cadre définissant clairement les missions que l'UNC lui confie (détection, accompagnement des projets entrepreneuriaux, etc.) et les objectifs attendus. Cet accord doit aussi préciser les rôles des uns et des autres dans les processus de choix des dépôts de brevets, et valider les participations croisées dans les instances, ainsi que les conditions d'hébergement.**

8. De nombreuses actions de diffusion et médiation scientifiques, mais des initiatives de recherche participative limitées

L'Université de la Nouvelle-Calédonie mène plusieurs actions vers le grand public (Nuit de la Science, Nuit du droit, Nuit qui compte). Elle demande aux porteurs de projets du Cresica ou du CNRT de restituer leurs résultats à la société civile. Elle incite aussi ceux qui travaillent sur des sujets environnementaux à présenter leurs activités lors de séances de cinés-débats (sept par an, organisées en partenariat avec une société de production). Elle mène ces actions sans s'appuyer sur une feuille de route explicite, dont la rédaction est renvoyée au prochain contrat, et sans système de pilotage connu de tous. **Pour établir cette feuille de route, l'UNC, en tant que dépositaire de fonds documentaires patrimoniaux, peut s'appuyer sur ses nombreux atouts, comme son rôle dans la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel, sa participation à la sauvegarde du patrimoine linguistique, et son implication dans des instances locales (conservatoire, musées, Agence de développement de la culture kanak).**

La participation à des actions de recherche participative, très faiblement éclairée dans le RAE (essentiellement mentionnée pour le public étudiant), a été évoquée lors des entretiens pour des équipes de sciences sociales. **Au vu des thèmes de recherche majeurs de l'université, le comité considère qu'il y a une place à prendre pour la co-conception et la réalisation conjointe de projets de recherche avec des collectifs, structurés ou non, de**

¹⁰⁷ Comme l'a montré l'entretien avec le représentant de James Cook University.

¹⁰⁸ Cf. *infra*, p.32.

citoyens. Une telle initiative permettrait tout à la fois de disposer de nombreuses données de recherche et de mieux faire connaître les méthodes et les enjeux des travaux menés dans les laboratoires universitaires.

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. »

9. Une politique de ressources autour de l'innovation à affiner

L'université a confié au vice-président du CA la responsabilité « des partenariats, des transferts, de la valorisation et de l'innovation » et le pilotage des deux actions : UNC Pépite (avec un équivalent temps-plein) et le Fablab (deux équivalents temps-plein). Ces actions sont ainsi suivies à un haut niveau de responsabilité politique.

En 2015, l'UNC avait lancé la structuration en interne de la fonction de valorisation avec l'embauche à mi-temps d'un chargé de valorisation au sein du service de la DARRED¹⁰⁹. Cette orientation a été abandonnée au profit de la sous-traitance des actions de valorisation (sensibilisation, propriété intellectuelle, transfert et création d'entreprise, incubation de start-up) — hors incubation estudiantine — par le pôle innovation d'Adecal Technopole. Ce changement de stratégie, assumé, peut se défendre.

Si l'idée de disposer d'une structure (Adecal Technopole) rassemblant la plupart des compétences de haut niveau nécessaires à la valorisation (propriété intellectuelle, entrepreneuriat, business développement) présente d'évidents avantages, **ce choix ne peut dispenser l'université de rester très présente dans le pilotage des activités qu'elle sous-traite, en s'appuyant sur des indicateurs de performance et de suivi clairs, transparents et régulièrement partagés.**

Les ressources contractuelles provenant de contrats avec les entreprises sont assez faibles. À l'instar des travaux menés par la DGS et la DGA sur les coûts complets pour la formation continue, il serait important de mettre en place un processus de calcul des coûts complets pour les collaborations de recherche.

Au cours de la période de référence, l'UNC a également obtenu le pilotage du consortium émergeant au programme national Pépite afin d'accompagner les projets entrepreneuriaux des étudiants. L'UNC collabore en outre avec la CCI dans plusieurs actions dans ce domaine.

Le succès du projet TRIAD (Trajectoire de recherche et d'innovation pour une alimentation durable en Nouvelle-Calédonie) impulsé par l'UNC dans le cadre du Plan d'Innovation Outre-Mer (PIOM), est emblématique de la capacité de l'université à faire converger la recherche d'excellence et le développement du territoire. **L'action 8 de ce projet (la création d'une cellule de « Détection adossement et transfert ») donne la possibilité d'augmenter le nombre de personnes s'occupant de la valorisation, tout en l'intégrant à la dynamique structurante du pôle innovation de l'Adecal Technopole.**

10. Des principes en matière de propriété intellectuelle à définir

En 2017, le Hcéres avait demandé à l'université de « porter une « attention particulière » aux questions de propriété intellectuelle. Tenant compte de la modestie du nombre de brevets déposés (un seul mentionné dans HAL UNC, déposé en 2007), rien de significatif n'a été engagé à ce sujet. L'activité volontariste en faveur de l'entrepreneuriat et les nouvelles possibilités d'hébergement de start-up dans les locaux universitaires justifient **de ne pas en rester au statu quo. Si l'université peut s'appuyer sur les compétences techniques d'Adecal Technopole, il lui faut en même temps veiller à l'appropriation par ses personnels d'une culture de la propriété intellectuelle. Il s'agit de renforcer la protection des résultats, comme levier du développement économique, et de maîtriser certaines activités** (par exemple celles concernées par le protocole de Nagoya). **Mais cela nécessite d'y consacrer un budget annuel et de définir des processus clairs en la matière, de façon à éviter des situations confuses qui, dans le cas contraire, ne manqueront pas de surgir tôt ou tard. C'est un des points que le comité invite à traiter dans la convention à établir avec Adecal Technopole.**

La mise en place de contrats doctoraux salariés avec propriété des résultats à l'employeur, ce que l'université envisage pour le prochain contrat, devrait donner l'occasion de franchir une première étape.

¹⁰⁹ Rapport d'évaluation de l'université de la Nouvelle-Calédonie, Hcéres, 2016, p. 27.

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

Forces

- Une stratégie de recherche, cohérente avec les besoins propres de la Nouvelle-Calédonie, qui tient compte de la richesse environnementale et culturelle du pays.
- La structuration réussie de la recherche en sciences et techniques.
- La mutualisation efficace entre les partenaires qui sont parties prenantes du consortium Cresica.
- La capacité à saisir les possibilités qui s'offrent à l'international, à l'échelle du Pacifique, au travers du réseau PIURN.
- Des productions scientifiques bien valorisées par les presses de l'Université (PUNC).
- Le pilotage du pôle entrepreneuriat étudiant UNC Pépite.

Faiblesses

- La fragilité des sciences humaines et sociales (SHS), qui provient des faibles effectifs des équipes de recherche dans ces domaines.
- Le manque d'articulation bien formalisée entre la politique scientifique de l'UNC et la politique de diffusion dans la société, ce qui nuit à la visibilité des nombreuses actions déjà menées.
- Le sous-dimensionnement de l'appui aux activités de recherche des laboratoires et l'incertitude sur l'organisation à venir des directions liées à la recherche.
- L'absence de dépôts de brevets, signe que la politique de transfert n'est pas complète.

Recommandations

- Continuer les discussions en cours sur la structuration de la recherche en SHS et mettre en valeur les recherches-actions conduites dans ces domaines.
- Étudier la nature des dépenses, directes et indirectes, liées aux contrats de recherche, de manière à pouvoir les négocier en toute connaissance des coûts.
- Établir un accord-cadre avec Adecal Technopole permettant de fixer avec clarté les missions de chacun en matière d'innovation et de valorisation.
- Ouvrir une ligne budgétaire au sein de l'université pour stimuler la valorisation en matière de propriété intellectuelle, de dépôts de brevets et d'amorçage.
- Mener un travail de formation à l'éthique de la recherche.

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 cohérente et équilibrée, en relation avec les besoins du territoire

L'Université de la Nouvelle-Calédonie a structuré son offre de formation à travers trois départements (Lettres, Langues, Sciences humaines ; Sciences et techniques ; et Droit, Économie, Gestion) et trois instituts (Institut national supérieur du professorat et de l'éducation, Institut universitaire de technologie, Institut d'administration des entreprises ouvert à la rentrée 2020), ainsi qu'une école doctorale du Pacifique, partagée avec l'Université de la Polynésie française.

Son offre de formation couvre une diversité thématique et plusieurs types de diplômes (DAEU, Capacité en droit, DEUST, licences, licences professionnelle, BUT, master, doctorat, DU). L'enseignement dans le cycle de licence, qui a fait l'objet d'une profonde réforme dont le comité reparlera plus loin¹¹⁰, est maintenant délivré à travers le dispositif TREC¹¹¹ (Trajectoires Réussite pour les Étudiants Calédoniens). Il existe aussi une licence d'Économie et gestion offerte au sein du campus de Baco à Koné, à trois heures de Nouméa, au sein de la Province Nord. Lisible, cohérente avec le positionnement disciplinaire et thématique de l'établissement, cette offre est clairement structurée et répond aux enjeux de formation, de poursuite d'études et d'insertion professionnelle d'un vivier d'étudiants issus de baccalauréats variés, tout en tenant compte avec réalisme des contraintes insulaires.

Le campus de Baco permet à des étudiants et à des étudiantes de la Province Nord ou de la Province des Îles Loyauté qui ne seraient jamais venus étudier à Nouméa d'avoir accès dans de bonnes conditions à quelques formations supérieures. **Pour prolonger cet effet, le comité recommande d'enrichir son offre de formations en s'appuyant sur des priorités conjuguant les besoins de formations du territoire, les compétences des équipes d'enseignants, et les partenaires locaux, dont le lycée Michel Rocard. Par ailleurs, l'UNC doit s'interroger sur les raisons du fort déséquilibre de genre** (les étudiants de cette antenne sont proportionnellement très peu nombreux, les étudiantes y sont très majoritaires). **Le comité s'interroge sur ce phénomène qui mérite une réflexion de la part de l'UNC, voire une enquête auprès des lycéens.**

Les mentions de premier cycle montrent une bonne complémentarité, en optimisant les mutualisations entre les diplômes de ce cycle, et facilitant les parcours complets de licence et de master en Nouvelle-Calédonie, grâce à une offre de master dans chaque département, bien adossée aux thématiques des unités de recherche. Les formations de second cycle sont en phase avec les spécificités du contexte géographique, économique et culturel, ainsi qu'avec le statut de la Nouvelle-Calédonie.

Les partenariats établis avec des établissements de métropole (les CUPGE avec Polytech Nice Sophia Antipolis, la licence Accès Santé avec l'Université de Bordeaux et l'Université Paris-Saclay, l'accès à l'école de Kinésithérapie Danhier, le parrainage de l'IAE calédonien par l'IAE d'Aix Marseille Université, l'intégration d'enseignements à distance des Universités Claude Bernard Lyon 1 et Bordeaux au sein du master MIAGE, et la préparation au CRFPA accompagnée par l'IEJ de Paris I Panthéon Sorbonne) fonctionnent efficacement. Ils permettent de renforcer l'attractivité de l'Université de la Nouvelle-Calédonie auprès d'étudiants ayant les prérequis académiques pour poursuivre des études sélectives.

Les étudiants sont formés à l'interdisciplinarité ou la pluridisciplinarité grâce aux mutualisations et aux enseignements de compétences transversales de sensibilisation aux enjeux du développement durable (si importants en milieu insulaire). Mais l'université n'offre pas, au niveau licence, de double diplôme ou de parcours pluridisciplinaires. Les approches restent donc plutôt classiques, faute d'avoir ouvert ces possibilités lors de la mise en place du dispositif TREC. Bien que plusieurs masters (Sciences de la durabilité, Études océaniques et du Pacifique, Gestion des territoires et développement local) répondent aux enjeux de pluridisciplinarité (positionnement et objectifs, contenus, diversité des profils d'admis), **le comité recommande de mener une**

¹¹⁰ Cf. partie sur l'organisation pédagogique, référence 14, p.37.

¹¹¹ Cf. *supra*, p. 14.

réflexion à ce sujet dans les prochains bilans autour de TREC, et de prévoir des consolidations et des inflexions dans ce sens.

Grâce aux projets du dispositif TREC et de PHARE¹¹² (Pour l'Hybridation des Apprentissages au service de la Réussite Étudiante) et de l'UNWF (Université Numérique de Wallis et Futuna), l'offre de formation est accompagnée d'outils pertinents qui structurent des dispositifs de flexibilisation des parcours, d'accompagnement de la réussite étudiante, d'évolution des pratiques pédagogiques, et de déploiement du numérique pédagogique et de l'enseignement à distance.

Toutes les actions associées sont concrètement déployées, et les effets transformants mesurés à ce jour sont positifs ou en cours de stabilisation, même si l'augmentation des taux de réussite au sein du parcours TREC 7 et au passage entre la 2^e et la 3^e année de licence reste limitée. L'approche du programme TREC dans cette première phase de déploiement a été centrée sur la structuration des licences, ainsi que l'accompagnement pédagogique et méthodologique. En parallèle, le service d'orientation et d'insertion professionnelle, les activités sportives et culturelles, et la formation en langues, déploient des actions d'aide à la réussite, sans coordination avec le projet TREC.

Le comité recommande à l'UNC de se donner une vision plus large et systémique de la réussite des étudiants, en coordonnant toutes les actions qui concourent à cette mission, dont les dispositifs d'aide sociale.

Pour rendre plus visible son offre de formation et pour mieux maîtriser l'évolution, le comité recommande que l'UNC en fasse une analyse critique, intégrant les passerelles, les étapes d'orientation et les poursuites d'études.

2. Une internationalisation des formations encore modeste

L'Université de la Nouvelle-Calédonie n'affiche pas de stratégie d'internationalisation de ses formations et ne propose qu'un parcours intégrant des mobilités obligatoires (Master SD2S). Le déséquilibre entre les mobilités entrantes et sortantes des étudiants, en faveur de ces dernières, témoigne d'un problème structurel.

Pour limiter ce déséquilibre, l'UNC s'appuie sur des projets régionaux comme le projet ITN SUDPAC (réseau innovation de formation et de recherche sur le développement durable dans le Pacifique) pour développer des formations, qui associent des cours en français et en anglais, autour d'une thématique prioritaire. Ce réseau, qui se déploie dans le cadre du PIURN, associe l'UNC à de bonnes universités australiennes et néo-zélandaises. À cet égard, la licence Environnement en partenariat avec l'Université James Cook (Australie) et le double diplôme de master en sciences de la durabilité avec l'USP permettent de renforcer l'expertise des questions environnementales de l'UNC (accréditation du MESR autour de la spécialisation « sciences de la durabilité »). L'UNC participe aussi, avec l'Université Toulouse-Jean Jaurès et Victoria University à une licence tourisme-hôtellerie.

Pour autant le recrutement international, même au sein de la région, reste faible. S'agissant de la mobilité sortante, bien qu'il existe des financements possibles (sur fonds propres pour les enseignants-chercheurs, avec Erasmus Mundus pour les étudiants), le Québec ou l'Europe restent les destinations privilégiées, probablement en raison de contraintes linguistiques. **Bien que des efforts de développement du multilinguisme aient déjà été engagés, l'UNC gagnerait beaucoup à mieux articuler et à mieux promouvoir une offre de formation linguistique et culturelle encore trop peu lisible.**

Alors que le développement d'une politique internationale à l'échelle régionale fait clairement partie de la stratégie de l'UNC, elle ne se traduit pas par une réflexion sur les mobilités responsables incitant à privilégier les destinations anglo-saxonnes plus proches.

Il est apparu que l'UNC n'était pas partie prenante du *Pacific Regional Education Framework 2018-2030* (PACREF), qui réunit par ailleurs la plupart des universités du PIURN au premier rang desquelles son principal partenaire, l'USP. Ce réseau, structurant à l'échelle régionale, met à disposition des universités du Pacifique des moyens pour accompagner la mise en place de parcours ciblés dans le cadre du programme Education 4.0. (*World Economic Forum 2017*). **Le comité invite l'UNC à essayer de rejoindre ce programme, directement ou indirectement par le truchement de son partenariat avec l'USP.**

De façon plus générale, l'UNC doit approfondir son analyse sur la façon dont elle peut s'appuyer sur les organisations intergouvernementales de la région Pacifique (francophone et anglophone) pour mener des

¹¹² Projet PHARE, retenu dans le cadre du PIA 3, projet retenu en 2020 pour un montant d'1 M€.

actions partenariales en matière de formation. L'accès au programme Erasmus offre ici un point d'appui qui peut intéresser les partenaires potentiels.

3. Une politique classique de formation à et par la recherche

Le lien entre formation et recherche prend des formes classiques s'appuyant sur quatre axes : (i) l'introduction de thématiques et de productions de recherche des enseignants-chercheurs dans leurs enseignements dès le premier cycle, (ii) la préparation à la méthodologie de recherche inscrite dans des enseignements transversaux en licence, (iii) une offre de second cycle s'appuyant sur les thématiques des équipes de recherche des instituts membres du Cresica, (iv) les stages, rendus obligatoires dans la moitié des douze mentions de Licence.

La mise en œuvre de la formation par la recherche implique une part importante d'enseignants-chercheurs. L'appui de chercheurs des organismes participant au Cresica renforce, au moins dans certaines disciplines, les possibilités d'adossent à la recherche. Pour autant, si l'hypothèse de création d'une *graduate school* a été évoquée dans le RAE, cette perspective, dont la pertinence mérite d'être interrogée, ne peut être que lointaine : il faut en effet d'abord renforcer la formation doctorale et la place de la recherche dans certains masters. D'autant qu'il est nécessaire de s'assurer en amont que l'école doctorale, commune avec l'Université de la Polynésie française (UPF), se réforme afin d'assurer une meilleure convergence des formations doctorales des deux universités¹¹³.

Au niveau doctorat, l'école doctorale pluridisciplinaire couvre l'ensemble des axes des unités de recherche de l'UNC et de l'UPF, tout en offrant une formation par la recherche en adéquation avec les priorités thématiques des deux établissements. Le portail HAL de l'UNC recense 26 thèses soutenues de 2018 à 2021, relevant presque toutes de trois domaines (Sciences du vivant, Sciences de l'environnement, Planètes et univers). Cinq relèvent des sciences exactes (chimie, informatique, mathématique), souvent en lien avec les Sciences de l'environnement, une seule en Sciences de l'homme et de la société (politique publique, éducation)¹¹⁴. L'extrême concentration de ces doctorats autour de certains des domaines scientifiques (biologie, environnement, univers), est cohérente avec la caractérisation des équipes de recherche présentes en Nouvelle-Calédonie (université et organismes compris). Mais l'absence¹¹⁵ d'une bonne partie des sciences humaines (langues, culture), économiques ou juridiques interroge le comité. Celle-ci peut en partie s'expliquer par le faible potentiel de direction de thèse dans certaines disciplines de SHS, même si l'université accompagne les candidats à l'HDR en établissant une priorité de leurs demandes de CRCT¹¹⁶.

L'établissement soutient l'accueil et l'accompagnement des doctorants de façon régulière et transversale (une journée d'accueil et de séquences d'information et d'échanges est organisée par l'ED), chaque laboratoire définissant ses propres modalités d'accompagnement des étudiants et des doctorants. Le soutien aux doctorants est également renforcé par la mise en place d'espaces de travail privatifs ou collaboratifs au sein de la BU et d'un accompagnement par ses personnels pour l'utilisation des ressources numériques. Tous les doctorants ont un financement (contrat doctoral, contrat Cifre, emploi à temps partiel). En moyenne, entre 8 et 9 allocations doctorales par an sont attribuées¹¹⁷. Certaines sont financées par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie ou par les provinces. **Ces bourses font actuellement l'objet de discussions pour que les financements accordés permettent de signer des contrats doctoraux, ce que le comité engage à mener à bien.**

La formation doctorale est centrée sur l'acquisition de compétences transversales, dont certains modules sont obligatoires comme « éthique et déontologie ». Au travers de la formation doctorale (gestion de projet, de formation à l'entrepreneuriat) et de rencontres entre les partenaires socio-économiques, une attention renforcée est portée sur l'accompagnement des doctorants dans leur insertion professionnelle. La formation disciplinaire est quant à elle dispensée par les encadrants de thèse. **Le comité suggère à l'UNC d'ouvrir son catalogue de formation aux cours qu'elle dispense en deuxième année de master, et de l'élargir à ceux dispensés par l'UPF ou par des universités anglophones de la région**¹¹⁸.

¹¹³ Cf. Recommandations du rapport d'évaluation Hcéres du 3^e cycle, formations doctorales relevant du périmètre de l'école doctorale du Pacifique 2022-2023.

¹¹⁴ Cinq autres thèses référencées (environnement, biologie) ont été soutenues à Sorbonne Université, dans le cadre d'un travail réalisé dans l'UMR Entropie.

¹¹⁵ Toujours d'après HAL UNC, il y a eu, de 2000 à 2021, une centaine de thèses soutenues à l'UNC, dont 19 relevant des SHS, au sens large (six en cotutelle). L'une d'entre elles, soutenue en 2011, a comme titre « l'évaluation de la performance des universités françaises : entre complexification de la simplicité et simplification de la complexité ».

¹¹⁶ Entretiens.

¹¹⁷ Tableau excel (données RH HCERES fourni en pièce complémentaire onglet contrats doctoraux et entretiens avec la responsable du Cresica et la Présidente de l'UNC).

¹¹⁸ L'absence de formations disciplinaire figure parmi les points faibles du rapport Hcéres d'évaluation du 3^e cycle, formations doctorales relevant du périmètre de l'école doctorale du Pacifique 2022-2023.

4. Une politique de documentation réussie

Les espaces physiques des bibliothèques, au cœur du campus plaçant le « learning center » dans un nouveau bâtiment, au sein du campus de Baco et au niveau de la médiathèque de Wallis-et-Futuna, sont bien conçus. Le « learning center » de Nouville (Nouméa) offre un temps d'ouverture important, des services numériques adaptés et une variété d'espaces de travail. Cela en fait un « troisième lieu » confortable et convivial au cœur du campus jouant un rôle clé dans l'action culturelle de l'université et l'animation du campus. La qualité et l'adéquation des espaces physiques et numériques aux besoins du public sont reconnues par le label NoctamBU+.

Les évolutions récentes du système d'information documentaire en font un outil efficace et adapté aux besoins d'accessibilité et de visibilité des ressources et des productions scientifiques.

Ces bonnes conditions matérielles doivent être mises à profit pour approfondir l'intégration de la politique documentaire à la politique de formation. S'il y a déjà des actions menées dans ce sens, dont une présentation de la bibliothèque universitaire aux nouveaux étudiants de première année, l'université a conscience que « le modèle de formation à la méthodologie de la recherche documentaire reste à reconstruire dans le cadre du dispositif TREC »¹¹⁹. Le comité recommande **l'organisation d'une concertation entre les composantes, les équipes de recherche, et les services de documentation, afin de créer des synergies renforçant les pratiques pédagogiques innovantes.**

5. Des formations professionnelles, déjà nombreuses, qui peuvent être développées

La proximité des acteurs du monde socio-économique, de l'université et des instances de la Nouvelle-Calédonie au sein d'un territoire restreint contribue à une adéquation fluide des formations professionnalisantes. Aussi les mentions dispensées au sein de l'IUT, les spécialités de l'IAE et les diplômes d'université répondent à des demandes issues de milieux professionnels. **Le comité recommande une structuration plus forte du réseau des alumni, l'organisation d'événements qui associent les alumni et les étudiants,** afin de renforcer encore les liens avec le milieu professionnel et de favoriser l'insertion des étudiants.

La politique mise en œuvre au travers de quatre licences professionnelles, est construite à l'aide du pôle Formation Continue et Apprentissage qui inclut un CFA, et qui s'inscrit dans un dialogue avec les structures en charge de la formation professionnelle en Nouvelle-Calédonie. Le déploiement de l'alternance au sein des BUT et de certains M2 de l'IAE est mené à bien (toutes les licences professionnelles sont en alternance). La participation directe de professionnels aux enseignements est importante. **Pour renforcer les compétences transverses et la préparation à l'insertion, les liens existants avec les professionnels sont à renforcer et à valoriser dans le cadre des stages intégrés aux formations de licence, stages que le comité incite par ailleurs à généraliser dans toutes les formations.**

Les besoins de la Nouvelle-Calédonie en matière de formation professionnelle et continue sont très importants, alors que les forces de l'UNC sont limitées. Pour faire évoluer les formations existantes, et *a fortiori* pour aller plus loin en la matière, à Nouméa, à Baco ou ailleurs, l'université aura à faire des arbitrages délicats afin de décider quels secteurs seront prioritaires. **Ces arbitrages doivent s'appuyer sur une analyse rigoureuse des besoins du monde socio-économique ; cela nécessite que l'UNC renforce ses outils de prospective en la matière.**

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

6. Une organisation pédagogique des formations entre rénovation et classicisme

Au cours de la période évaluée, l'université a fourni de gros efforts pour réformer son cycle de licence. Le dispositif TREC est centré sur les rythmes d'apprentissage en 5 ou 7 semestres, et sur l'accompagnement pédagogique et méthodologique d'étudiants aux profils très variés. Cette nouvelle structuration, qui fait suite à

¹¹⁹ RAE, p. 49.

une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres, s'adapte ainsi aux contraintes du calendrier austral.

Les formations professionnelles, les licences professionnelles et les BUT, intègrent l'approche par compétences, spécifiques et nationales pour les BUT, locales pour les autres licences professionnelles, et limitées à une grille de compétences, sans lien mentionné aux compétences du RNCP.

Pour les autres diplômes, faute d'approche par compétences, les modalités d'examen de la progression des étudiants se fondent uniquement sur l'évaluation des connaissances disciplinaires et transversales reconnues à travers la validation des ECTS.

Les compétences transversales sont notamment prises en compte au travers d'une UE « engagement étudiant » en licence et de projets tutorés en BUT. Cependant, les modalités et l'évaluation de l'analyse réflexive de l'étudiant sur les compétences acquises au cours des activités associatives, électives, sportives et créatives, n'y sont pas décrites.

Compte tenu du travail important associé au projet TREC et au BUT, et de la mobilisation des enseignants-chercheurs qui s'y sont investis, le comité considère que l'établissement devrait être en capacité de déployer, pour le prochain contrat, une approche par programme et par compétences, en premier comme en deuxième cycle. Cette approche serait aussi à prendre en compte pour la formation continue (stages courts et cursus diplômants articulés à la formation initiale).

7. Un encouragement à la diversification des pratiques pédagogiques

De 2020 à 2023, le Programme d'investissements d'avenir a soutenu trois projets de formation : TREC, Pour l'Hybridation des Apprentissages au service de la Réussite Étudiante (Phare), Université Numérique de Wallis et Futuna (UnWF).

Leur mise en synergie facilite l'atteinte des objectifs de chacun et renforce leurs effets sur la réussite des étudiantes et des étudiants. Elle permet aussi d'accompagner l'évolution des pratiques des équipes pédagogiques. Ces programmes ont permis le recrutement de chargés d'enseignement et d'accompagnement, la mise au point d'une plateforme d'e-learning et la création de formations à distance (au Vanuatu, à Wallis et Futuna, et à Baco dans la province Nord de la NC).

Le comité recommande à l'UNC d'analyser l'impact de ces trois innovations, cette démarche étant indispensable pour en améliorer régulièrement l'efficacité et pour en mesurer l'effet sur les dynamiques pédagogiques.

8. Une ouverture et une adaptation de l'offre de formation à l'international à poursuivre

Dans le Pacifique Sud, la maîtrise simultanée de l'anglais et du français est un enjeu important pour les jeunes formés par l'université. Le rapport d'autoévaluation décrit de façon assez détaillée les dispositifs en place pour favoriser l'apprentissage de l'anglais. Cet enseignement est obligatoire en premier cycle. La mise en place du LANSAD (Langues pour spécialistes d'autres disciplines), complétée par des modules proposés par le Centre de ressources en langues (CRL), permet de proposer une offre progressive. Le CRL pilote des certifications (Cles et IETLS) et permet aux personnels et aux étudiants de se perfectionner.

Il ressort du rapport d'autoévaluation qu'une attention particulière est accordée au parcours de l'étudiant candidat à la mobilité entrante comme sortante (par l'appui d'un référent « mobilité », une sélection par la Commission des relations internationales, et le soutien de la DARRED pour les démarches administratives). **Ces bonnes pratiques pourraient être valorisées par l'UNC. Le comité l'invite à présenter une demande de labélisation « Bienvenue en France » auprès de Campus France.**

9. Une offre de formation adressée aux publics de formation continue et en alternance à développer

L'offre de formation continue est principalement constituée du DAEU et de quelques diplômes d'université répondant à des besoins identifiés du secteur socio-économique. La formation par apprentissage est proposée dans les licences professionnelles, le BUT et quelques masters, en bonne cohérence avec les besoins du territoire.

Le pôle Formation Continue et Apprentissage accompagne les équipes pédagogiques pour la mise en œuvre de DU adaptés à des besoins de formation continue.

Il reste que l'établissement n'explicite pas ses dispositifs d'attractivité, d'accueil ou d'accompagnement des publics vers la formation continue ou l'apprentissage (aide fournie au montage de dossiers VAE, VAP, actions de promotion, aide à la recherche de contrats d'apprentissage) et que l'association entre la formation initiale et la formation continue n'est pas effective, en l'absence d'un nombre suffisant de diplômes construits en blocs de compétences. De façon générale, le développement de la formation continue est limité par le manque de disponibilité des enseignants chercheurs, déjà très pris par la formation initiale.

Il y a là une faiblesse de l'université, qui ne joue pas le rôle qu'elle pourrait avoir pour faire progresser les qualifications de la population. Le comité recommande à l'UNC d'aborder cette question avec le gouvernement local de façon à établir un plan de développement, la Nouvelle-Calédonie étant compétente en matière de formation professionnelle.

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. »

10. L'attractivité des formations : un combat engagé, mais difficile

Un effort important a été fait pour communiquer sur l'offre de formation et accompagner les étudiants dans leur orientation, notamment lors de la mise en place du dispositif TREC. Son impact est mesuré à travers plusieurs indicateurs (l'évolution du nombre des candidatures, des profils, des taux de réussite). Une augmentation très significative des inscriptions en 2021 (+18 %) et 2022 (+12 %) est observée. Elle est cependant délicate à interpréter, combinant l'effet des actions menées et ceux de la crise sanitaire qui a bloqué la mobilité étudiante.

L'université communique peu sur les formations accessibles aux étudiants internationaux qui restent, il est vrai, en nombre restreint (15 à 20 par an, hors période affectée par les confinements liés à la Covid-19) : il est difficile, en consultant le site internet de l'UNC, de se renseigner sur les parcours de formation (partiellement ou totalement) en anglais. L'offre de cours dans cette langue, qui bénéficie pourtant des partenariats noués avec les universités anglophones de la région (PIURN, universités australiennes et néo-zélandaises), n'est pas mise en valeur. **Le comité recommande à l'UNC d'œuvrer à une plus grande mise en valeur des possibilités d'étudier en anglais.**

11. Performance des formations : des résultats honorables, qui doivent être mieux analysés par l'université

De 2018 à 2019, les taux de réussite en première année ont significativement augmenté puis légèrement décliné de 2019 à 2020¹²⁰. Le résultat durant deux ans, plutôt positif, peut s'analyser comme le fruit du déploiement des dispositifs d'accompagnement (application de la loi Orientation et Réussite des Étudiants, réforme TREC). Les taux de réussite en L3 sont corrects tout en étant légèrement inférieurs à la moyenne nationale. Il est néanmoins difficile d'apprécier la portée de ces constats, la crise de la Covid-19 ayant conduit à des changements sensibles dans les cohortes étudiantes de premier cycle.

Les premières analyses du dispositif TREC7 conduisent à modifier l'organisation pédagogique, tout particulièrement celle du premier semestre. L'UNC en est consciente. **Le comité recommande de réajuster ce dispositif (organisation et accompagnement) en s'appuyant sur l'analyse des actions menées par des services (SUAPS, service d'information et d'orientation, centre de langues, bibliothèque) et sur les préconisations des conseils de perfectionnement et du comité de pilotage.**

Le comité recommande par ailleurs d'associer plusieurs indicateurs (taux de réussite, évaluations des enseignements, enquête qualitative, suivi des cohortes, insertion professionnelle) pour avoir une analyse complète de la performance des formations.

¹²⁰ Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

12. Une analyse de la pertinence de l'offre de formation inaboutie

Des données concernant l'insertion professionnelle et les poursuites d'études existent, bien qu'incomplètes. Il n'y a cependant pas de processus institué d'analyse de celles-ci par les conseils de perfectionnement, les départements et la CFVU. **Il est dès lors difficile de mener une analyse fine de la pertinence socio-économique de l'offre de formation proposée. Il y a là matière à progrès pour l'UNC, que le comité encourage.**

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. »

13. Une politique de formation du personnel incitative, tournée vers les outils pédagogiques numériques, qui pourrait être élargie

Le schéma directeur des emplois de l'université donne les orientations stratégiques en matière de gestion des personnels, des recrutements, des promotions et de reconnaissance de l'engagement collectif avec notamment la « liste des fonctions d'intérêt collectif et pédagogique prises en compte dans le cadre d'une demande de promotion ou d'un Congé pour recherche ou conversion thématique - CRCT ». Ces éléments démontrent la volonté de l'établissement d'adapter son mode de recrutement par le choix de profils spécifiques et l'ouverture au détachement à ses particularités : une petite taille, de nombreuses disciplines, et un nombre restreint de professeur des universités et d'enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches (HDR).

Le soutien aux projets pédagogiques et aux métiers d'enseignant existe avec une formation à la prise de fonction importante (96 h TD) et des ateliers de formation aux pédagogies innovantes. En matière de développement et d'accompagnement des pratiques pédagogiques, l'accent a été mis sur les outils numériques, de façon cohérente avec les projets PIA en cours. **Le comité recommande que le prochain contrat permette d'élargir les types d'accompagnement et la formation à la pédagogie des EC et de préciser leurs modalités de coopération avec les chargés d'accompagnement.**

14. Une politique d'amélioration de l'offre de formation, qui pourrait bénéficier d'une plus forte coordination entre les services

L'établissement dispose de plusieurs services produisant des indicateurs de performance et de suivi du fonctionnement des formations, avec l'OVE (Observatoire de la vie étudiante), l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle, et la cellule CAPE.

Actuellement, les indicateurs réunis permettent de mesurer l'attractivité, la réussite, la satisfaction, l'insertion professionnelle, à l'aide d'enquêtes d'évaluation des formations, de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle ; et partiellement à l'aide d'évaluation des enseignements par les étudiants. **La priorité des dernières années s'est portée sur le déploiement de TREC et des indicateurs associés, plutôt que sur les évaluations des enseignements et les propositions des conseils de perfectionnement. Le comité recommande à l'UNC de déployer à l'avenir ces deux dimensions, en construisant les outils et les processus d'analyse et de pilotage associés. La nécessité d'avoir une vision des formations intégrant les indicateurs d'insertion et les avis des conseils de perfectionnement vaut aussi pour les masters.**

Une coordination active entre OVE, OFIP et CAPE est également indispensable. Elle doit conduire à bien préciser le rôle de chacun, de façon à apporter la plus grande visibilité sur les missions de ces services.

15. Des outils partagés du suivi du coût des formations à définir

L'université s'appuie sur la lettre d'orientation budgétaire pour fixer les grandes lignes, et les limites, des évolutions attendues. Elle délègue aux composantes de formation la priorité des évolutions, en cohérence avec des critères de soutenabilité. Ces composantes proposent les modifications, les ouvertures, les fermetures et les transformations de leur offre de formation en argumentant leur analyse de coûts à l'aide d'annexes financières étudiées au sein des conseils de départements et d'instituts, puis de la CFVU et du CA. Ces principes sont à même de garantir un pilotage adapté de la soutenabilité. **Le comité considère toutefois qu'il serait utile de mettre en place des outils partagés de suivi des coûts de formation.**

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. »

16. Un intérêt pour la qualité de vie étudiante

Le GIP Maison de l'Étudiant (MdE), instance de référence dans le domaine de la vie étudiante, déploie de nombreuses initiatives visant à enrichir l'expérience des étudiants. Le service social et de santé est solidement ancré et bénéficie d'une bonne reconnaissance auprès des étudiants du campus de Nouville. La création d'une cellule de veille et d'écoute, ainsi que la mise en place d'un appartement refuge pour les personnes victimes de violences, sont des initiatives louables qui offrent un soutien psychologique et social précieux. Cependant, le service de santé repose sur des médecins vacataires, dont le nombre et les spécialités varient en fonction des périodes, ce qui peut entraîner une insuffisance des services offerts à certains moments de l'année, avec des consultations réduites à une demi-journée par semaine.

Le Service Universitaire des Activités Sportives et Physiques (SUAPS), est pour le comité un pilier essentiel de la vie étudiante ; il apporte une contribution significative dans les dimensions humaine, citoyenne et interculturelle. Il propose une offre ouvrant sur une expérience sportive enrichissante, adaptée aux souhaits des étudiants, ce dont témoigne la forte fréquentation des infrastructures sportives de Nouville. Le SUAPS contribue au rayonnement international de l'université, offrant la possibilité de participer à des compétitions étudiantes internationales.

Les équipes enseignante et administrative du campus de Baco, très attentives à la vie étudiante, sont soutenues par la chargée de mission vie étudiante de l'UNC.

Le comité considère que les étudiants de Baco doivent être mieux associés à la marche générale de l'université, notamment à l'occasion des élections étudiantes, ce qui passe par l'établissement de liens entre les étudiants des deux sites.

L'UNC souhaite obtenir prochainement les moyens de construire sur le campus une résidence, ouverte à tous les étudiants d'enseignement supérieur de la Province Nord. **Ce projet, qui pourrait être inscrit dans le contrat de développement État-collectivités calédoniennes 2024-2027, est vital pour l'avenir et le développement de cette antenne.** Il est aussi nécessaire d'augmenter les capacités de logement étudiant à Nouville et d'en remettre certains à niveau.

17. Une politique limitée en matière de statut de l'étudiant

Il n'y a pas, en Nouvelle-Calédonie, de définition d'un statut de l'étudiant, valable quels que soient l'établissement et le lieu d'études supérieures, ce qui entraîne diverses complications au détriment des étudiants. Des réflexions ont récemment été entamées, qu'il est nécessaire d'intensifier et de conclure. L'université ne doit pas hésiter à assumer un *leadership* en la matière.

Le milieu associatif commence à se développer, mais il en est encore à ses débuts. L'absence de syndicats ou d'associations actives sur l'ensemble de la Nouvelle-Calédonie limite les possibilités de connexions entre les étudiants. Alors que l'engagement et l'individualisation sont culturellement complexes dans ce territoire, l'UNC n'accompagne pas assez les associations étudiantes et la formation des étudiants engagés, ce qui se traduit par un faible investissement des étudiants dans les conseils centraux, et des taux élevés d'absentéisme. Le vice-Président étudiant n'est pas assez associé à la préparation des décisions stratégiques de l'UNC.

Il est donc crucial que l'équipe présidentielle intègre plus fortement le vice-président étudiant, et développe ses contacts avec les étudiants engagés. Il faut aussi que l'UNC renforce ses liens institutionnels avec les collectivités locales et assure une meilleure coordination entre les services destinés aux étudiants et la vie étudiante sur les campus. Elle doit le faire en se dotant d'un schéma d'ensemble.

18. La nécessité d'un schéma directeur de la vie étudiante

Si l'université se préoccupe de la vie étudiante, tant à Nouméa qu'à Baco, elle n'a pas mis en place de schéma directeur. La mise au point d'un « plan local de la vie étudiante », engagement du contrat de site pour 2019, est indiquée en 2022 comme « en cours de réalisation ». Ce retard, qui n'est guère analysé dans le rapport

d'autoévaluation où l'idée de plan de la vie étudiante n'apparaît pas, serait lié à des questions de « terme juridique de la structure porteuse¹²¹ ». Au vu de l'importance du sujet, on comprend mal que l'échéance du GIP-MdE, facile à anticiper, ait pu retarder la réflexion autour d'un plan cohérent de vie étudiante. Cette trop longue carence fait courir le risque d'actions éparpillées, sans vision claire des objectifs et des jalons, avec une mauvaise prise en compte de besoins mal évalués.

C'est seulement en 2022 que l'université a engagé, avec ses partenaires, une réflexion à ce sujet : les Assises de la vie étudiante, sous l'égide du Haut-commissariat, ont rassemblé en octobre plus de 200 personnes. Elles se sont conclues par « des dizaines de recommandations » et par la rédaction, en mars 2023, d'un livre blanc¹²².

Le comité recommande d'aller plus loin et de mettre au point un schéma directeur et un plan d'action pour donner corps à un statut de l'étudiant en Nouvelle-Calédonie, en évitant deux écueils :

- On ne peut réduire la politique de vie étudiante à la seule « amélioration des conditions d'études », ce que peut donner à penser le titre choisi pour rendre compte de ces Assises. Il est nécessaire d'avoir une vision large de ce que peuvent attendre les étudiants dans un moment où se conjuguent les études et de nouvelles expériences de vie.
- **L'université, si elle doit bien entendu associer d'autres acteurs, doit pleinement se saisir de la construction de ce schéma, en pleine responsabilité.** Elle ne doit pas ici se reposer sur les actions menées par ses partenaires, notamment par la MdE, aussi utiles soient-elles. Si elle peut déléguer des actions qu'elle juge importantes, elle doit s'assurer de leur effectivité et de leur cohérence avec une vision globale qu'il lui appartient de préciser.

¹²¹ Bilan contrat-2021, source : UNC.

¹²² Information à la presse, Assises de la vie étudiante : une synergie des acteurs pour améliorer les conditions d'études, octobre 2022.

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

Points forts

- La réussite du déploiement de TREC, ce qui a fortement mobilisé les équipes pédagogiques et les services, et conduit à modifier les outils de gestion.
- Un positionnement de l'offre de formation (premiers et seconds cycles) cohérent avec les enjeux socio-économiques de la Nouvelle-Calédonie.
- L'approfondissement de la professionnalisation avec la création de l'IAE.
- Les solides partenariats académiques établis avec d'autres institutions académiques, au niveau local (sanitaire et social, formation des maîtres) ou en métropole.
- Une offre de formation continue, certes limitée, mais bien organisée.
- Une grande variété de l'offre sportive pour les étudiants, impliquant une équipe d'enseignants très engagée.
- Une bibliothèque et un service de documentation de qualité.

Points faibles

- Un manque de vision d'ensemble et de mise en synergie des actions contribuant à la réussite des étudiants (SUAPS, orientation, méthodologie, Centre de ressources en langues, insertion professionnelle).
- Un manque de coordination des dispositifs de suivi et d'amélioration des formations.
- Un déficit de logements pour les étudiants à Nouméa et à Baco.

Recommandations

- Renforcer le pilotage de l'offre de formation et le rôle de la CFVU, en lien avec les départements de formation, pour développer une réelle coordination d'ensemble des actions promouvant la réussite des étudiants.
- Faire évoluer le dispositif TREC, notamment TREC 7, dans une approche plus intégrative.
- Mieux formaliser les dispositifs de suivi des formations (l'évaluation des enseignements, les conseils de perfectionnement et les liens avec les milieux professionnels, l'approche par programmes et par compétences), de façon à disposer de constats et de propositions utiles pour le pilotage de l'offre de formation.
- Poursuivre le développement de la formation continue en identifiant les besoins prioritaires des acteurs socio-économiques.
- Encourager et valoriser l'engagement étudiant, qu'il soit individuel ou collectif (associations).

Liste des sigles

A

ADTO	Aménagement et développement des territoires océaniques (master)
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	<i>Certificat</i> de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPER	Contrat de plan État-région
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Cresica	Consortium pour la recherche, l'enseignement supérieur et l'innovation en Nouvelle-Calédonie
CRL	Centre de ressources de langues
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DARRED	Direction d'appui à la recherche, au rayonnement et à l'école doctorale
DEVE	Direction des études et de la vie étudiante
DGS	Direction générale des services
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

FALAH *Family farming Lifestyle and Health in the Pacific*

G

GESPE Gestion de l'environnement (Master)
 GPEEC Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
 GPRH Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

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

I

IAE Institut d'administration des entreprises
 Idéfi Initiative d'excellence en formations innovantes
 IdEx Initiative d'excellence
 IETLS *International English Language Testing System*
 IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
 Inspé Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
 IPNC Institut Pasteur de Nouvelle-Calédonie
 ITN SUPAC *Innovative Training Network Pacifique Sud*
 IUT Institut universitaire de technologie

L

LANSAD Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
 Lire Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Éducation
 LSH Lettres et sciences humaines

M

MdE Maison de l'Étudiant

N

NC Nouvelle-Calédonie

O

ODD Objectifs de développement durable
 OFIP Observatoire des formations et de l'insertion professionnelle
 ONU Organisation des Nations unies
 OVE Observatoire de la vie étudiante

P

Pacref *Pacific Regional Education Framework*
 Pépite Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PIOM Plan Innovation Outre-mer
 PIURN *Pacific Islands Universities Research Network*

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation

RCE Responsabilités et compétences élargies

RH Ressources humaines

Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies

SCD Service commun de la documentation

SDDD Schéma directeur du développement durable

SDMS Schéma directeur de mise en sécurité

SDSI Schéma directeur des systèmes d'information

SHS Sciences humaines et sociales

SI Système d'information

SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche

SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives

SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

TOEIC *Test of English for International Communication*

TREC Trajectoire réussite pour les étudiants en Calédonie

TRIAD Trajectoire de recherche et d'innovation pour une alimentation durable en Nouvelle-Calédonie

U

UB Unité budgétaire

UMR Unité mixte de recherche

UNC Université de la Nouvelle-Calédonie

UR Unité de recherche

USP *University of the South-Pacific* (Université du Pacifique Sud)

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

VP Vice-présidence / Vice-président

Observations de la Présidente



Présidence

Réf. : 006/2024

presidence@unc.nc

Nouméa, le 28 février 2024

La présidente de l'Université de la Nouvelle-Calédonie
à
Monsieur le directeur du département
d'évaluation des établissements du HCERES

Objet : Rapport d'évaluation – Observations de l'Université de la Nouvelle-Calédonie

Réf : PG/2024-22

Monsieur le directeur,

L'Université de la Nouvelle-Calédonie (UNC) a pris connaissance avec un grand intérêt du rapport remis par le HCERES, issu de son évaluation notamment à la suite de sa visite sur site en mai 2023.

Je tiens en premier lieu à remercier le Professeur Jean-Yves Mérindol, président du comité d'experts, ainsi que les membres de ce comité, pour la qualité des échanges avec la communauté universitaire, ainsi que pour celle du rapport qui nous est transmis. Le rapport traduit sur le fond et sur la forme l'esprit cordial et constructif qui a été observé lors de la visite du comité.

Le rapport situe avec pertinence l'action de l'université dans le contexte singulier qu'est celui de la Nouvelle-Calédonie et crédite l'établissement de nombreux points positifs portant tant sur « ses axes de recherche, clairement définis, tenant compte des réalités et des attentes de la Nouvelle-Calédonie » que « sur sa carte des formations adaptée aux parcours des étudiants et aux réalités économiques et sociales locales ». Le rapport souligne « la conscience qu'a l'UNC du rôle social, économique et culturel qu'elle doit jouer au profit du territoire. Elle en assume les responsabilités induites, notamment en termes de coordination de la recherche (Cresica) ou de rééquilibrage géographique (Province Nord), en s'appuyant sur ses partenariats (gouvernement de Nouvelle-Calédonie et provinces, universités de la région pacifique, universités de métropole). »

Le rapport fixe par ailleurs des pistes d'amélioration, utiles à la préparation de notre projet d'établissement, qui, pour beaucoup, ont déjà été mises en œuvre ou évoquées lors de nos échanges avec le comité.

L'Université de la Nouvelle-Calédonie partage en grande partie l'analyse et se félicite que les priorités de sa gouvernance, et les résultats de ces dernières années, aient été appréciés comme des points forts tant sur les aspects organisationnels de l'établissement, que sur sa politique en matière de formation, de recherche, de structuration d'une politique de site en Nouvelle-Calédonie.

J'observe avec satisfaction que le comité identifie comme point fort « un personnel fortement engagé » qui est le révélateur d'un collectif au service de sa mission et de son territoire.

Il me semble par ailleurs nécessaire d'apporter quelques précisions et éléments de contextualisation à l'endroit de quelques constats.

Le rapport souligne « un manque de moyens humains au regard des ambitions portées ». Nous partageons avec le comité d'experts le constat de moyens humains insuffisants, mais rappelons, comme le fait également le comité d'experts, que le manque de moyens, pour lequel l'établissement s'est mobilisé - et continuera de se mobiliser - n'est pas tant induit par l'inadéquation entre les ambitions et la dotation en emplois que par les ressources allouées pour ces emplois.

Cette situation est en effet le résultat d'un modèle d'allocation des moyens qui a neutralisé les créations d'emplois mais également d'une complexification des missions liée aux réformes de ces dernières années et à la course à l'appel à projets pour permettre à l'établissement d'assurer les missions qui lui sont dévolues par l'État mais pour lesquelles les moyens n'ont pas été suffisants. Le dernier exemple illustrant cette situation est le financement de Cordées de la réussite via l'AAP TIP (Territoires d'innovation pédagogique) pour le projet CROSS (Carrefour de la réussite du secondaire vers le supérieur) parce que l'organisation institutionnelle de la Nouvelle-Calédonie lui fait échapper à des guichets de financements nationaux. Cet exemple en est un parmi d'autres de l'*inégalité réelle* des outre-mer. J'observe que notre tutelle utilise elle aussi cet outil de l'AAP dans le cadre du « dialogue stratégique de gestion », qui repose sur l'identification de projets en lien avec les priorités nationales, et s'adosse à une liasse d'indicateurs mettant les équipes en charge du pilotage, particulièrement la direction générale des services s'agissant de l'UNC, sous contrainte et ne leur permettant pas de dérouler sereinement et prioritairement les objectifs du contrat.

Sur ce point, je ne vous cache pas notre surprise devant le paradoxe entre ce constat et les préconisations nombreuses du rapport invitant à densifier les équipes (tant académiques qu'administratives) sans jamais expliquer comment financer cette densification et sans intégrer le fait que l'établissement est proche de son plafond d'emplois.

Si l'UNC a récemment obtenu un re-soclage partiel de sa dotation en masse salariale, il n'en demeure pas moins une sous-dotation par emploi qui a mis l'établissement « sous pression » au cours de la période évaluée. Le rapport et ses conclusions nourriront nos prochains échanges avec la tutelle sur ce sujet.

Un autre aspect du rapport mérite une attention particulière : la recommandation d'intensifier l'internationalisation, notamment par le biais de la mobilité étudiante. Cette recommandation se heurte à l'impératif d'adopter une politique engagée et conforme aux objectifs de développement durable. Face à ce défi, nous sommes ouverts, et demandeurs, de toutes formes d'accompagnement /recommandation qui nous aideraient à concilier ces exigences.



Enfin, d'autres remarques font référence à des points d'amélioration qui correspondent à des objectifs qui seront effectivement développés, certains le sont d'ores et déjà, comme nous avons pu l'évoquer lors de la visite sur site du comité d'experts, dans le futur projet d'établissement, particulièrement celui du nécessaire déploiement de schémas stratégiques (RH, international, numérique, vie étudiante, etc.).

Vous souhaitant bonne réception de ces observations, je vous prie de croire, Monsieur le directeur, à l'assurance de mes respectueuses salutations.

La Présidente

Catherine RIS



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de la Nouvelle Calédonie a eu lieu du 10 au 16 mai 2023. Le comité était présidé par M. **Jean-Yves Mérindol**, professeur des universités (mathématiques) ; ancien président de l'Université Strasbourg 1 Louis Pasteur, ancien directeur de l'ENS Cachan, ancien président de l'Université Sorbonne Paris Cité, ancien conseiller enseignement supérieur et recherche à la présidence de la République François Hollande.

Ont participé à cette évaluation (par ordre alphabétique) :

- M. **Cyrille Chapon**, directeur des projets innovants et du transfert de technologies, de la Société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Ouest Valorisation.
- Mme **Katherine Daniell**, professeur des universités à l'Australian national university (ANU), school of cybernetics and fenner school of environment and society, vice doyenne du College of engineering and computer science, et présidente de l'Australian-French Association for Research and Innovation (AFRAN).
- Mme **Isabelle Demachy**, professeur des universités en Chimie et vice-présidente Formation, innovation pédagogique et vie étudiante de l'université Paris Saclay.
- Mme **Jennifer Heurley**, maître de conférence en géographie, et vice-présidente international de l'Université PSL.
- Mme **Christine Paramé**, directrice générale SYDNE (syndicat mixte de traitement des déchets du nord et de l'est (Ile de la Réunion), ancienne directrice générale de l'Université de La Réunion.
- M. **Philippe Simoneau**, professeur des universités en biologie végétale et vice-président Recherche de l'Université d'Angers.
- Mme **Clara Violes**, étudiante en master gestion et management à l'ESSEC Singapour, et ancienne vice-présidente étudiants de l'Université de Rouen Normandie.

M. **Jacques Moret** conseiller scientifique, et M. **Antoine Bourget**, chargé 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>.

Table des matières

Contexte de cette évaluation	3
Avis du comité	4
1. Forces principales.....	4
2. Faiblesses appelant une vigilance particulière	5
3. Recommandations	5
Présentation de l'établissement	6
1. Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2. Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2016).....	10
3. Rapport d'autoévaluation, attentes de l'université, visite de l'établissement	11
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	12
1. Les ambitions fondatrices : rééquilibrer et rayonner.....	12
2. Quel rééquilibrage ?	12
3. Une stratégie claire, mais peu d'analyse sur les retards de mise en œuvre des actions projetées	13
4. De solides partenariats académiques locaux et nationaux.....	14
5. Un réseau international de qualité.....	14
6. Des partenariats bien installés avec les milieux économiques, sociaux, culturels et avec les instances de la Nouvelle-Calédonie	15
7. Une approche volontaire de quelques thèmes sociétaux.....	15
8. Une gouvernance en adéquation avec les ambitions affichées, mais un pilotage de l'organisation à clarifier.....	16
9. Une communication externe de qualité, une communication interne à renforcer	16
10. Une attention apportée à la cybersécurité, sans système d'information global.....	17
11. Une démarche qualité amorcée, sans consolidation à l'échelle de l'établissement	17
12. Une situation financière saine, une sous-consommation des crédits votés	18
13. Une masse salariale maîtrisée, couplée à une tension sur les emplois.....	18
14. Un dialogue interne de gestion structuré, affaibli par l'absence d'un cadrage général rationalisé	18
15. Une politique RH adossée à un schéma directeur, uniquement pour le personnel enseignant. Une mobilité des agents limitée par le contexte insulaire	19
16. Des actions efficaces en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la qualité de vie au travail (QVT) et du dialogue social	20
17. Une politique immobilière réussie	20
18. Une démarche durable avec des actions tournées vers la transition écologique adaptée au milieu tropical.	21
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	22
Focus sur les évolutions institutionnelles : contexte, enjeux et conséquences.....	23
La recherche et l'université	23
Diplômes nationaux, Inspé et IUT.....	25
Personnels	27
L'utilité de ces évolutions pour l'enseignement supérieur universitaire	28

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société.....	30
1. Une stratégie recherche claire, cohérente avec les attentes et les richesses du territoire.....	30
2. Des partenariats bien établis au sein d'une structure regroupant la majorité des forces en recherche de Nouvelle-Calédonie.....	31
3. Une trajectoire positive de la recherche à l'international préférant le périmètre régional.....	32
4. Des initiatives en termes de recherche responsable à mieux formaliser, afficher et accompagner	33
5. Une politique d'attribution des moyens ayant contribué à une bonne dynamique de la recherche, malgré des ressources humaines limitées	33
6. Un soutien à l'entreprenariat aux résultats positifs, mais un manque de formalisation de la politique d'innovation et de transfert à la société	34
7. Un partenariat quasi-exclusif avec l'Adecad en matière d'innovation.....	35
8. De nombreuses actions de diffusion et médiation scientifiques, mais des initiatives de recherche participative limitées.....	35
9. Une politique de ressources autour de l'innovation à affiner	36
10. Des principes en matière de propriété intellectuelle à définir.....	36
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	37
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	38
1. Une offre de formation cohérente et équilibrée, en relation avec les besoins du territoire	38
2. Une internationalisation des formations encore modeste	39
3. Une politique classique de formation à et par la recherche.....	40
4. Une politique de documentation réussie.....	41
5. Des formations professionnelles, déjà nombreuses, qui peuvent être développées.....	41
6. Une organisation pédagogique des formations entre rénovation et classicisme	41
7. Un encouragement à la diversification des pratiques pédagogiques.....	42
8. Une ouverture et une adaptation de l'offre de formation à l'international à poursuivre	42
9. Une offre de formation adressée aux publics de formation continue et en alternance à développer ..	42
10. L'attractivité des formations : un combat engagé, mais difficile	43
11. Performance des formations : des résultats honorables, qui doivent être mieux analysés par l'université ..	43
12. Une analyse de la pertinence de l'offre de formation inaboutie.....	44
13. Une politique de formation du personnel incitative, tournée vers les outils pédagogiques numériques, qui pourrait être élargie	44
14. Une politique d'amélioration de l'offre de formation, qui pourrait bénéficier d'une plus forte coordination entre les services.....	44
15. Des outils partagés du suivi du coût des formations à définir	44
16. Un intérêt pour la qualité de vie étudiante	45
17. Une politique limitée en matière de statut de l'étudiant.....	45
18. La nécessité d'un schéma directeur de la vie étudiante.....	45
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	47
Liste des sigles	48
Observations de la Présidente.....	51
Organisation de l'évaluation	54
Table des matières.....	55

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)