



GOUVERNEMENT DE LA
NOUVELLE-CALÉDONIE

Chambre territoriale
des comptes
Nouvelle-Calédonie



Évaluation pilote de la politique publique de la Nouvelle-Calédonie relative à la formation professionnelle continue à destination des jeunes les plus éloignés de l'emploi sur la période 2020-2025

Le président de la CEPP :

Monsieur Jean-Louis d'Anglebermes

Le rapporteur de la CEPP :

Monsieur Christian Roche

Dossier suivi par :

Mesdames Judith Mussard, Clarisse Katrawa, Laetitia Morville et Giulia Ravizzone, respectivement secrétaire générale adjointe et secrétaires.

Table des matières

I – Rappel de la démarche

II – Propos liminaires

- 1- Les contours de l'évaluation : Le public cible de l'évaluation / La politique évaluée / Le but recherché
- 2- Les compétences réciproques
- 3- Le contexte socio économique calédonien
- 4- La commande, base de l'évaluation pilote

III – Dans quelle mesure l'organisation actuelle de la politique publique permet-elle de répondre au besoin de formation professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi ?

- 1- L'existence d'un cadre stratégique et d'orientation de la jeunesse
- 2- Une logique d'action qui limite la pertinence de la politique publique
- 3- La mise en oeuvre opérationnelle : acteurs et dispositifs
- 4- Analyse de la vulnérabilité des NEET
- 5- Diagnostics des déficits et fragilités systémiques

IV – La gouvernance de cette politique publique est-elle adaptée et efficiente ?

- 1- Les outils de gouvernance : un cadre théorique inadapté
- 2- L'analyse des dysfonctionnements
- 3- Conclusions et perspectives

V – Quels sont les résultats mesurables sur les bénéficiaires ?

- 1- Les apports immédiats de la formation
- 2- Les limites de l'impact durable
- 3- Les obstacles structurels et freins périphériques
- 4- L'analyse de l'efficacité des dispositifs
- 5- Pour conclure

VI – Les recommandations issues de cette évaluation pilote.

I – Rappel de la démarche

Dans le cadre d'une amélioration de la gouvernance publique, un partenariat inédit a vu le jour en mai 2024, entre le gouvernement, le congrès, le conseil économique, social et environnemental, la chambre territoriale des comptes et l'université de la Nouvelle-Calédonie.

Cette collaboration matérialisée par une convention, met en exergue une volonté commune de développer une culture de l'évaluation des politiques publiques sur le territoire. L'objectif est notamment que :

- la transparence devienne un impératif démocratique en Nouvelle-Calédonie grâce à l'évaluation,
- l'évaluation des politiques publiques soit légitimée comme un véritable outil d'aide à la décision, d'apprentissage collectif et de progrès partagé.

Par la suite, le congrès a adopté le 4 septembre 2025, la délibération 509¹ qui établit le cadre juridique et méthodologique d'une évaluation des politiques publiques en Nouvelle-Calédonie.

Quant à lui, le projet d'évaluation de la politique publique de la Nouvelle-Calédonie en matière de formation professionnelle continue des jeunes éloignés de l'emploi est maintenu en tant que projet pilote entre les partenaires.

De fait, le rapport ainsi proposé est une synthèse issue des deux expertises transmises par la chambre territoriale des comptes et l'université de la Nouvelle-Calédonie ainsi que des comptes-rendus du conseil économique, social et environnemental. Cette synthèse s'appréhende au sens généraliste, comme un document unique dans lequel ne figurent pas les détails chiffrés des évaluations, qui sont consultables dans les deux rapports susmentionnés² et joints en annexes.

Dans le cadre des travaux préparatoires à ce rapport pour le CESE-NC, des outils d'intelligence artificielle [Notebook LM] ont été mobilisés de manière partielle pour effectuer le traitement de données et la synthèse textuelle de documents sources. Toutes les données de fond générées ou triées ont fait l'objet d'une vérification des partenaires.

II – Propos liminaires

1- Les contours de l'évaluation

Le public cible de l'évaluation est : *“les jeunes les plus éloignés de l'emploi”* âgés de 15 à 29 ans qui souffrent d'un déficit d'employabilité, appréhendés imparfaitement par la catégorie statistique des NEET³ (jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation).

¹ <https://juridoc.gouv.nc/juridoc/jdwebe.nsf/ioncentry?openpage&ap=2025&page=21277>

² Cf : annexe 2 & 3

³ NEET : neither in employment, nor in education or training / traduction : une personne qui n'est ni en emploi, ni en études, ni en formation

Notons que la catégorie NEET présente une hétérogénéité interne importante : elle recouvre aussi bien des jeunes en recherche active d'emploi que des personnes en situation de découragement, de maladie, de charge familiale non rémunérée, ou de marginalisation sociale. Cet indicateur de vulnérabilité sociale constitue ainsi une mesure imparfaite du public cible de la politique publique, qui présente en outre des limites spécifiques au contexte océanien en excluant notamment les activités économiques informelles.

Tableau n°4 : Répartition géographique des NEET

	Population totale	Pop. 15-29 ans	Répartition géo. 15-29 ans	Dont NEET
Iles	18 353	3 605 (19.6%)	6.1%	1 706 (47.3%)
Nord	49 910	12 071 (24.2%)	20.5%	4 913 (40.7%)
Sud	203 144	43 293 (21.3%)	73.4%	9 133 (21.1%)
NC	271 407	58 968 (21.7%)	100%	15 752 (26.7%)

Source : calcul des auteurs à partir des données ISEE.

(Pour plus de précision, voir les rapports de la chambre p 32 et de l'Université p 39)

La politique évaluée est celle de la formation professionnelle relevant de la compétence de la Nouvelle-Calédonie à l'intention de ce public cible. La formation professionnelle initiale, qui relève de la compétence de l'État, et l'insertion par le travail, qui est de la compétence des provinces, sont exclues du champ de l'étude.

Le but recherché est notamment :

- **d'identifier** le nombre de jeunes concernés, leur situation et les freins à leur entrée en formation (problèmes sociaux, santé, mobilité, logement).
- **d'examiner** la formation professionnelle qui leur est proposée par la Nouvelle-Calédonie et se prononcer sur son caractère adapté et efficient, eu égard à leurs profils, aux freins qui les caractérisent, ainsi qu'aux besoins des entreprises dans un objectif d'insertion.
- **d'apprécier** non seulement la conformité des politiques avec leurs objectifs initiaux, mais aussi leurs effets concrets sur la société, le développement humain et les territoires.

L'évaluation invite à comprendre les résultats produits, à déterminer les facteurs de réussite et les obstacles, et à améliorer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des actions publiques.

2- Les compétences réciproques

Le mille-feuilles de compétences calédonien produit, dans ce domaine, une complexité à nouveau mise en exergue.

En effet, il ressort de l'article art 22-2 de la loi organique, que la Nouvelle-Calédonie⁴ est compétente notamment en matière de “ *droit du travail et droit syndical ; **formation professionnelle, sans préjudice des actions des provinces dans ce domaine, et attribution de diplômes à ce titre ; inspection du travail ;***”

Ainsi, dans son rapport de 2010, la chambre territoriale des comptes relevait déjà un éclatement des compétences :

“Le pilotage optimum de la formation professionnelle, ... pâtit de la dispersion des compétences. Au partage entre la Nouvelle-Calédonie et les provinces se surajoute un partage entre certaines missions assurées par les services du territoire”

La chambre territoriale des comptes notait également que : *“la répartition des compétences en matière de formation professionnelle continue entre la Nouvelle-Calédonie et les Provinces n’est précisée par aucun texte réglementaire. Les principales difficultés de gestion suscitées par le chevauchement des compétences résident dans l’harmonisation des plans d’action annuels de formation et la concurrence des publics visés. La chambre recommande donc d’entreprendre une réflexion pour inscrire en droit positif le partage des missions de formation entre les collectivités et pour mettre en place une base unique, accessible à tous, regroupant l’ensemble de l’offre de formation professionnelle en Nouvelle-Calédonie.”*

A ce cadre juridique qui manque de précision, s’ajoute un contexte socio-économique particulier.

3- Le contexte socio-économique calédonien⁵

Chaque année, ce sont environ 800 jeunes calédoniens qui sortent du système sans diplôme dont 200 sont “réinjectés” dans le système scolaire initial et 600 autres le quittent sans aucune qualification. Cela représente le **flux** annuel.

Celui-ci est à différencier du **stock** qui est le vivier de personnes qui recherche un emploi et qui sont sans qualification. Ce stock est estimé entre 6 000 et 8 000⁶ personnes soit repéré par les services de placement soit non inscrit auprès des services provinciaux de placement.

L’enquête sur les forces de travail permet de dénombrer les personnes dans le halo autour du chômage (10 à 11 000 personnes) qui s’ajoutent aux 13 000 chômeurs inscrits dans les services dédiés. Ainsi, environ 25 000 personnes sont sans emploi, inscrites ou pas au chômage. Parmi celles-ci, 6 000 personnes sans qualification ont le plus de difficultés à trouver un emploi. **En effet, le diplôme est un gage d’insertion professionnelle.**

⁴ art 22 de loi n°99-209 organique du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006116531>

⁵ source : audition du 01/10/2025 DTEFP

⁶ source ISEE - enquête sur les forces de travail

4- La commande, base de l'évaluation pilote

La commande passée le 28 mai 2025, par la présidente du congrès, porte sur les trois questions évaluatives suivantes :

Question 1 : dans quelle mesure l'organisation actuelle de la politique publique permet-elle de répondre au besoin de formation professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi ?

Sera étudiée la pertinence de la politique publique, notamment :

- **dans sa conception** : le choix des actions mises en œuvre est-il adapté à l'identification et au traitement du groupe cible (jeunes NEETS /conception),
- **dans sa mise en œuvre** : les jeunes éloignés de l'emploi sont-ils effectivement intégrés dans des formations professionnelles ?

Il s'agit également d'évaluer sa cohérence externe vis-à-vis des autres politiques publiques du gouvernement. Est-elle cohérente avec la remise à niveau des savoirs être ou la levée des freins ? La formation professionnelle est-elle en adéquation avec les besoins en compétence des entreprises ? quels indicateurs ?

Question 2 : la gouvernance de cette politique publique est-elle adaptée et efficiente ?

À ce stade, le but est de savoir si la politique est cohérente en interne :

- sa stratégie est- elle définie et partagée entre les acteurs ?
- Repose-t-elle sur un partage d'information ? (fiche numérique, base de données, observatoire),

Question 3 : quels sont les résultats mesurables sur les bénéficiaires ?

- Quels sont les taux d'insertion de prescription de retour à l'emploi ?
- Quels sont les impacts (effets prévus et non-prévus) et leur durabilité ?
- In fine le but est de comprendre les effets réels sur les bénéficiaires, les entreprises et le développement local.

Le résultat de l'évaluation a pour objectif d'être un véritable outil d'amélioration et de co-construction de l'action publique. Concevoir, piloter et ajuster les politiques selon des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience d'impact, d'équité et de durabilité.

III – Dans quelle mesure l’organisation actuelle de la politique publique permet-elle de répondre aux besoins de formation professionnelle des jeunes éloignés de l’emploi ?

L'organisation actuelle de la politique de formation professionnelle en Nouvelle-Calédonie, bien qu'appuyée sur des stratégies diversifiées, fait face à des déficits systémiques majeurs qui limitent son impact sur le public cible.

Le constat est marqué par un paradoxe critique : alors que les besoins d'insertion atteignent des sommets suite à la crise de 2024, les moyens financiers ont subi un effondrement budgétaire de 48 % entre 2015 et 2024⁷.

De plus, l'efficacité des dispositifs est entravée par une forte concentration de l'offre en province Sud, des contraintes de mobilité non résolues et une fragilité institutionnelle du GIEP-NC.

Les publics les plus vulnérables (infra-DNB⁸, illettrés, 15-17 ans) constituent des "angles morts" persistants, tandis que la réduction des budgets pour des dispositifs clés comme le SPOT⁹ (- 42 % entre 2022 et 2025) compromet l'insertion à long terme.

1. L’existence d’un cadre stratégique et d’orientation de la jeunesse

La Nouvelle-Calédonie a structuré son action autour de plusieurs documents cadres, dont la portée varie selon leur niveau de validation officielle.

Concernant :

les stratégies validées et institutionnalisées	
SEIP-NC¹⁰ (2015-2020)	Elle articule emploi, insertion et formation avec des indicateurs structurés. Le but est en adéquation avec les attentes des individus et les besoins en compétences des entreprises calédoniennes.
NC 2025¹¹ (2016)	Il place les jeunes les plus éloignés de l’emploi comme défi fondamental, priorisant l’insertion par le travail et la formation.

⁷ source UNC.

⁸ DNB : Diplôme National du Brevet

⁹ SPOT : dispositif de formation préparatoire du GIEP.

¹⁰ SEIP-NC : stratégie emploi-insertion professionnelle de la Nouvelle-Calédonie.

¹¹ NC 2025 : schéma d’aménagement et de développement de la Nouvelle-Calédonie.

PTSPD¹² (2018)	Il identifie la formation comme axe de prévention de la délinquance, bien que dépourvu de cadre opérationnel de suivi.
Plan stratégique en faveur de la jeunesse (2019-2025)	Il cible l'employabilité et les capacités entrepreneuriales.
Les initiatives informelles et nouvelles orientations	
Stratégie DFPC¹³ (2021)	Document informel priorisant le public éloigné de l'emploi et le renforcement du réseau RIIFE ¹⁴ pour accompagner les publics en recherche d'insertion dans leurs choix d'information et d'orientation notamment par la diffusion d'information sur les métiers pourvoyeurs d'emploi.
Stratégie DTEFP¹⁵ (2025-2029)	Élaborée suite à la crise de 2024 (perte de 11 600 emplois et 1 600 entreprises), elle vise une rationalisation de l'action publique relative à l'emploi, au travail et à la formation ; et un alignement sur les nouveaux besoins économiques.

2. Une logique d'action qui limite la pertinence de la politique publique

Selon l'université¹⁶ de la Nouvelle-Calédonie, la politique de formation professionnelle continue du gouvernement a progressivement enrichi le cadre théorique implicite de sa logique d'action : du capital humain pur (2015) vers l'individualisation et les capacités (2021) puis le pragmatisme de crise (2025). Toutefois, elle n'a jamais intégré certains cadres théoriques (reproduction, segmentation, postcolonialité, développement endogène) qui permettraient de comprendre et de traiter de façon plus pertinente la situation spécifique des jeunes les plus éloignés de l'emploi en Nouvelle-Calédonie.

3. La mise en œuvre opérationnelle : acteurs et dispositifs

La mise en œuvre repose sur une articulation entre les directions de la Nouvelle-Calédonie et des provinces et des organismes spécialisés.

¹² PTSPD : plan territorial de sécurité et de prévention de la délinquance.

¹³ stratégie de développement des formations et de l'orientation professionnelle de la Nouvelle-Calédonie

¹⁴ RIIFE : réseau information insertion formation emploi.

¹⁵ DTEFP : direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

¹⁶ source : p 62 rapport UNC

Les instances de pilotage :

- **La DTEFP** : participe à la stratégie, contrôle la bonne application de la réglementation et ajuste l'offre de formation selon le marché. Ses priorités incluent notamment l'acquisition des compétences essentielles, l'amélioration des outils et l'accompagnement des parties prenantes et la mutualisation des moyens.
- **GIEP-NC¹⁷** : Son objectif est de développer ou maintenir les qualifications et compétences professionnelles afin de favoriser l'insertion professionnelle notamment. Il souffre toutefois d'une désaffection de ses membres institutionnels et d'un manque de financement.

Concernant les dispositifs spécifiques aux publics éloignés de l'emploi :

Dispositif	Objectif et public	État et contraintes
SPOT	Formation préparatoire et accompagnement psychopédagogique.	Recul de 42 % du budget (2022-2025).
RSMA	Insertion socioprofessionnelle militaire (18-25 ans).	Exclut les jeunes avec casier judiciaire ou état de santé fragile.
Actions non certifiantes	Alphabétisation, découverte des métiers.	Intégrées à la programmation annuelle de la DTEFP.

D'autres programmes non spécifiquement destinés au public cible sont mis en œuvre par d'autres acteurs (État, chambres consulaires, organismes de formation privés....) et essaient autant que faire se peut d'intégrer ce public.

Concernant le rôle des provinces dans cette politique publique¹⁸ :

- **La province Nord¹⁹** : elle gère un centre de formations et neuf points Information-Jeunesse (PIJ) qui sont des centres de premier contact (5 000 contacts par an). Le taux d'insertion est inférieur à 50 % et elle rencontre des difficultés dans le suivi.

¹⁷ GIEP : Le GIEP-NC est un organisme de formation à destination des demandeurs d'emploi, des entreprises et de leurs salariés. Il est également un centre d'information et de conseil en orientation pour tous les publics en recherche d'insertion ou d'évolution professionnelle.

¹⁸ source : CESE-NC

¹⁹ source : audition du 8 octobre 2025.

- **La province Sud²⁰** : elle se concentre sur les formations certifiantes. Depuis 2024, les formations sont recentrées sur Nouméa et ses efforts portent sur le retour à l'emploi, la reconversion et l'accompagnement individuel.
- **La province Îles** : elle utilise l'EPIFE²¹ comme guichet unique et propose le programme PITHEL²² pour un accompagnement personnalisé des 16-35 ans.

4. Analyse de la vulnérabilité des NEET

L'évaluation identifie des déterminants majeurs qui structurent le risque d'exclusion que sont :

- **Le diplôme** : facteur protecteur principal. Le risque d'exclusion est structurel avant le Diplôme National du Brevet (DNB).
- **La mobilité** : le transport est un déterminant aussi puissant que le diplôme. Sans mobilité, les politiques de formation n'atteignent pas leur cible.
- **Le territoire de résidence** : résider en province Sud favorise l'inscription dans un parcours de formation et rend l'accès aux opportunités d'emploi plus facile : le risque d'être NEET y est réduit de moitié comparé aux îles Loyauté, où le sur-risque demeure structurel même à profil individuel égal.
- **La difficulté de s'intégrer dans un cadre** pour une partie de ce public, et le rejet d'intégrer ce type de programmes d'insertion, d'où la nécessité pour ces programmes de formation de proposer des modules de "savoir-être".
- **L'appartenance communautaire** : les jeunes kanak sont sur-représentés parmi les NEET (près de 70 %).

5. Diagnostics des déficits et fragilités systémiques

L'organisation actuelle souffre de faiblesses structurelles qui entravent son efficacité globale.

Concernant le désengagement budgétaire et institutionnel :

- **La chute des financements²³** : diminution de 48 % des dépenses totales en dix ans. Les parcours qui accueillent les publics les plus fragiles subissent les coupes les plus rudes (- 96 % pour les formations à destination des détenus et des personnes en situation de handicap, - 42 % pour le dispositif SPOT entre 2022 et 2025).
- **Une gouvernance affaiblie** : le GIEP peine à fonctionner sans l'implication constante des provinces.

²⁰ source : audition du 15 octobre 2025

²¹ EPIFE : <https://www.province-iles.nc/partenaire/epife>

²² PITHEL : Programme d'Insertion valorisant le travail humain vers l'économie locale
[https://orientation.gouv.nc/mesures/ciel-contrat-dinsertion-emploi-loyaute#:~:text=Le%20parcours%20CIEL%20\(Contrat%20d.de%20d%C3%A9couvrir%20plusieurs%20m%C3%A9tiers%20possibles](https://orientation.gouv.nc/mesures/ciel-contrat-dinsertion-emploi-loyaute#:~:text=Le%20parcours%20CIEL%20(Contrat%20d.de%20d%C3%A9couvrir%20plusieurs%20m%C3%A9tiers%20possibles)

²³ source rapport UNC

- **Une perte d'un cadre d'évaluation partagé des résultats** : le retrait du fonds européen de développement (FED) a entraîné la disparition des cadres de redevabilité et des indicateurs de performance rigoureux.

Recommandation n° 1 : Sanctuariser le dispositif SPOT dans les arbitrages budgétaires (Nouvelle-Calédonie et provinces) : seul outil de masse ciblant les NEET.

Recommandation n°2 : Poursuivre les négociations avec les partenaires nationaux et européens en vue de financements dédiés.

Concernant l'inadéquation de l'offre :

- **Un public difficile à capter** : les publics infra-DNB et les illettrés sont systématiquement sous-représentés dans les dispositifs depuis plus d'une décennie.
- **Des angles morts** : les décrocheurs de 15-17 ans ne représentent que 3 % des inscriptions.
- **Une centralisation des formations** : 69,6 % des inscriptions concernent la province Sud, contre seulement 18,3% en provinces Nord et 3 pour les îles Loyauté.
- **Une offre de formation inadaptée et en diminution** : l'offre est principalement vers des formations certifiantes. Or, les jeunes les plus éloignés de l'emploi ont d'abord besoin de dispositifs préparatoires ou de remobilisation, mais ces derniers connaissent une contraction marquée depuis 2023. Il existe un décalage entre les attentes de formation et le nombre de places ainsi que les formations attendues par ce type de public comme par exemple dans les domaines de l'agriculture, de la pêche etc.

Recommandation n° 3 : mettre en place une prise en charge et un suivi de ce public dans une approche globale, notamment :

- construire un parcours-type d'orientation et d'insertion des jeunes NEET, diversifier les formats de diplôme et développer les certificats de qualification professionnelle pour améliorer l'efficacité globale de la politique de formation professionnelle,
- développer les outils de formations notamment les outils de formation à distance (visio et e learning),
- développer les formations non qualifiantes permettant d'avoir les savoirs de bases,
- renforcer l'offre de formation de proximité ancrée dans des projets de territoires en province Nord et province des îles Loyauté.

Recommandations n°4 : Créer un dispositif spécifique pour les 15-17 ans décrocheurs en coordination avec le vice-rectorat, incluant un repérage systématique dans les structures scolaires.

Concernant les lacunes informationnelles :

- **Une méconnaissance du public cible** : l'absence d'un numéro d'identification unique empêche de suivre les parcours des 7 000 à 12 000 NEET estimés.
- **Fragmentation numérique** : l'outil de prescription commun (SEFORA) n'est pas utilisé systématiquement, et les systèmes d'information ne sont pas partagés entre l'ensemble des acteurs concernés.
- Et en général, la **difficulté d'accès aux données** ou de leur incomplétude.

Recommandation n°5 : Mettre en place un répertoire d'identification unique des personnes physiques²⁴ et un dispositif réglementaire spécifique à la protection, l'utilisation et l'échange de données pour des missions d'intérêt public (échéance 2030).

Recommandation n°6 : Créer un système d'information partagé notamment entre la Nouvelle-Calédonie, les provinces et le RSMA, pour le suivi longitudinal des parcours individuels.

Recommandation n°7 : Intégrer des indicateurs d'impact dans le pilotage budgétaire (taux d'insertion à 6 et à 12 mois, taux de certification, accès des publics prioritaires).

Recommandation n°8 : Renforcer le suivi de l'évaluation des dispositifs de formation, en s'appuyant sur des indicateurs partagés de performance et réaliser une étude sur les raisons du faible taux d'insertion dans certains dispositifs (échéance 2027).

En conclusion :

L'organisation de la politique publique de la Nouvelle-Calédonie en matière de formation professionnelle apporte des réponses utiles mais demeure **structurellement inadaptée** à l'ampleur du défi des jeunes éloignés de l'emploi.

La contraction budgétaire actuelle, bien que répondant à des contraintes de court terme, risque de générer des dommages sociaux et économiques de long terme supérieurs aux économies réalisées, en raison de l'affaiblissement des dispositifs de remobilisation les plus essentiels.

²⁴A l'instar de la recommandation n°17 de l'avis n°06/2026 du conseil économique, social et environnemental qui proposait de "prévoir un délai de mise en œuvre pour le numéro unique calédonien", dans le respect du RGPD.

IV – La gouvernance de cette politique publique est-elle adaptée et efficiente ?

La gouvernance des politiques publiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle en Nouvelle-Calédonie traverse une crise profonde d'efficacité et de légitimité. Bien que des structures de pilotage stratégique et de concertation soient formellement établies par le code du travail²⁵, elles s'avèrent inopérantes dans la pratique.

Le conseil stratégique de l'emploi, de l'insertion, de la formation et de l'orientation professionnelle (CSEIFOP), pièce maîtresse du dispositif, est décrit comme étant en état de « déshérence », incapable de produire des décisions ou d'assurer la cohérence entre les différents acteurs institutionnels.

L'absence de schéma directeur, l'imprécision juridique sur la répartition des compétences entre la Nouvelle-Calédonie et les provinces, ainsi qu'une contraction marquée des ressources financières, entravent la mise en œuvre d'une stratégie territoriale unifiée.

En définitive, malgré l'importance affichée de la formation professionnelle pour le développement et le rééquilibrage du territoire, le manque de synergie et de portage politique compromet l'accompagnement des publics, en particulier des plus fragiles.

1. Les outils de gouvernance : un cadre théorique inadapté

Le cadre réglementaire prévoit une structure de gouvernance à plusieurs niveaux, conçue pour assurer la cohérence et le partage d'informations. Toutefois, l'analyse révèle un décalage majeur entre les missions théoriques et l'activité réelle de ces instances.

Concernant les instances de pilotage stratégique :

- **La conférence des exécutifs** est chargée de définir les grandes priorités dans le cadre d'un schéma directeur arrêté en commun. Elle est composée de représentants du gouvernement et des assemblées de provinces. Cependant, cette conférence n'a pas permis la production du schéma directeur censé fixer les priorités stratégiques.
- **Le CSEIFOP** est l'instance de concertation, de gouvernance et de suivi (gouvernement, provinces, partenaires sociaux). Il assure la cohérence des politiques avec le schéma directeur. Cependant, il apparaît comme un dispositif clé de pilotage stratégique mais il est qualifié comme étant en « déshérence »

²⁵ Loi du pays n°2018-20 du 2 octobre 2018 relative à la gouvernance du secteur de l'emploi, de l'insertion, la formation et l'orientation professionnelles

depuis 2022, réduit à un rôle d'information descendante sans capacité décisionnelle.

Concernant le réseau des acteurs locaux :

- **Le RIIFE** est un réseau de coordination créé en 2019. Il est l'interface entre la demande sociale et l'offre institutionnelle. Cependant, il peine à harmoniser les pratiques d'orientation à l'échelle territoriale.

Concernant les critères de gouvernance :

L'efficacité de la politique publique devait initialement reposer sur trois piliers²⁶ qui font aujourd'hui défaut :

- **Une stratégie partagée** : l'absence de schéma directeur rend toute vision commune inexistante.
- **Le partage d'informations** : bien que le RIIFE permette un partage d'information, la coordination des acteurs reste insuffisante.
- **Un parcours cohérent** : la rupture des parcours, notamment pour les jeunes, est accentuée par les zones grises institutionnelles.

Recommandation n° 09 : Revoir en profondeur l'architecture des instances de pilotage stratégiques et les critères de gouvernance, pour les rendre efficaces.

Recommandation n° 10 : Inclure les entreprises dans tous les dispositifs de formation et renforcer les immersions.

2. L'analyse des dysfonctionnements

L'inefficacité de la gouvernance actuelle repose sur plusieurs facteurs structurels et politiques, identifiés par l'évaluation.

Concernant la fragmentation institutionnelle et les zones grises juridiques :

La répartition des compétences entre les échelons territoriaux manque de clarté juridique, ce qui génère des inefficacités opérationnelles :

- **Définition insuffisamment précise des compétences (Nouvelle-Calédonie et provinces)** : la frontière entre formation professionnelle et insertion professionnelle n'est pas précisément opérante dans le cadre du public cible.
- **Conséquences** : Cette ambiguïté crée des doublons administratifs, des financements redondants et des risques de ruptures dans l'accompagnement des bénéficiaires.

²⁶ source chambre territoriale des comptes

Concernant la faiblesse du portage politique et de l'engagement :

La défaillance du système est largement attribuée à un manque d'implication des décideurs :

- **désengagement des provinces** : le CSEIFOP souffre d'une faible participation des provinces, empêchant l'élaboration d'une stratégie territoriale globale.
- **l'absence de décision** : l'instance est devenue un simple lieu d'information sans production décisionnelle identifiable.
- **l'inertie institutionnelle** : malgré la réaffirmation régulière de l'importance de la formation dans les documents de planification, la mise en œuvre réelle stagne.

Concernant la faiblesse du pilotage par la Nouvelle-Calédonie de sa politique en matière de formation professionnelle : l'absence de données centralisées sur les formations dispensées, l'absence d'analyse centralisée des résultats obtenus, etc.

Recommandation n°11 : Clarifier par loi du pays, les compétences respectives des institutions. La gouvernance de la formation professionnelle prévue par le code du travail doit être simplifiée, en précisant le champ d'action des provinces et de la Nouvelle-Calédonie.

Recommandation n°12 : Revoir le fonctionnement du GIEP en vue de lui permettre d'assurer ses missions avec un financement de chacun de ses membres (échéance 2026).

3. Conclusions et perspectives

L'analyse de la gouvernance des politiques publiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle en Nouvelle-Calédonie souligne une situation d'échec institutionnel marqué par un décalage persistant entre les ambitions et la réalité.

En effet, dans un premier temps la **gouvernance est fragmentée**, alors qu'à l'origine elle était pensée pour être partagée. Aujourd'hui elle est dépourvue de vision stratégique et d'unité de commandement.

En second lieu, le **risque social est accru**, la faible capacité à coordonner les acteurs et à unifier les parcours d'insertion laisse craindre que l'objectif de « ne laisser personne de côté » ne soit atteint.

Pour finir, il apparaît **urgent de réformer** le système actuel qui ne répond plus aux besoins des publics, alors que cette politique est pourtant identifiée comme un pilier du développement et de rééquilibrage.

La clarification des compétences, la réactivation des instances de décision, l'accord sur des objectifs stratégiques partagés et la répartition des financements sont impératifs pour sortir de l'inadéquation constatée et engager des réformes de fond.

V – Quels sont les résultats mesurables sur les bénéficiaires ?

L'analyse de la politique de formation professionnelle continue révèle un paradoxe structurel : si les dispositifs produisent des **effets positifs** sur les bénéficiaires, leur capacité à assurer une insertion durable reste entravée par des facteurs externes et systémiques.

La formation réussit à restaurer la confiance en soi et à fournir des repères professionnels, multipliant par environ deux la probabilité d'embauche.

Cependant, pour une partie des publics les plus précaires, elle fonctionne comme une « parenthèse » plutôt que comme un véritable tremplin²⁷.

Le taux d'insertion à six mois s'établit à 46,9 %²⁸ pour les parcours collectifs, mais la couverture globale de la population cible demeure marginale (4 % à 8 %)²⁹.

L'absence de suivi post-formation, institutionnalisé, la persistance de freins périphériques (logement, parentalité, mobilité) et l'étroitesse du marché de l'emploi, notamment en Nouvelle-Calédonie, limitent la portée de ces actions.

La durabilité des résultats dépend moins de l'offre de formation elle-même que de son intégration dans un écosystème d'accompagnement global et continu.

1. Les apports positifs de la formation

La formation professionnelle produit des résultats tangibles et mesurables sur le plan humain et technique dès la phase d'apprentissage.

- **La restauration du capital psychologique et social³⁰ :**
 - **La confiance en soi** : un effet majeur constaté est la restauration de l'estime de soi et de la capacité des bénéficiaires à se projeter dans l'avenir. C'est un levier indispensable pour les publics en insertion, bien que sa durabilité soit conditionnée à l'environnement post-formation.
 - **La socialisation professionnelle** : Les bénéficiaires acquièrent des repères et des codes du monde du travail (socialisation professionnelle), même si ce socle est parfois jugé insuffisant pour une autonomie complète.
- **L'impact sur l'employabilité :**

La validation d'un parcours de formation améliore significativement les chances d'accès à l'emploi :

²⁷ source : rapport université p 122

²⁸ source : rapport université p 118

²⁹ source : rapport chambre territoriale des comptes p 9

³⁰ source : compte-rendus des auditions

- **Pour les parcours collectifs**, la réussite multiplie par **1,9** l'embauche à 6 mois.
- **Pour l'alternance**, elle est multipliée par **2,0**.
- **Le taux de réussite** pour les formations certifiantes de niveau 3³¹ ou inférieur et l'alternance, les taux de réussite et d'insertion dépassent souvent les **60 %**, atteignant parfois plus de **80 %**.

2. Les limites de l'impact durable

Malgré des succès initiaux, le parcours des bénéficiaires est souvent marqué par une rupture nette dès la fin de la formation.

Les raisons de cette discontinuité :

L'analyse identifie un cycle récurrent qui limite l'efficacité à long terme :

- le décrochage scolaire et l'inactivité,
- l'orientation vers une formation (souvent informelle),
- la phase de formation avec ses effets positifs immédiats (confiance, compétences) puis à sa fin, une absence de suivi et une confrontation brutale au marché du travail ;
- l'échec ou le découragement face à l'absence de retour des employeurs,
- le retour à l'inactivité.

Les facteurs d'érosion de la motivation :

La motivation acquise en formation s'érode rapidement en raison de :

L'absence de suivi institutionnalisé : à l'exception de certains bénéficiaires du dispositif SPOT, le fil de l'insertion est rompu par des discontinuités budgétaires, logistiques ou événementielles.

Le silence des employeurs : le phénomène de non-réponse des entreprises après le dépôt de candidatures constitue un facteur majeur de démobilisation.

Les préjugés persistants : certains jeunes éloignés de l'emploi ressentent une forte discrimination en fonction de leur nom ou de leur lieu de résidence.

3. Les obstacles structurels et freins périphériques

La formation ne peut compenser seule des problématiques qui relèvent de la sphère sociale ou structurelle.

³¹ niveau 3 : un diplôme de niveau Bac + 2 ans (DUT, BTS, DEUG, etc.)

Concernant les barrières individuelles et sociales :

Plusieurs facteurs extérieurs à la compétence technique entravent l'accès à l'emploi :

- **La parentalité précoce** interrompt brutalement les parcours d'insertion.
- **Les marqueurs corporels** sont des éléments (certains tatouages...) identifiés comme des obstacles pénalisants sur le marché du travail.
- **L'absence de réseau professionnel** prive les bénéficiaires de « filet de sécurité ».
- **La précarité globale** comme les problèmes liés au **logement**, à la **mobilité** et à la santé restent des freins que la formation ne peut lever seule.

Recommandation n°13 : Réduire les freins rencontrés par les jeunes les plus éloignés de l'emploi liés à l'hébergement et au transport.

Concernant le contexte économique :

L'étroitesse du marché du travail calédonien, aggravée par la crise post-2024, réduit drastiquement les débouchés, même pour les personnes formées.

De plus, les actions de formation ne touchent que **4 % à 8 %** de la population cible annuellement, une proportion trop faible pour générer un impact macroéconomique significatif.

4. L'analyse de l'efficience des dispositifs

L'efficience des investissements varie selon la nature des publics et des modalités de formation.³²

Dispositif	Coût par insertion réussie (XPF)	Taux d'insertion à 6 mois (DPAE)	Observations
Alternance	1,6 à 2,2 millions	37 %*	Très efficient ; meilleurs résultats de durabilité.
Parcours Collectifs	N/A	82,3 %	Résultats significatifs pour les niveaux 3 et inférieurs.

³² source : rapport université p 108, 112, 113

Dispositif SPOT	2,4 à 3,81 millions	32,5 %	Cible des publics cumulant de nombreux freins.
------------------------	---------------------	--------	--

**Note : Les données sur l'alternance indiquent une corrélation statistique forte (probabilité d'embauche x2) malgré un taux DPAE ³³ brut inférieur dans certains relevés.*

4. Pour conclure

L'impact de la politique de formation est réel mais **conditionnel**. La réussite durable est observée lorsque la formation n'est pas une action isolée mais s'inscrit dans un **écosystème d'insertion complet**.

Pour transformer la « parenthèse » formative en « tremplin » durable, l'analyse suggère :

- **L'institutionnalisation du suivi post-formation** : pour éviter l'isolement des bénéficiaires face au marché du travail.
- **Une approche systémique** : il faut articuler étroitement la formation avec un accompagnement global (médical, social, professionnel et logistique).
- **Une adaptation au marché** : Adaptation au profil et aux attentes du public cible aussi .

En somme, l'efficacité de la politique de formation ne dépend pas que d'un renforcement de l'offre technique, mais d'un financement pérenne et d'une meilleure articulation avec les dispositifs de levée des freins périphériques et d'accompagnement vers l'emploi.

La commission relève les limites de l'exercice d'évaluation dans cette première évaluation de politique publique pilote dues à l'absence d'indicateurs de suivi, qui auraient pourtant dû être établis lors de la mise en place de celle-ci.

Recommandation n°14 : Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation autonome financé sur budget territorial, indépendant de tout bailleur extérieur.

VI – Pour conclure

Le CESE-NC rappelle les recommandations :

Recommandation n°01 : Sanctuariser le dispositif SPOT dans les arbitrages budgétaires (Nouvelle-Calédonie et provinces) : seul outil de masse ciblant les NEET.

Recommandation n°02 : Poursuivre les négociations avec les partenaires nationaux et européens en vue de financements dédiés.

Recommandation n°03 : mettre en place une prise en charge et un suivi de ce public dans une approche globale, notamment :

³³ DPAE : déclaration préalable à l'embauche.

- construire un parcours-type d'orientation et d'insertion des jeunes NEET, diversifier les formats de diplôme et développer les certificats de qualification professionnelle pour améliorer l'efficacité globale de la politique de formation professionnelle,
- développer les outils de formations notamment les outils de formation à distance (visio et e learning),
- développer les formations non qualifiantes permettant d'avoir les savoirs de bases,
- renforcer l'offre de formation de proximité ancrée dans des projets de territoires en province Nord et province des îles Loyauté.

Recommandation n°04 : Créer un dispositif spécifique pour les 15-17 ans décrocheurs en coordination avec le vice-rectorat, incluant un repérage systématique dans les structures scolaires.

Recommandation n°05 : Mettre en place un répertoire d'identification unique des personnes physiques et un dispositif réglementaire spécifique à la protection, l'utilisation et l'échange de données pour des missions d'intérêt public (échéance 2030).

Recommandation n°06 : Créer un système d'information partagé notamment entre la Nouvelle-Calédonie, les provinces et le RSMA, pour le suivi longitudinal des parcours individuels.

Recommandation n°07 : Intégrer des indicateurs d'impact dans le pilotage budgétaire (taux d'insertion à 6 et à 12 mois, taux de certification, accès des publics prioritaires).

Recommandation n°08 : Renforcer le suivi de l'évaluation des dispositifs de formation, en s'appuyant sur des indicateurs partagés de performance et réaliser une étude sur les raisons du faible taux d'insertion dans certains dispositifs (échéance 2027).

Recommandation n°09 : Revoir en profondeur l'architecture des instances de pilotage stratégiques et les critères de gouvernance, pour les rendre efficaces.

Recommandation n°10 : Inclure les entreprises dans tous les dispositifs de formation et renforcer les immersions.

Recommandation n°11 : Clarifier par loi du pays, les compétences respectives des institutions. La gouvernance de la formation professionnelle prévue par le code du travail doit être simplifiée, en précisant le champ d'action des provinces et de la Nouvelle-Calédonie.

Recommandation n°12 : Revoir le fonctionnement du GIEP en vue de lui permettre d'assurer ses missions avec un financement de chacun de ses membres (échéance 2026).

Recommandation n°13 : Réduire les freins rencontrés par les jeunes les plus éloignés de l'emploi liés à l'hébergement et au transport.

Recommandation n°14 : Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation autonome financé sur budget territorial, indépendant de tout bailleur extérieur.

Par ailleurs, le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie a mis en place un plan d'action sur la période 2026-20234, ainsi qu'une première action dans le cadre du village des solutions. A ce stade, la commission espère qu'un outil d'évaluation a été mis en place. Elle souhaite que le travail ainsi présenté puisse être utilisé dans ce cadre.

**LE PRESIDENT
DE LA CEPP**



Jean-Louis d'ANGLEBERMES

**LE RAPPORTEUR
DE LA CEPP**



Christian ROCHE

La commission a adopté l'EPP pilote dans son ensemble, à l'**unanimité** des membres présents et représentés par **12 voix « POUR »** dont 4 procurations.

VII- CONCLUSION DE L'EPP PILOTE

La synthèse de la commission relative à l'EPP pilote a été adoptée à l'unanimité des membres consultés par **24 voix « POUR »** dont 6 procurations.

**LE SECRÉTAIRE
DE SÉANCE**



Jean-Jacques ANNONIER

LE PRÉSIDENT



Jean-Louis d'ANGLEBERMES

Annexe 1 : RAPPORT N°01/2025

- *Nombre de réunions en commission : 16*
- *Adoption en commissions : 06/08/2026*
- *Adoption en bureau : 10/08/2026*
- *Adoption en séance plénière : 14/08/2026*

Au titre de la commission du CESE :

Ont participé aux travaux : messieurs Jean-Jacques ANNONIER, Hatem BELLAGI, Pierre BOIGUIVIE, Bruno CONDOYA, Jean-Louis D'ANGLEBERMES, Daniel ESTIEUX, Richard KALOI, Jean-Louis LAVAL, Jean-Damien PONROY, Christian ROCHE, Lionel WORETH et Marc ZEISEL.

Étaient présents et représentés lors du vote : messieurs Jean-Jacques ANNONIER, Hatem BELLAGI, Pierre BOIGUIVIE, Bruno CONDOYA, Jean-Louis D'ANGLEBERMES, Daniel ESTIEUX, Richard KALOI, Jean-Louis LAVAL, Jean-Damien PONROY, Christian ROCHE, Lionel WORETH et Marc ZEISEL.

Annexe 2 : RAPPORT CTC - ROD

Document joint.

Annexe 3 : RAPPORT UNC

Document joint.