

Réhabiliter le goût de l'effort, le goût du travail et de la réussite par le travail : telle est l'ambition que j'entends porter pour l'Université de la Nouvelle-Calédonie, que j'entends vous voir porter, chers administrateurs et plus largement, chers collègues, *a minima* dans les sept prochaines années.

Je dis *a minima*, car je ne peux croire que quiconque s'érigerait contre cette ambition souvent souhaitée, plus ou moins annoncée, et, pour une fois, affirmée avec une force, que j'espère, sinon définitive, au moins inédite, et pour laquelle je donnerai toute, je dis bien « toute », mon énergie !

Dès 2012, quand l'université a piloté les Assises territoriales de l'enseignement supérieur et de la recherche, on avait fait le constat partagé d'affaiblissement, pour dire le moins, de notre système pédagogique et de nos exigences.

Les enseignants-chercheurs et enseignants du supérieur pointaient du doigt le système éducatif secondaire, concernant les formations des lycéens les rendant moins aptes à faire le saut vers le supérieur.

Mais il apparaissait également que les enseignants du secondaire et les proviseurs de lycée, très présents dans ces assises, critiquaient l'affaiblissement éducatif au collège.

Il était facile de déduire que le collège aurait critiqué l'école primaire comme formant toujours moins bien nos enfants.

Se renvoyer des responsabilités n'avaient, et n'a donc, aucun sens : c'est en réalité toute une chaîne pédagogique qui s'affaiblit progressivement.

Je rappelle à titre d'illustration, malheureusement très instructive, que selon l'enquête TIMSS (pour Trends in International Mathematics and Science Study) la France est classée dernière au sein de l'Union européenne, pour ce qui est du niveau des CM1 en mathématiques¹.

Pour autant, les taux de réussite au baccalauréat atteignent des valeurs considérables, de même que le nombre de mentions « très bien » qui, exceptionnelles quand nombre de nous sommes devenus bacheliers, tendent à devenir communes.

Nous savons tous, même si nous ne nous en vantons pas, que le niveau d'exigence suit inévitablement l'évolution de notre système éducatif.

L'aspect le plus critique tient en une interrogation : « Dès lors qu'on peut réussir sans travailler, pourquoi donc travailler ? ». Il s'ensuit chez nos jeunes une perte de sens du travail, vu comme un investissement inutile.

Se forme alors une croyance selon laquelle chacun pourrait avoir le droit à la réussite, sans pour autant fournir la contrepartie du travail.

À ce rythme, mais je force ici le trait à dessein, nous aurons bientôt des cohortes d'étudiants qui considéreront que le diplôme est un droit et que le travail n'en est pas la contrepartie.

Pour autant, mon propos n'est pas ici de caricaturer ou de dévaloriser les jeunes générations et de dire : « C'était mieux avant ! ». Certainement pas, la société évolue. Les jeunes générations ont aujourd'hui des compétences, des ressources, que nous n'avons pas, et n'avons parfois toujours pas, qu'il s'agisse de l'ouverture au monde, de compétences en communication, de maîtrise des outils notamment informatiques, de créativité, etc., et elles ont besoin de donner du sens à leur travail.

Je vous ai dressé un constat ; pour échanger tous les jours avec mes collègues enseignants et enseignants-chercheurs, je sais qu'il est partagé.

La raison en est, de façon évidente, l'inadéquation entre ce qui est maîtrisé des étudiants que nous accueillons et ce qui est attendu à l'université.

Nous devons par conséquent profondément et de façon permanente questionner nos usages pédagogiques et nous adapter aux évolutions sociales, et, quand cela est possible, l'anticiper.

Demeure pour moi la clé fondamentale de la réussite : la volonté de travailler pour réussir.

Ceci est aussi une question d'estime de soi et, j'en suis convaincue, une question de bien-être, de satisfaction et de plaisir.

Je viens de façon un peu provocante de parler de diplômes obtenus sans travail. Chers étudiants, est-ce votre aspiration ? Je suis sûre que non, vous voulez être fiers de vos réussites, parce qu'elles ne vont pas de soi.

Je suis enseignante-chercheuse, je vous connais chers étudiants, je sais que l'envie de réussir par votre travail, par votre effort demeure toutefois présente. Nous avons tous vécu l'expérience d'une satisfaction et d'un plaisir décuplé lorsqu'un effort important a été mobilisé pour atteindre un objectif.

En 2019, le président de la République, louant le sens de l'effort, déclarait : « Notre jeunesse a besoin qu'on lui enseigne un métier et le sens de cet engagement qui fait qu'on n'a rien dans la vie si on n'a pas cet effort ».

¹ https://www.francetvinfo.fr/societe/enfance-et-adolescence/niveau-en-maths-et-sciences-les-eleves-francais-classes-parmi-les-derniers-d-europe-et-de-locde_4210837.html

L'air du temps, mais aussi des tendances lourdes expliquent cette désaffection peu apparente vis-à-vis de l'effort. Les chercheurs identifient des causes multiples : habitude du confort, appelée parfois « civilisation du cocon », recherche du plaisir immédiat, etc.

Les conséquences sont elles aussi multiples, au-delà des résultats en termes éducatifs et d'accès à l'emploi, elles sont sociales.

Je voudrais citer ici le Pr Olivier Houdé, spécialiste en psychologie et neurosciences cognitives à l'Université Paris Cité, et auteur en 2018 de l'ouvrage *L'école du cerveau* : la « paresse intellectuelle qui cherche la facilité fait le lit des préjugés, des stéréotypes, de l'égoïsme, des *fakes news*, du complotisme, des radicalisations, etc. »

La perte de sens de l'effort s'accompagne d'une perte de sens de la connaissance elle-même. À quoi sert-il d'apprendre quand tout est disponible sur internet ? Pourquoi apprendre à calculer quand on dispose d'une calculatrice sur son smartphone qui ne nous quitte jamais ?

Pour autant, je me refuse à inscrire l'université dans cette tendance. **Je me refuse à céder à une facilité supplémentaire.**

Ce n'est pas un **vœu pieu**, c'est une **question de volonté collective de notre établissement !**

Car il n'y a pas de fatalité si on la refuse. Des chercheurs en neurosciences ont largement étudié cette notion de perte de goût de l'effort. Ils ont montré que de multiples leviers existent pour contrecarrer la

tendance à la perte de sens et de goût pour l'effort. Or, **nous avons la capacité, en tant qu'établissement, à actionner nombre de ces leviers.** Nous avons notamment la capacité, et pour moi l'obligation, de faire évoluer les méthodes pédagogiques, pas forcément toutes, en phase avec les usages des générations connectées, dont les capacités d'attention sont à l'évidence moindres mais qu'il nous appartient de renforcer. Nous devons également favoriser et valoriser la pratique du sport, qui demande de l'effort, dont les vertus en matière de socialisation et de bien-être ne sont plus à démontrer.

Réhabiliter le sens de l'effort, le goût du travail, ne peut que stimuler la réussite des étudiants. **C'est un nivellement par le haut.** C'est aussi et surtout **faire œuvre de justice sociale**, tant on sait combien la réussite dépend du **milieu** social dont on est issu. Le travail est un vecteur puissant de construction d'une société plus équitable et plus juste.

Par la réhabilitation du goût de l'effort, du travail et de la performance, je vous propose une rupture et un sursaut. Concernant ce sursaut, je vais maintenant vous en décliner mes ambitions opérationnelles.

Je suis convaincue que nous pouvons mobiliser le goût de l'effort, du travail, la régularité et la performance, afin d'accompagner la réussite de nos étudiants et la reconnaissance de notre excellence scientifique.

Réhabiliter le sens du travail et ce qu'il permet d'atteindre, ne peut se faire sans un accompagnement de tous les étudiants leur permettant d'entamer leur parcours à l'université avec les mêmes chances.

AMBITION 1 : assurer les conditions de la réussite pour toutes et tous

ACTION OPÉRATIONNELLE 1 : approfondir la réforme des licences TREC

Nous partageons tous le constat que le premier semestre de TREC 7 ne mobilise pas suffisamment les étudiants (peu d'heures de cours, peu de présence sur les campus, peu de présence en BU). La remédiation passera par la densification des emplois du temps, qui intégreront des Médiations Éducatives Renforcées (MER) avec obligation d'assiduité et créditées d'ECTS. C'est notamment ainsi que les maquettes de la prochaine offre de formation seront construites.

Ce dispositif reposera sur des temps dédiés et des séances obligatoires de préparation aux TD, sur de la remise à niveau du socle commun, de la méthodologie du travail universitaire, le tout encadré par des dispositifs de tutorats et d'accompagnement par les pairs.

L'intégration d'expérience de terrain au cours de la licence permettra également aux étudiants de confirmer leur orientation, l'ajuster, et de mobiliser leurs forces pour aborder plus sereinement le disciplinaire.

Le déploiement des Médiations Éducatives Renforcées nécessitera de réhabiliter l'amphithéâtre extérieur pour accueillir en un même lieu une cohorte, y construire un lieu de vie et d'études et y organiser par groupe de niveau ces actions de remédiations et d'accompagnement.

L'approfondissement de la réforme TREC doit également permettre de valoriser et de créditer des compétences non disciplinaires que nos étudiants mobilisent régulièrement à l'occasion d'activités extra-

universitaires notamment dans les réseaux associatifs et sportifs. Cette évolution prendra la forme d'EC libres (projets tuteurés, reconnaissance et valorisation de l'engagement étudiant, sensibilisation aux transitions écologiques, économiques et sociales, etc.).

ACTION OPÉRATIONNELLE 2 : améliorer les conditions de vie des étudiants

Le préalable incontournable est de permettre à nos étudiants de se concentrer sur leurs études en apportant des réponses à leurs besoins essentiels : le bien-être, la sécurité, la santé, le logement, l'alimentation, les conditions matérielles et la couverture sociale.

Et je reprendrais à mon compte la déclaration de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : « Les conditions de vie et d'égalité réussite des étudiants sont pour moi une priorité. »

Assurer les conditions de la réussite pour tous, c'est tout d'abord nous doter d'un schéma directeur de la vie étudiante, puis, en lien avec la Maison de l'étudiant et le vice-rectorat, ainsi qu'avec les politiques nationales, développer et porter l'ambition d'un statut étudiant garantissant l'égalité des chances.

ACTION OPÉRATIONNELLE 3 : repenser l'orientation et l'individualisation des parcours

Pour donner du sens à la réussite, il est nécessaire de se projeter à l'université et au-delà dans le monde professionnel.

En ce sens, nous souhaitons mettre l'accent sur l'orientation, que nous envisageons comme un fort levier d'égalité des chances. L'UNC développera ainsi trois actions innovantes en la matière :

- le projet CROSS, le Carrefour de la Réussite de l'Orientation du Secondaire vers le Supérieur
- les Cordées de la réussite dans chaque province de la Nouvelle-Calédonie pour permettre un continuum d'accompagnement des élèves de la 4^e au lycée jusqu'à l'université
- et la valorisation par la certification de l'expérience acquise à l'université, quelle qu'elle soit.

Accompagner l'effort de nos étudiants dans la durée, c'est leur donner dès à présent la capacité de se projeter dans le monde du travail. Cet objectif se décline par le renforcement du lien université - entreprises *via* notamment des stages d'immersion, par la collaboration des partenaires du Club Entreprises Université, le parrainage de promotion ou encore la sensibilisation à l'entrepreneuriat ou à travers le développement de junior entreprises.

L'université déploiera en parallèle des dispositifs inclusifs, tels que des aménagements d'études, des statuts particuliers, mettant dans les conditions de la réussite les publics à besoins spécifiques, comme les sportifs de haut-niveau, étudiants en situation de handicap, étudiants salariés, stagiaires de la formation continue ou encore étudiants empêchés de concilier études universitaires et contraintes personnelles et professionnelles.

Une fois ces bases posées, notre deuxième ambition est de faire en sorte que la formation s'appuie sur la réussite par le travail, la persévérance et l'effort.

Cette ambition, dont nous avons déjà évoqué l'importance, puise sa méthodologie dans la pratique sportive : mettre en condition, motiver, entraîner, progresser, récompenser.

AMBITION 2 : porter une formation qui s'appuie sur la réussite par le travail, la persévérance et l'effort

ACTION OPÉRATIONNELLE 1 : donner envie

Acquérir le goût de l'effort passe par le plaisir, la motivation, l'envie. Tout au long du parcours universitaire, les promotions bénéficieront de dispositifs de type *immersion* et d'un cycle de conférences pour leur permettre de rencontrer des figures inspirantes, de tout milieu, qui partageront leur expérience. Ces cycles, mobilisant des personnalités calédoniennes, métropolitaines ou internationales, pourront également être ouverts au grand public.

Complémentairement, les projections terrain seront développées. Il s'agit de sortir de l'université, d'aller à la rencontre des environnements économiques, culturels, naturels, géographiques. Elles permettent d'enseigner autrement la discipline en faisant appel à des compétences non mobilisées dans le face à face « en classe » et de favoriser le co-apprentissage en faisant travailler ensemble des étudiants de différentes disciplines.

ACTION OPÉRATIONNELLE 2 : se recentrer sur le cœur de la formation

La refondation du 1^{er} semestre de licence, l'approche par compétences et la prise en compte de la progression devront avoir pour objectif de se recentrer sur le sens de l'apprentissage et l'engagement des étudiants. Les sensibilisations et les formations aux enjeux de la transition écologique et du développement durable intégreront les cursus afin de

doter les étudiants des compétences nécessaires à la compréhension et à la gestion des enjeux sociétaux et environnementaux.

En parallèle, il nous faut avoir la détermination d'accompagner nos étudiants en difficulté vers d'autres chemins de réussite en fonction des compétences qu'ils auront validées. Cela passera par le renforcement de passerelles (réorientations) facilité par la mise en œuvre du dispositif TREC.

ACTION OPÉRATIONNELLE 3 : récompenser

Donner le goût, c'est aussi donner de la visibilité à la réussite pour enclencher une dynamique vertueuse, du travail vers un véritable plaisir de la réussite. Pour s'engager dans cette voie, l'UNC repensera ses dispositifs de mobilité, qu'elle tendra à massifier à l'occasion du prochain contrat, pour offrir aux étudiants les plus méritants le choix d'un semestre à l'étranger dans un établissement partenaire.

L'établissement récompensera annuellement les étudiants les plus méritants de chaque cycle de formation pour donner de la visibilité au diplôme et les rendre fiers des efforts ayant permis la diplomation.

Dans le prolongement et le renforcement de cette ambition, notre 3^e ambition porte sur une stratégie scientifique en réponse aux grands enjeux sociétaux.

AMBITION 3 : déployer une stratégie scientifique en réponse aux enjeux sociétaux

Dans l'environnement singulier qui est le nôtre, nous avons le devoir d'orienter notre stratégie scientifique vers des thématiques de recherche sur lesquelles nous avons une expertise et une valeur ajoutée : biodiversité, changement climatique, évolution institutionnelle, diversité culturelle et linguistique, etc. Nous avons en effet en Nouvelle-Calédonie l'opportunité d'étudier et d'apporter des réponses à des problématiques locales qui font écho à des enjeux régionaux voire mondiaux.

Cette ambition prend la forme de trois déclinaisons opérationnelles :

ACTION OPÉRATIONNELLE 1 : accompagner la structuration du CRESICA et la transformation du site

Notre première action en la matière sera de faire évoluer la structure du consortium CRESICA afin de la rendre compatible avec les missions que se fixe le consortium. Les défis de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ne peuvent être traités sans une plus forte coordination locale et une projection régionale de nos actions.

Le CRESICA pourra se saisir de cette opportunité de transformation pour se positionner comme un laboratoire de la société de demain (évolution institutionnelle, changement climatique, innovation). C'est le dialogue entre sciences humaines, sociales, de la matière et de la vie et l'interdisciplinarité autour d'un même objet d'étude qui sera visé.

ACTION OPÉRATIONNELLE 2 : mettre en place une politique incitative au service des recherches menées dans nos unités

C'est par la refondation du dispositif incitatif de financement des unités de recherche que nous permettrons aux équipes et aux projets

s'inscrivant dans la trajectoire de l'établissement et concourant à son rayonnement, de bénéficier des moyens à la hauteur de leurs actions.

ACTION OPÉRATIONNELLE 3 : déployer des dispositifs pour rapprocher la science de la société

La volonté de développer collectivement des thématiques de recherche au sein du CRESICA sera prise en exemple pour associer la société à la production scientifique. Au-delà de l'accès à la recherche favorisée par notre politique de science ouverte, l'enjeu est de développer la recherche participative en Nouvelle-Calédonie.

En parallèle, l'UNC conservera la volonté d'être un acteur de premier plan sur la structuration d'un écosystème de l'innovation calédonien s'appuyant sur la recherche.

Nous ne pouvons nous projeter sans afficher ces ambitions et les partager avec nos partenaires régionaux. Ainsi, notre 4^e ambition porte sur l'intégration régionale et la coopération internationale sous l'angle du collectif et de la complémentarité.

AMBITION 4 : développer l'intégration régionale et la coopération internationale sous l'angle du collectif et de la complémentarité

ACTION OPÉRATIONNELLE 1 : déployer une diplomatie universitaire et participer au rayonnement régional de la NC

L'UNC représente tout à la fois la France dans le Pacifique Sud mais également la Nouvelle-Calédonie. Nous avons le devoir de déployer une diplomatie universitaire au service du rayonnement de l'établissement, de ses partenaires régionaux mais avant tout de la Nouvelle-Calédonie et du modèle d'enseignement supérieur et de recherche national.

C'est à ce titre que nous renforcerons nos liens et collaborations avec l'AUF, partenaire notamment du développement de l'Université Numérique de Wallis-et-Futuna, mais également avec l'UPF, notre homologue polynésienne, avec qui nous entendons conforter notre École doctorale commune et co-construire le développement de la Maison des sciences et de l'homme du Pacifique.

ACTION OPÉRATIONNELLE 2 : construire des écosystèmes universitaires connectés à l'échelle régionale

À l'instar d'une équipe de sport collectif, au sein de laquelle les compétences propres participent à la réussite du groupe, nous développerons des écosystèmes universitaires connectés à l'échelle régionale.

Le PIURN est un formidable outil que nous devons renforcer dans une logique de complémentarité, notamment avec USP, afin de construire de façon coordonnée et complémentaire l'offre de formation et la stratégie de recherche dans le Pacifique insulaire, car nous faisons face aux mêmes enjeux et nous nous devons d'y apporter une réponse qui ne peut qu'être régionale.

Au Vanuatu, l'université sera également attentive aux évolutions du système éducatif francophone pour apporter les réponses nécessaires à la poursuite d'études supérieures que ce soit par la formation des enseignants du secondaire que par l'offre de formation de l'Université nationale de Vanuatu. Des opportunités de collaboration, bénéficiant d'infrastructures d'ores et déjà identifiées seront mûries pour créer des passerelles entre nos campus (BACO/CETRAV, INSPÉ/ESPÉ).

À l'instar de ce qui se fait dans le Pacifique insulaire, ma volonté est de renforcer nos collaborations avec l'Australie et la Nouvelle-Zélande en allant au-delà de nos partenariats académiques. Cela pourra notamment passer par notre (re)positionnement, dans un premier temps, dans les réseaux de coopération existants.

Nous poursuivrons nos collaborations et interactions avec le réseau diplomatique national, en capacité de nous solliciter pour décliner la stratégie ESR nationale dans ces pays, ainsi que sur la représentation de la Nouvelle-Calédonie s'agissant de ses priorités propres.

Le déploiement de ces réseaux de coopération nous donnera la taille critique pour soumettre des projets structurants de dimension régionale répondant notamment à la stratégie de l'Union européenne dans la région Pacifique.

Une équipe de sportifs ne serait pas à son niveau optimal si elle ne pouvait compter sur un encadrement pluridisciplinaire qui l'accompagne dans l'effort et la réussite.

C'est notre 5^e ambition : accompagner l'évolution de nos fonctions supports au service de la mutation de l'université.

AMBITION 5 : une organisation performante au service de la réussite collective

ACTION OPÉRATIONNELLE 1 : déployer la démarche qualité et notre engagement sociétal

La qualité dans la formation et dans la recherche ne peut être atteinte sans le support et l'accompagnement des directions et services.

À l'image de la bibliothèque universitaire, depuis longtemps engagée dans la démarche qualité visant la réussite étudiante et la diffusion de la connaissance dans une démarche de science ouverte, notre organisation sera encore plus performante en s'engageant sur la Qualité, en déployant des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens et en renforçant son engagement sociétal au travers de la qualité de vie au travail, de la démarche éco-responsable de toutes nos activités.

Voilà chers administrateurs, chers collègues, chers étudiants ce qui nous attend pour les sept années à venir : cheminer hors des sentiers tout tracés pour transformer notre établissement.

Je sais pouvoir compter sur votre mobilisation sans faille et votre engagement pour l'accompagnement de la Nouvelle-Calédonie, de la région, de sa jeunesse, et pour le rayonnement de l'université.

ACTION OPÉRATIONNELLE 2 : repenser l'organisation

Les ambitions que se donne l'établissement nécessitent de repenser le service rendu à l'utilisateur et au public. La déclinaison de ces orientations interroge les fonctions supports.

Notre organisation fera donc preuve d'agilité pour accompagner les changements de l'université, par le développement de l'e-administration, la dématérialisation, l'adaptation de l'organigramme aux nouvelles missions, le déploiement d'une culture du management par projet.