

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET
D'ACCREDITATION

UNIVERSITÉ DU SALVADOR (UES)

Salvador

OCTOBRE – 2019

Rapport publié le 28/11/2019

SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	pages 3 -32
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	page 33
DECISION D'ACCREDITATION	pages 34 et suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION
UNIVERSITÉ DU SALVADOR (UES)

Juillet 2019

L'Université du Salvador (UES) a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior, CCA) de réaliser une évaluation de son établissement. Le Référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation externe spécifique aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le conseil du HCÉRES le 4 octobre 2016 et traduit, adapté et reconnu par le CCA. Ce guide est disponible sur le site Internet du HCÉRES (hceres.fr).

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Pour le comité d'experts² :

Pierre Civil, Président

Conformément au décret n° 2014-1365 du 14 novembre 2014

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président » (article 8, al. 5).

² Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité » (article 11, al. 2).

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DU SALVADOR	6
Contexte général.....	6
L'enseignement supérieur au Salvador	6
Histoire de l'UES	6
Caractéristiques de l'UES.....	7
II. PROCESSUS D'ÉVALUATION.....	7
1- Présentation du processus d'autoévaluation de l'établissement	7
2 – Composition du comité d'experts (par ordre alphabétique)	8
3 – Programme de la visite du site.....	8
III. ÉVALUATION	9
DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ	9
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement	9
Champ 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre du plan stratégique.....	10
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement.....	11
DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION	12
Champ 1 : Politique de recherche	12
Champ 2 : Politique de formation.....	13
Champ 3 : Lien entre recherche et formation.....	14
DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT	16
Champ 1 : Parcours des étudiants, orientation et insertion professionnelle	16
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	17
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	18
DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES	20
Champ 1 : Les politiques de partenariat	20
Champ 2 : Les relations internationales	21
DOMAINE 5 : PILOTAGE	22
Champ 1 : Les finances de l'établissement	22
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement	23
Champ 3 : Système d'information	24
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement	26
DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE.....	26
Champ 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue.....	26
Champ 2 : Éthique et déontologie	27
DOMAINE 7 : RAYONNEMENT SOCIAL.....	28
IV. CONCLUSION.....	30
POINTS FORTS :.....	31
POINTS FAIBLES :	31
RECOMMANDATIONS DU COMITÉ :.....	31
RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR	32
V. Observations de l'UES	33

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DU SALVADOR

Contexte général

Avec sa superficie de 21 041 km², la République du Salvador est le plus petit des sept pays d'Amérique centrale. Elle représente également, avec ses 6 582 000 habitants, le pays le plus densément peuplé de toute l'Amérique latine (313 habitants/km²). Découpée en 14 départements, elle a pour capitale la ville de San Salvador.

Le Salvador est un État souverain et indépendant depuis 1821. Il a traversé, au XX^e siècle, plusieurs épreuves, notamment des catastrophes naturelles et un conflit armé qui a duré 12 ans et qui a débouché sur la signature d'accords de paix en 1992.

La République du Salvador a un budget de 6 713,2 millions de dollars pour l'année 2019 (contre 5 476 millions de dollars en 2018) (source : ministère des Finances). Le pays occupe la 105^e place sur 196 de la classification des économies par volume de PIB. Il affiche, par ailleurs, le niveau de croissance économique le plus faible parmi les pays d'Amérique centrale (source : Banque mondiale).

Le Salvador vit aujourd'hui une étape importante de son histoire, avec l'arrivée au pouvoir depuis le 1^{er} juin d'un nouveau gouvernement, avec à sa tête un nouveau président élu démocratiquement en février 2019.

L'enseignement supérieur au Salvador

En 2019, le Salvador a consacré à l'éducation un budget de 997,2 millions de dollars, soit 14,9 % du budget total (contre 16,11 % en 2016). Selon les données officielles de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) pour 2018, l'investissement public dans le secteur de l'éducation est en dessous de la moyenne de l'Amérique latine (3,45 % du PIB en 2016).

Le pays affiche un taux d'alphabétisation de 87,97 % (ISU, 2018). Si l'école maternelle et l'enseignement primaire (7-15 ans) sont obligatoires, ce n'est le cas ni de l'éducation secondaire (qui mène au diplôme du baccalauréat) ni de l'enseignement supérieur.

Le Conseil de l'enseignement supérieur, composé de neuf membres, est l'organisme consultatif du ministère de l'Éducation. En 2017, 127 685 étudiants se sont inscrits dans l'enseignement supérieur (à l'UES et dans les universités privées du pays). Selon les dernières données disponibles, le taux d'inscription s'élève à 28,03 % du nombre total possible d'étudiants.

Histoire de l'UES

Créée en 1841 et autonome sur les plans académique, administratif et financier, l'Université du Salvador est le seul établissement public d'enseignement supérieur du pays. Elle est la plus importante en termes d'offre académique, de nombre d'étudiants et de volume du personnel enseignant et administratif. La création d'universités privées a été autorisée par le ministère de l'Éducation dans les années 1980. Il en existe aujourd'hui 23 (RAE, annexe 1, p. 1).

L'UES a connu des moments difficiles de répression et quatre périodes de clôture (1961-1984). Depuis la signature des Accords de paix, l'institution a récupéré son patrimoine académique et a réussi à maintenir sa stabilité et à renforcer son développement.

Sur le plan juridique, l'UES dépend de la Constitution de la République, de la loi d'enseignement supérieur, et est régie en interne par la loi organique de l'Université du Salvador et son règlement général. L'UES est dirigée, dans l'ordre hiérarchique, par l'Assemblée générale universitaire (Asamblea General Universitaria – AGU), le Conseil supérieur universitaire (Consejo Superior Universitario – CSU) et le bureau du Recteur (Rectoría). La composition et les fonctions de ces structures sont définies dans la loi organique.

En 2017, le nombre d'étudiants inscrits était de 58 516 (54 % de femmes et 46 % d'hommes), soit un tiers de tous les étudiants du pays, répartis dans les secteurs suivants : santé (12,8 %), sciences sociales (39,2 %), science et technologie (15,5 %), formations pluridisciplinaires (34,5 %). En 2017 également, 10 549 étudiants ont intégré l'UES (et 1 008 dans le programme d'enseignement à distance). Au total, 4 636 étudiants ont achevé leurs études (source : bureau du Recteur, rapport 2017 de l'UES). La plupart des étudiants proviennent de familles aux ressources limitées et sont issus de lycées publics de zones rurales (source : statistiques du système Prometeo).

Caractéristiques de l'UES

L'UES est implantée sur quatre sites : le campus central de San Salvador et trois campus régionaux, le campus occidental, le campus paracentral et le campus oriental, respectivement situés à Santa Ana, San Vicente et San Miguel (elle possède également des centres pilotes de technologie agricole). Elle est constituée de 12 facultés (neuf sur le campus central et trois établissements pluridisciplinaires régionaux). L'UES a lancé, en 2016, un programme d'enseignement à distance et en ligne (source : autoévaluation de l'établissement 2013-2015).

L'UES propose une vaste offre de formations : 79 programmes en présentiel et sept à distance, 49 masters et 13 spécialités réparties dans toutes les facultés et à tous les niveaux, dans les domaines des sciences de la santé, sciences sociales et science et technologie. Elle propose également huit doctorats (source : rapport 2017 de l'UES). Il est obligatoire, pour obtenir sa licence, d'effectuer un service social de 500 heures.

Selon les statistiques du ministère de l'Éducation (MINED), en 2017, seuls 2,12 % des enseignants de l'UES possèdent un doctorat (la moyenne, toutes universités du pays confondues, étant de 2,39 %), contre 31,87 % possédant un diplôme de 2^e ou 3^e cycles.

Les revenus annuels de l'établissement proviennent de fonds publics et de fonds propres (entre 2015 et 2018, 85 % proviennent du budget du gouvernement et 15 % de fonds propres, essentiellement tirés de la prestation de services). En 2018, le revenu total atteignait 99 607 472 dollars (utilisés pour le paiement des salaires, la recherche, l'acquisition de biens et services, le rayonnement social).

L'allocation budgétaire de l'UES, qui représente 1,3 % du PIB, est la plus faible de toutes les universités d'Amérique centrale financées par des fonds publics (5 % au Costa Rica, 6 % au Nicaragua, 2,8 % au Guatemala, etc.) (source : *Hacia el desarrollo social por la educación superior pública en El Salvador*).

En ce qui concerne le personnel de l'UES, il était composé, en 2018, de 3 329 personnes : 1 661 membres du corps enseignant, 36 membres du personnel de direction, 197 membres du personnel technique et 1 435 membres du personnel administratif (source : budgets de l'UES 2015-2018).

L'UES dispose de son propre patrimoine immobilier, avec des espaces dédiés à l'enseignement, à la recherche, des laboratoires, des installations sportives, etc. Le campus central de San Salvador s'étend sur 398 956 mètres carrés (contre 88 309 pour le campus occidental, 9 698 pour le campus paracentral et 761 500 pour le campus oriental).

II. PROCESSUS D'ÉVALUATION

1- PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'AUTOÉVALUATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'accord signé en 2016 entre le Hcéres et le CAA, appuyé par la convention entre l'Ambassade de France et l'Université du Salvador, constitue la base du processus d'autoévaluation et d'accréditation institutionnelle de cette dernière, qui a démarré en novembre 2018. Le bureau du vice-Recteur a été chargé de la coordination, exercée par la Commission technique d'autoévaluation et de suivi, avec l'accord du CSU et conformément au Règlement général de la loi organique régissant l'UES.

Le rapport d'autoévaluation, remis au Comité du Hcéres début avril 2019, a été élaboré à partir d'une approche qualitative et quantitative et en se fondant sur les sources les plus sérieuses et complètes existantes (voir RAE, p. 3-4).

Ce rapport, dont la structure et la qualité des informations attendues sont conformes aux exigences du Référentiel d'évaluation institutionnelle du Hcéres, s'accompagne de plusieurs documents : fiche institutionnelle, tableaux et graphiques, domaine supplémentaire sur le rayonnement social, hyperliens et document d'analyse des forces, opportunités, faiblesses et menaces. L'envoi ultérieur de données complémentaires par l'UES a permis d'éclaircir certains points lors de l'étude du RAE par les membres du Comité du Hcéres.

2 – COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

- **Nancy Berthier**, professeure d'arts visuels, directrice de l'UFR d'études ibériques et latino-américaines, Sorbonne Université, Paris
- **Jorge Boczkowski**, professeur de médecine, Université Paris-Est-Créteil/Assistance publique – Hôpitaux de Paris
- **Sarah Bros**, professeure de droit, Université Paris-Dauphine
- **Pierre Civil**, professeur en sciences humaines, ex-vice-président du Conseil scientifique et de recherche, Université Sorbonne Nouvelle, Paris
- **Cliffon Clunie**, professeur, doyen de la faculté d'informatique, Université technologique du Panama
- **Alfredo Gardel Vicente**, professeur d'électronique et télécommunications, Université d'Alcalá, Espagne
- **Edrián Ríos Ramírez**, étudiant en administration scolaire, Université nationale du Costa Rica
- **Katrín Simón Elorz**, professeure d'économie et de gestion, ex-vice-présidente, Université publique de Navarre, Espagne

Le comité était présidé par **Pierre Civil**.

Le Hcéres était représenté par **Michelle Houppe**, chargée de projet.

3 – PROGRAMME DE LA VISITE DU SITE

Le comité a visité le site de l'UES pendant trois jours et demi, du lundi 20 au jeudi 23 mai 2019. Les entretiens ont eu lieu au sein de l'Unité de 2^e et 3^e cycles de la faculté d'Odontologie, au siège central de l'université, à San Salvador. Le comité a également pu visiter plusieurs laboratoires, la bibliothèque, les installations sportives, ainsi que les espaces consacrés à l'animation culturelle et sociale situés sur le campus. Quelque 38 entretiens avec près de 200 personnes ont été organisés : le Recteur et les deux vice-Recteurs (académique et administratif) de l'UES, les doyens et vice-doyens, un représentant du ministère de l'Éducation, des représentants des centres régionaux, des représentants des universités privées, des secrétaires exécutifs, des membres des différents conseils, des directeurs de laboratoire, du personnel administratif et de service, des représentants d'employeurs, des panels d'étudiants et d'ex-étudiants diplômés et professionnellement intégrés (*alumni*), des enseignants et des chercheurs.

Le premier jour était axé sur les questions relatives à la direction de l'université, thématique qui a été abordée avec le Recteur et son équipe de direction, des panels représentant des membres du Conseil supérieur universitaire, etc. Le comité s'est séparé en petits groupes de façon à ensuite aborder le thème de la gouvernance et de la formation. La deuxième journée était consacrée à la formation universitaire, au parcours de l'étudiant et à la recherche/l'enseignement, et les visites du campus ont eu lieu l'après-midi. Le troisième jour portait quant à lui sur les relations extérieures et internationales, le patrimoine, la mobilité des enseignants et des étudiants, la communication et le rayonnement social. La rencontre, le 22 mai, avec les membres de la Commission chargée de la conception et de la rédaction du rapport d'autoévaluation institutionnelle était particulièrement intéressante et riche d'enseignements. Enfin, un dernier entretien avec le Recteur de l'UES a eu lieu le jeudi 23 mai dans les locaux de la présidence.

Le comité d'évaluation du Hcéres souhaite souligner la qualité de l'accueil qui lui a été réservé et l'organisation parfaite des visites. Chaque rencontre a donné lieu à des échanges de haut niveau avec des personnes dont le professionnalisme, l'implication et la sincérité doivent être soulignés.

III. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ

Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement

L'UES se revendique « pilier de l'enseignement supérieur au Salvador » et remplit ses missions sur les plans de la formation et du rayonnement social de façon satisfaisante. Ce leadership l'oblige à faire preuve de plus de dynamisme pour adapter ses stratégies à l'environnement national et international et aux évolutions de ces contextes, ainsi qu'à mieux relier les principaux axes de son développement académique (enseignement et engagement social) et à favoriser une recherche innovante.

L'UES, établissement public d'enseignement supérieur jouissant d'une autonomie académique, administrative et financière (RAE, annexe 1), occupe une place prépondérante dans l'enseignement supérieur du pays et s'arroge la place de leader national en matière de nombre d'étudiants et d'offre universitaire. L'UES compte 28,68 % des étudiants du supérieur du pays, les 71 % restants étant répartis dans les 23 universités privées. Elle propose par ailleurs 169 diplômes de deuxième cycle, qui touchent à tous les domaines de connaissances. Son statut d'université la plus ancienne du pays lui procure un sentiment d'identité institutionnelle fort et partagé et une réputation établie. L'UES est très présente sur le territoire national, grâce à ses sièges régionaux et au tout nouveau programme d'enseignement à distance.

La mission et la vision de l'UES sont clairement définies, diffusées et bien connues. Elles sont organisées selon trois orientations de base : l'enseignement (formation de professionnels et transfert de connaissances), la recherche et les liens avec la société. Ces missions répondent à des principes stratégiques et à un système de valeurs fondé notamment sur la transparence, la responsabilité, la démocratie participative, l'engagement social, le pluralisme et la tolérance. La mise en pratique de ces principes, qui cible l'instauration d'une société plus juste et plus sûre, révèle des insuffisances et se heurte, dans certains cas, à un excès de bureaucratie (c'est le cas par exemple de l'approbation de projets). Le comité se réfère concrètement à la pluralité d'instances de gouvernance, qui complique quelque peu la prise de décisions rapides. Les acteurs de l'Université évoquent souvent les obligations imposées par le cadre juridique de la loi organique, qui freinent ou rendent impossible tout ajustement structurel.

L'équipe de direction (composée du Recteur et des vice-Recteurs) est l'instance chargée de définir les politiques de gouvernance (approuvées par le CSU et ratifiées par l'AGU). Ces fonctions clés sont exercées par des personnes qui ont été élues après avoir présenté leurs programmes d'action respectifs. Ce système de coexistence des pouvoirs ne favorise pas toujours la cohérence de la prise de décisions, ni la gestion de ces dernières. Le Comité a également remarqué la tendance des facultés et des centres régionaux à affirmer et manifester une certaine autonomie, qui peut être une source de tensions entre les différentes instances constituant l'UES.

Le positionnement stratégique de l'UES dans le contexte national est le fruit d'une longue tradition conjuguée à une bonne connaissance des besoins du pays. La politique de l'UES face à la multiplication des universités privées est par ailleurs élaborée de façon implicite. L'établissement public entretient des rapports avec ces universités, rapports qui pourraient être mieux conçus sur le plan de la complémentarité des formations.

Le Comité a pu prendre la mesure de la relativité du concept d'autonomie, notamment financière, grâce aux différents entretiens. L'analyse des forces, opportunités, faiblesses et menaces met en lumière l'insuffisance budgétaire, malgré l'augmentation croissante du nombre d'étudiants ces dernières années. À moyen terme, cette situation budgétaire nuira au fonctionnement de l'UES et à l'accomplissement de ses missions.

Aspects notables :

- Le leadership de l'UES parmi les universités du pays, en nombre d'étudiants (58 516) et en matière d'offre académique (169 diplômes de deuxième cycle) ;
- La définition et la vision claires du positionnement de l'UES dans les champs de la formation universitaire et du rayonnement social ;
- La conformité avec la législation en vigueur en termes de projets et d'organisation hiérarchique.

Éléments à améliorer :

- Le manque de fluidité et d'interactions entre les vice-rectorats, les secrétariats et les instances dirigeantes des 12 facultés. Cela peut compliquer la bonne visibilité et la gestion « verticale » de la politique universitaire ;
- La prise en compte nécessaire (grâce à des données statistiques) des impacts et résultats des projets et actions mis en œuvre pour assurer le contrôle des objectifs stratégiques.

Le comité recommande de mener une réflexion poussée sur l'autonomie revendiquée de l'UES (tant sur le plan organisationnel que financier) et sur les organes décisionnels. Il conseille par ailleurs de systématiser et de généraliser les autoévaluations et examens internes et externes, de façon à améliorer les définitions des stratégies de gouvernance de l'UES et à développer une culture assumée de planification.

Champ 2 : Organisation interne et la mise en œuvre du plan stratégique

L'organigramme reflète une organisation complexe pouvant nuire à la fluidité des prises de décisions. Le plan stratégique 2013-2023 présente certes les objectifs de l'établissement, mais ne prévoit aucune procédure de suivi, ce qui ne permet pas d'évaluer le degré d'accomplissement ni de mener des actions sur les indicateurs.

L'organigramme de l'établissement recense toutes les structures organisationnelles assurant le fonctionnement de l'UES. La structure présente un format dans lequel sont définies la participation et la gouvernance de l'Université.

D'un point de vue interne, l'organigramme présenté correspond à celui officiellement approuvé en décembre 2012, auquel ont été greffées certaines des modifications actuelles. La visite sur le terrain a permis de constater qu'elles n'étaient pas toutes représentées, et que, dans certains cas, le processus d'approbation n'avait pas encore abouti, comme c'est le cas pour la Direction de la technologie, présentée au CSU il y a trois ans, mais encore en attente de ratification par l'AGU. Le Comité estime que cette situation doit être résolue et mise à jour, compte tenu de l'importance d'avoir un organigramme actualisé.

D'autre part, une certaine redondance entre les structures organisationnelles a été observée concernant deux questions. En premier lieu, les sections qui dépendent des deux vice-rectorats sont parfois fragmentées. Citons par exemple, les sections Information et Gestion des systèmes d'information, ou encore les sections liées au patrimoine immobilier.

En second lieu, un dédoublement de certaines sections transversales, telles que les questions économiques, juridiques ou informatiques, a été constaté dans les facultés et centres régionaux, ce qui accroît considérablement la bureaucratie du processus, les procédures devant être répétées dans les deux structures.

En ce sens, la structure organisationnelle actuelle, conséquence de la régulation, de la croissance et de l'adaptation de cet établissement par le passé, est aujourd'hui passée à une situation *intermédiaire* qui ne favorise ni l'efficacité ni l'efficacé de la prise de décision, les structures décisionnelles étant dédoublées entre les facultés et le siège central.

Le plan stratégique approuvé pour la période 2013-2023 présente les axes stratégiques de l'établissement et définit clairement ses objectifs ainsi que ses indicateurs. Deux questions affaiblissant les avantages qui en découlent se posent toutefois. Premièrement, sa longue période de mise en œuvre dépasse clairement le mandat de la présidence, supposant, de fait, la reprise d'axes stratégiques conçus par d'autres équipes dirigeantes.

Deuxièmement, la temporalité des indicateurs pose question : ils démarrent tous en 2013, et 82 % d'entre eux doivent être atteints en 2015, vidant ainsi de leur contenu les actions stratégiques menées jusqu'en 2023, date de finalisation du plan. De plus, aucun suivi des indicateurs du plan n'a pu être constaté, ce qui implique une méconnaissance de la portée de la vigueur et de la validité des indicateurs, ainsi que l'impossibilité de prendre des mesures correctives en cas de nécessité.

Aspects notables :

L'organisation interne est définie, dans certaines structures, par la loi organique, et le plan stratégique est approuvé et en vigueur.

Éléments à améliorer :

L'approbation de l'organigramme actuel est nécessaire, et il est recommandé d'envisager la réforme des sections dépendant du siège central et d'éviter la duplicité des sections transversales entre le siège central et les facultés, afin d'adapter l'établissement à son nouveau contexte d'activité.

Le comité recommande :

de réviser la vigueur et la validité du plan stratégique, compte tenu de l'évolution importante que connaît l'UES depuis 2013, date à laquelle le plan a été approuvé, et de procéder au suivi des indicateurs pour faciliter la prise de décisions.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

L'UES possède une forte identité corporative, non seulement dans le pays mais également en Amérique centrale, qu'elle met en avant et défend sur un large réseau de moyens de communication interne et externe. **La communication se retrouve toutefois pénalisée par un manque d'harmonisation** et ne met pas suffisamment en valeur les éléments attractifs, en particulier le principe d'excellence académique.

L'UES possède une forte identité, principalement exprimée par la promotion de valeurs humanistes et le rôle social qu'elle joue, à travers sa devise « *Hacia la libertad por la cultura* », institutionnalisée en 1960, ainsi qu'un logo enregistré auprès du Centre national des registres. Cette identité est cohérente avec l'histoire du pays et de l'université, un établissement important qui joue un rôle de leader dans le pays depuis 178 ans.

La politique de communication élaborée pour diffuser cette identité et fournir des informations aux acteurs extérieurs et internes dépend principalement du Secrétariat à la communication, mais également des différentes facultés.

Aspects notables :

Le Secrétariat à la communication est un service important en termes de nombre de personnes qui y travaillent. Au personnel fixe représenté par des professionnels (16 personnes), il faut ajouter les personnes sous contrat temporaire (4) et les étudiants en journalisme qui y effectuent un stage ou un service social. Il convient de souligner également la diversité et la variété des canaux mis à disposition de la politique de communication, qui correspondent aux principaux moyens de communication actuels : Internet, avec le site officiel et les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) de l'UES, une radio universitaire – YSUES (<https://www.ues.edu.sv/radio-ysues>), avec diffusion en direct (musique, sport, arts, etc.), une chaîne de télévision – TVUES, disponible sur YouTube, un journal électronique (*El universitario* – <http://www.eluniversitario.ues.edu.sv>), et une maison d'édition éditant des revues, des journaux, des bulletins et du matériel promotionnel. Pour la communication interne, une plateforme virtuelle dénommée Prometeo a été mise en place en 2017 (<https://prometeo.ues.edu.sv>).

Éléments à améliorer :

- La politique de communication n'apparaît pas clairement. L'image diffusée est quelque peu floue et la partie qui lui est consacrée dans le RAE est très limitée.
- Le lien vers le Secrétariat à la communication, sur le portail général de l'université, mène directement à la revue *El universitario*, sur une page dont les rubriques et l'organisation ne permettent pas de voir comment sont répartis les moyens disponibles.
- On constate un manque d'harmonisation et de coordination entre le niveau central (Secrétariat à la communication) et les facultés, qui sont également chargées de diffuser des informations.
- Les publications sont très irrégulières et pas à jour, par exemple dans la rubrique Recherche de *El universitario* (dernière publication consultée le 15 juin 2019).
- Les publications concernent essentiellement la vie institutionnelle de l'université. L'activité des associations étudiantes, par exemple, n'est mentionnée que sur leurs propres réseaux.
- Les publications n'ont pas beaucoup d'impact sur les réseaux sociaux, malgré le nombre très important de followers (132 155 followers au 15 juin 2019).

Le comité d'experts considère que :

- Il faudrait définir plus clairement l'image (et les valeurs) que l'université souhaite véhiculer pour être plus attractive et plus forte.
- La centralisation et l'uniformisation de la politique de communication sont recommandées pour éviter l'éparpillement.
- Il conviendrait de hiérarchiser les informations et de définir les actions relevant d'une communication centrale, d'identifier clairement les destinataires des informations et d'ajuster les contenus au public (par exemple, organiser une communication consacrée au secteur du travail privé, fournissant des informations sur les congrès, conférences, etc.).

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Champ 1 : Politique de recherche

La conception de l'UES, seul établissement public d'enseignement supérieur du pays, fait que les dimensions relatives à la formation et au rayonnement social prévalent sur celle de la recherche.

L'UES dispose d'une politique de recherche centrée autour d'axes prioritaires et de projets, et a mis en place des processus d'évaluation, de suivi et de prise en compte des résultats de la recherche. La composition et la structure des organes de gouvernance freinent la croissance dans le domaine de la recherche. D'autres facteurs, tels que l'absence de politique incitative et des financements très limités, une structure administrative déficitaire consacrée aux sujets de recherche et la faible activité de recherche du personnel enseignant, empêchent le développement harmonisé de la recherche au sein de l'UES.

La gestion de la recherche au sein de l'UES est organisée par le Secrétariat de la recherche scientifique (Secretaría de Investigaciones Científicas – SIC-UES), duquel dépendent les différents centres et instituts de recherche, et est coordonnée avec le Conseil de recherche scientifique (Consejo de Investigaciones Científicas – CIC-UES), l'organe qui décide de la qualité des projets de recherche et des axes prioritaires, et les Unités de recherche des facultés, qui fonctionnent de façon autonome. Les organes de gouvernance (comités directeurs) des facultés mettent l'accent sur l'enseignement et n'accordent pas l'importance requise aux activités de recherche. Le Recteur, le vice-Recteur académique et, par extension, le SIC-UES n'ont pas la capacité décisionnelle nécessaire. Toutes les propositions sont soumises au CSU et à l'AGU, ce qui complique la mise à exécution d'une politique et d'une stratégie de recherche.

Les axes prioritaires de recherche de l'UES sont bien caractérisés et alignés sur la recherche visée par la loi organique (art. 3.c) de l'UES, et des activités et projets de recherche portant sur des aspects liés au rayonnement social sont menés. Certains des principaux centres et instituts de recherche, comme le Censalud qui mène des recherches sur les maladies (comme la maladie de Chagas ou la dengue), l'institut de vulcanologie et de géosciences, les laboratoires de chimie agricole et de protection végétale, le laboratoire de toxines marines, etc., portent sur des problèmes spécifiques au pays.

Le budget de l'université consacré aux sujets de recherche est très limité (597 795 dollars pour l'année 2019), soit un total de 0,6 % du budget total de l'établissement. Le budget national moyen consacré à la recherche scientifique par les universités privées s'élève à 2,6 %. Il convient de souligner l'existence d'un paradoxe, selon lequel certaines lignes de financement ne sont pas exécutées. Malgré le budget limité, le Secrétariat aux recherches scientifiques propose une ligne de financement pour des projets de recherche. Si le financement est externe à l'UES, le projet de recherche est plus simple à gérer et fournit les résultats attendus.

Les normes internes imposent une importante bureaucratie, qui met un frein à la rapidité d'action d'une activité de recherche efficace. Cela implique que, sur le nombre total de projets approuvés, ceux qui sont réputés finalisés avec publication dans une revue sont peu nombreux.

En ce qui concerne le niveau de formation des membres du personnel permanent de l'UES, 31,87 % d'entre eux sont titulaires d'un master, et un peu plus de 2 % d'un doctorat. Entre 2000 et 2016, 88 % du personnel académique n'avait ni participé, ni été impliqué, dans des projets de recherche scientifique.

La stratégie et la planification menées ces dix dernières années sur le plan de la recherche scientifique et technologique n'étaient pas fondées sur un projet universitaire, mais plutôt sur des initiatives et efforts déployés par des chercheurs individuels et des plans de développement gérés en interne par les centres et instituts de recherche, généralement destinés à obtenir des fonds d'actions d'aide et de coopération. Il est indispensable d'élaborer un plan de formation des chercheurs très ambitieux. La proposition de politique incitative pour les chercheurs en cours d'élaboration est encore insuffisante.

Aspects notables :

- L'existence d'un programme propre pour le financement de projets de recherche ;
- La possibilité de financement grâce à la collaboration avec des établissements nationaux et la coopération internationale ;
- L'existence d'un programme de bourses pour la formation des enseignants au niveau master/doctorat ;
- La présence au sein de l'UES de laboratoires/instituts et chercheurs compétents ;
- Le rapport entre la recherche et le rayonnement social, et son application à la résolution des problèmes du pays.

Éléments à améliorer :

- Un budget consacré à la recherche très limité ;
- Une politique incitative insuffisante pour les chercheurs ;
- Une bureaucratie excessive qui complique le travail de recherche ;
- Absence de suivi institutionnalisé et systématique des résultats de la recherche ;
- Des membres du personnel dotés d'une formation et d'une culture limitées en matière de recherche ;
- Confusion entre la diffusion de la recherche et la divulgation ou diffusion des connaissances.

Recommandations du Comité :

- Modifier les structures de gouvernance, de façon à créer un vice-rectorat à la recherche et aux études de 2^e et 3^e cycles.
- Mettre en place un plan de formation et de carrière dans la recherche destiné aux enseignants de l'UES.
- Multiplier la publication de travaux de recherche au niveau international.
- Rendre visibles les recherches menées au sein de l'UES et leur valeur pour la communauté universitaire.
- Améliorer l'articulation entre recherche et rayonnement social, en dépassant l'organisation en vase clos des facultés.
- Augmenter la collaboration avec d'autres universités sur des sujets de recherche et au niveau du doctorat.
- Générer des mécanismes systématiques et des objectifs d'évaluation des impacts de la recherche.
- Organiser régulièrement des journées de sensibilisation collective à l'importance et à la diversité de la recherche (rassemblant tous les secteurs de l'université, les enseignants, le personnel administratif et les étudiants), avec débats et interventions de chercheurs salvadoriens et internationaux établis.

Champ 2 : Politique de formation

L'UES propose un grand nombre de cursus et de diplômes et a développé de nouvelles modalités de formation comme l'enseignement en ligne. Toutefois, la formation est mise en pratique par les facultés en l'absence de toute réflexion anticipée et centralisée sur les besoins actuels et futurs du pays.

Les défis de l'enseignement supérieur au sein de l'UES sont énormes. Avec un taux d'analphabétisme national avoisinant les 12 % (RAE, p. 5), l'UES a pour mission fondamentale de former un grand nombre d'enseignants et de leur donner un niveau suffisant pour pouvoir enseigner. Bon nombre des cursus proposés portent sur cette formation. Il convient également d'adapter sans cesse l'offre de formation, les programmes et la qualité de la formation, de façon à ce qu'ils répondent aux besoins du marché du travail. L'absence de données et d'analyse sur le poste occupé par les diplômés ne permet pas de connaître avec précision le lien entre enseignement supérieur et monde du travail. La formation permanente des enseignants est essentielle pour garantir ainsi une qualité élevée des connaissances transmises aux étudiants.

Enfin, il convient de signaler le très faible taux de réussite des étudiants (entre 40 et 50 % d'après l'annexe du RAE) et la nécessité d'essayer de l'améliorer, en tenant compte de l'augmentation constante du nombre d'étudiants et de la concurrence des universités privées du pays (au nombre de 23 et accueillant 70 % des étudiants, RAE) et celle des enseignements proposés à l'étranger. Il ressort des échanges avec les différents panels que les objectifs actuels de l'établissement sont davantage axés sur l'amélioration de la qualité académique et l'adaptation permanente des plans de formation. Mais la mise en œuvre de ces changements paraît très récente, comme le montrent les rapports de ces dernières années.

La politique de formation dépend de différents organes collégiaux. Le CSU est chargé d'approuver et de réviser les programmes d'études (art. 22 de la LO) conçus par les facultés, sous la coordination du vice-Recteur académique (art. 15 du Règlement). Le Secrétariat aux affaires académiques fournit un appui administratif au secteur étudiant.

La politique de formation est définie par faculté (art. 34 de la LO). L'autonomie universitaire se manifeste essentiellement par le pouvoir qu'ont les facultés de lancer des cursus et d'initier la modification des programmes d'études, entre autres aspects. À ce propos, il est regrettable que le catalogue général de formations présenté sur le site web de l'UES ne soit pas à jour (il date de 2011). Les facultés pluridisciplinaires jouent quant à elles un rôle distinct. Si, à l'instar des autres facultés, elles peuvent lancer de nouveaux cursus, les programmes d'études sont généralement les mêmes que ceux des facultés centrales. De ce point de vue, elles ressemblent davantage à des sièges universitaires qu'à des facultés à proprement parler.

L'offre éducative est importante (209 cursus au total). Au siège central, les facultés qui connaissent le plus de succès sont les facultés d'économie (9 390 étudiants), de sciences humaines (7 850 étudiants) et d'ingénierie

et architecture (6 240 étudiants). L'hypothèse est que ces cursus offrent une meilleure insertion professionnelle, même si l'absence de retours sur les expériences des diplômés ne permet pas d'établir avec assurance le succès de ces cursus. La formation est concentrée sur les diplômes d'études de 1^{er} cycle (84 programmes de licence, et seulement 49 masters et 8 programmes de doctorat selon le rapport 2017). L'offre académique suit deux axes de développement : tout d'abord, un programme de cycle court (technique et enseignement), associé à l'orientation professionnelle et favorisant l'insertion professionnelle ; et une formation académique longue, qui comprend les licences, masters et doctorats. Il convient de signaler que cette dernière ne concerne pas tous les domaines, et que les études de doctorat supposent de compléter le cycle académique complet. Par exemple, l'université ne propose pas de doctorat en droit. Il s'agit là d'un aspect à prendre en compte, qui doit mener à une réflexion sur le développement complet du cursus.

Il convient de souligner le développement de l'enseignement à distance, destiné à jouer un rôle important, avec huit cursus ouverts depuis 2016. Cette modalité s'adresse aux étudiants plus âgés ou à ceux qui n'ont jamais commencé – ou terminé – leurs études supérieures. L'enseignement à distance ne se déroule pas de façon totalement virtuelle, puisqu'une partie se fait en présentiel. Cela permet de renforcer la formation des étudiants de l'université et d'adapter le programme aux disponibilités des professionnels souhaitant suivre une formation dans l'enseignement supérieur. À l'avenir, cet aspect devrait permettre d'augmenter le taux de réussite des inscrits.

Il est nécessaire de définir des programmes de formation des enseignants favorisant la participation à des projets collectifs de recherche, l'apprentissage des langues étrangères, la mobilité internationale et la contribution aux activités publiques et privées autres que l'enseignement mais portant sur ce dernier. Il n'existe pas non plus de programmes de formation pour les enseignants recrutés.

Aspects notables :

Il convient de souligner l'existence d'une offre éducative vaste et variée et le développement de l'enseignement en ligne, qui a connu un succès remarquable (près de 3 000 étudiants en 2018) et qui concrétise la volonté de l'université de se rapprocher de la société salvadorienne.

Éléments à améliorer :

L'autonomie des facultés ne permet pas de planifier la formation au niveau global de façon cohérente. La formation permanente des enseignants, en particulier à travers la recherche, doit participer à l'amélioration générale de la formation.

Recommandations du Comité :

- Définir une politique de formation présentant des axes clairs et concrets, faisant l'objet d'un suivi annuel et mis à jour sur le catalogue de formations ;
- Adapter de façon permanente l'offre de diplômes aux besoins du monde du travail, grâce à la création de liens réguliers avec les entreprises et le monde du travail (rencontres entre le doyen de chaque faculté et des représentants du monde du travail) ;
- Mettre en place un programme de formation permanente des enseignants (la recherche, en particulier) et inclure les heures de formation/recherche dans les heures de travail, en réduisant le nombre d'heures d'enseignement.
- Promouvoir la langue et la culture indigènes.

Champ 3 : Lien entre recherche et formation

L'UES ne possède pas de stratégie ni de plan permettant d'adosser l'enseignement à la recherche et d'améliorer la définition des programmes.

Rares sont les membres du personnel enseignant dotés d'une culture de recherche, ce qui constitue un obstacle aux rétroactions et synergies entre recherche et enseignement. Les programmes de 2^e et 3^e cycles sont rares et peu suivis. L'établissement doit lancer un plan d'amélioration de la définition, de la mise en œuvre et du financement des études de 2^e et 3^e cycles.

L'UES a été conçue après la Guerre civile révolutionnaire du Salvador comme un instrument de reconstruction du pays, axé principalement sur l'enseignement et les études de 1^{er} cycle, sans que les modifications législatives ultérieures ne traitent des changements nécessaires sur les plans des sujets de recherche et des études de 2^e et 3^e cycles. Selon la loi organique, le vice-Recteur académique joue un rôle central dans la création de liens entre enseignement et recherche, puisqu'il doit « stimuler, coordonner et superviser la recherche (...) en veillant à ce qu'elle soit intégrée à l'enseignement (...) et en promouvant sa diffusion » (art. 27 g).

La culture de recherche du personnel enseignant est peu développée : plus de 88 % des enseignants n'ont jamais réfléchi à des sujets de recherche. Cela empêche d'aborder les sujets de recherche dans les enseignements dispensés et d'en profiter pour améliorer la définition des programmes. Les facultés développent leurs propres domaines de recherche, qui s'intègrent dans le processus de formation avec les mémoires de 1^{er} cycle. Le niveau d'interactions entre recherche et enseignement est différent pour chaque faculté, mais il est généralement très loin du fonctionnement souhaité, compte tenu du déséquilibre en faveur de l'enseignement.

Les études de 2^e et 3^e cycles ne sont pas financées par l'État/l'UES. La direction de l'Unité de 2^e et 3^e cycles doit générer chaque année une proposition de budget autonome pour les études, à partir des frais d'inscription dont s'acquittent les étudiants ou d'autres ressources externes. L'enseignement n'est pas non plus compté dans la charge de travail des enseignants. Les départements attribuent la charge d'enseignement aux études de 1^{er} cycle. Les heures de formation de 2^e et 3^e cycles sont dispensées de façon marginale par des enseignants externes, recrutés selon une modalité calculée en fonction du nombre d'heures de cours dispensées. Il n'existe aucune stratégie à moyen terme en matière de réalisation et de maintien de formations de 2^e et 3^e cycles agréées et soutenues par la faculté et ses départements.

Le nombre d'étudiants inscrits en master est faible (30 étudiants/an dans un domaine, dans le meilleur des cas). En termes généraux, l'UES comptait, en 2018, 804 étudiants de 2^e et 3^e cycles, soit 1,8 % des étudiants de l'université. Le campus pluridisciplinaire oriental compte 28 étudiants de 2^e et 3^e cycles, contre 5 984 inscrits en 1^{er} cycle. La page web ne fournit des informations que sur le catalogue de formations de 1^{er} cycle.

L'UES propose actuellement huit programmes de doctorat. En 2018, cinq nouveaux programmes de doctorat ont été mis en place : biologie moléculaire, mathématiques, sciences économiques et deux doctorats en sciences de l'éducation, l'un sur le campus pluridisciplinaire oriental et l'autre à la faculté pluridisciplinaire occidentale. Plusieurs d'entre eux étant financés par le Conseil national de science et technologie (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología – CONACYT), leur existence et leur maintien sont assurés, ce qui pourra attirer des chercheurs internationaux participant à la formation de futurs docteurs.

Aspects notables :

- Intégration des étudiants aux instituts et laboratoires de recherche grâce au rayonnement social ;
- Mesures incitatives de réduction de la charge d'enseignement en cas de participation à des projets de recherche ;
- Le programme « Auxiliaire de chaire » permet d'attirer les étudiants faisant preuve d'excellence et pouvant être inclus dans le développement des sujets de recherche ;
- Financement par le ministère de l'Éducation pour attirer des enseignants-chercheurs comme professeurs invités ;
- L'enseignement, la recherche et le rayonnement social sont tous trois formulés dans l'orientation des programmes, pour mettre les étudiants en contact avec la réalité nationale ;
- La nouvelle génération de professeurs souhaitant se consacrer à la recherche, en particulier ceux qui ont pu se former à l'étranger, grâce à des initiatives individuelles pouvant être soutenues par l'université.

Éléments à améliorer :

- Problème de culture et de formation à la recherche au sein du personnel enseignant.
- Manque de liens et de connexions entre les études de 1^{er} cycle et les formations de 2^e et 3^e cycles.
- Lien manquant entre la recherche et l'enseignement au niveau de l'UES, dont les facultés et les centres et instituts de recherche fonctionnent en vases clos.
- Faible taux d'inscription en 2^e et 3^e cycles.
- La structure et la gestion administratives liées aux études de 2^e et 3^e cycles présentent des lacunes.

Recommandations du Comité :

- Demander aux facultés d'établir des plans de participation des enseignants aux activités de recherche, dont le suivi de leur réalisation effective incomberait au vice-Recteur académique ;
- Modifier la structure administrative et de gestion de la formation de 2^e et 3^e cycles ;
- Favoriser la mobilité des enseignants en lien avec la recherche, et la relier aux pratiques enseignantes ultérieures, afin de les influencer positivement ;
- Consacrer des espaces et des ressources aux étudiants de doctorat ;
- Élaborer des programmes de formation des enseignants, de développement des cursus et une politique de recherche ;
- Lancer un plan d'amélioration de la définition, de la mise en œuvre et du financement des études de 2^e et 3^e cycles.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

Champ 1 : Parcours des étudiants, orientation et insertion professionnelle

L'UES s'est dotée d'une politique volontariste concernant l'insertion professionnelle et l'orientation des étudiants, pour laquelle elle obtient des résultats généraux satisfaisants. Elle peut toutefois **améliorer** certains aspects **en développant et en systématisant certaines initiatives, en particulier dans le domaine de l'insertion professionnelle.**

Le parcours des étudiants, du point de vue de l'orientation et de l'insertion professionnelle, occupe une place centrale dans la politique universitaire de l'UES, qui s'est dotée d'une politique volontariste fondée sur divers dispositifs complexes, clairement présentés dans le RAE. Ces dispositifs englobent tous les aspects du parcours de l'étudiant, de la phase précédant leur arrivée à l'université, avec l'orientation des bacheliers, à la mise en œuvre de leur insertion professionnelle, en passant par les mesures de dépistage des difficultés et les solutions pour les surmonter, ainsi que par la participation des étudiants à la gestion de l'université.

L'offre proposée par le Secrétariat aux affaires académiques, en particulier celle exposée dans son catalogue détaillé de 264 pages sur les formations de 1^{er} cycle (http://saa2.ues.edu.sv/storage/app/media/ingreso/catalogo_5.pdf), est vaste, tant sur le plan académique que géographique. Pour compléter ces informations, des visites sont organisées dans les collèges privés et lycées publics, et l'université participe à des salons de l'étudiant et à d'autres événements nationaux de présentation et de promotion de son offre académique, comme le Juventour.

L'admission des étudiants dans les différents cursus est basée sur les notes obtenues, mais l'entrée à l'université peut également se fonder sur d'autres critères : critères socioéconomiques liés au lieu d'origine, excellence scolaire, employés et enfants d'employés. Une plateforme éducative avec tuteurs est par ailleurs mise à la disposition des candidats pour les aider à s'améliorer dans les matières évaluées dans le test de connaissances (<http://www.aulacn.ues.edu.sv>).

Un plan de suivi de l'étudiant, qui prend la forme non seulement d'évaluations académiques, mais également de formations pratiques et d'un service social facultatif organisé sous forme de stage, est mis en place pendant les études.

En vertu de la réglementation de l'UES, le secteur étudiant doit être représenté à hauteur de 33,3 % dans les instances de gouvernance. Les étudiants participent à la gestion de l'université, au sein des organes généraux (AGU et CSU) comme dans les facultés.

Une Bourse du travail destinée aux étudiants, avec offres d'emploi et services d'orientation professionnelle, a été instaurée il y a 9 ans (art. 41, al. J de la LO-UES).

Aspects notables :

- Information des bacheliers : l'université a mis en place un portail donnant aux étudiants des informations claires sur son importante offre académique ;
- Mise en place d'examens d'entrée : l'UES ne pouvant accueillir tous les candidats, elle doit organiser des examens d'entrée, présentés sur un portail très détaillé et précis. Les démarches se font sur Internet, depuis la page consacrée à l'arrivée à l'université (<https://eel.ues.edu.sv/ingreso>) ;
- Suivi des étudiants : une fois intégrés à l'Université, les étudiants bénéficient d'un système de dépistage des difficultés, qui vient particulièrement en aide aux personnes en situation de handicap ;
- Représentation des étudiants dans les organes de gestion ;
- Volonté d'accompagner les diplômés dans leur insertion professionnelle, grâce au service social et à la réalisation de stages dans de nombreux secteurs d'activité ;
- Tous les secteurs d'activité du pays comptent un grand nombre de diplômés de l'UES. Les diplômés ont la possibilité de maintenir leurs relations avec l'UES, notamment en siégeant au sein des organes de direction (33,3 %) en faisant partie d'organes professionnels.

Éléments à améliorer :

- Le catalogue de formations date de 2011 et les informations sur les cursus diffèrent d'une faculté à l'autre ;
- De manière générale dans le pays, la capacité à répondre aux demandes d'admission (environ 9 000 places pour 25 000 élèves), en particulier dans certains secteurs de formation professionnelle (p. ex., ingénierie), est limitée ;
- Malgré le dispositif de suivi des étudiants, et plus particulièrement des boursiers, on observe de faibles performances universitaires chez les nouvelles recrues. La possibilité de changer de cursus, qui pourrait éviter certains abandons, peut être rendue plus difficile par l'autonomie des facultés ;
- Si la question de l'insertion professionnelle ne se pose pas dans certaines formations (p. ex., médecine), grâce à la réalisation de stages, elle n'est cependant pas prise en compte dans d'autres secteurs. La Bourse du travail, qui est une excellente initiative, ne couvre toutefois pas tous les secteurs d'activité et est perçue de façon inégale par les facultés ;
- Le programme de suivi des diplômés est, pour l'instant, insuffisant. Une étude a été réalisée à l'échelle de l'établissement pour la période 2004-2006, mais n'a pas été suffisamment diffusée et n'a curieusement pas été reconduite. L'établissement a toutefois pour projet de systématiser ce type d'études, projet qui est actuellement en phase d'approbation par les organismes compétents.

Recommandations du Comité :

Une journée portes ouvertes pourrait être organisée pour mieux informer les bacheliers et permettre aux futurs étudiants de connaître les espaces d'apprentissage de l'intérieur et d'échanger avec les étudiants de première année et les enseignants. Le catalogue de formations doit être actualisé, et la présentation des cursus proposés homogénéisée.

La politique de suivi des étudiants pourrait être améliorée, notamment pour assurer le dépistage des difficultés socioéconomiques nuisant aux performances pendant les études, en renforçant le rôle que joue déjà à cet égard le Secrétariat au bien-être universitaire.

Afin d'optimiser l'intégration professionnelle, il conviendrait de systématiser le suivi des diplômés, non seulement pour obtenir des retours d'expérience, mais également pour identifier les secteurs d'activité les plus porteurs.

De même, il serait important de consacrer plus de ressources à la Bourse du travail et de la développer davantage pour qu'elle couvre tous les domaines. Il pourrait être utile de promouvoir le type d'accords existants, par exemple, avec le ministère de la Justice et le service du rayonnement social, et éventuellement de rendre obligatoires les sessions de formation au monde du travail dispensées dans le cadre de la Bourse du travail (rédaction de CV, recherche d'emploi, etc.).

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

L'UES dispose d'un bon système de bibliothèques et d'un système d'enseignement à distance qui gagne en importance, proposant ainsi des ressources d'apprentissage multiples et variées aux différentes populations d'étudiants, d'enseignants et de diplômés. Elle doit continuer à s'améliorer en matière d'homogénéisation des processus, afin de garantir son perfectionnement permanent.

Le système de bibliothèques de l'UES se caractérise par des ressources actualisées et facilement accessibles par les étudiants de toute l'université, ainsi que par les diplômés (qui peuvent accéder au matériel grâce à

des prêts sur place). Ce système gère différentes bases de données et possède des ressources variées couvrant un grand nombre de domaines de connaissances. Chaque faculté possède des bibliothèques spécialisées, relevant de leur responsabilité mais coordonnées par le Système de bibliothèques piloté par la Bibliothèque centrale, ce qui ne signifie pas que les étudiants soient tenus de fréquenter spécifiquement la bibliothèque de leur faculté de rattachement. De fait, les bibliothèques sont toutes consultées par un grand nombre d'étudiants, et un système de prêts interbibliothèques a été mis en place. Malgré un manque d'espace et un nombre insuffisant d'ordinateurs, les services de connexion sans fil, les espaces d'enregistrement, les salles de lecture et de conférence à la disposition des étudiants et des enseignants et les activités culturelles (qui ne sont pas propres à chaque bibliothèque) assurent le maintien des activités du système de bibliothèques.

L'université dispose de différentes bases de données, sélectionnées par diagnostic, ainsi que d'une politique de numérisation. Ce matériel est accessible en ligne, donc à distance. Le système de bibliothèques compte par ailleurs des archives historiques et des collections archéologiques et historiques (au sein desquelles sont conservés des objets ayant survécu aux nombreuses vicissitudes politiques et environnementales, responsables de la destruction d'une partie de ce patrimoine). D'autre part, le personnel des bibliothèques bénéficie de formations continues (sur des thématiques telles que l'automatisation, les normes de catalogage et les référentiels) et de possibilités d'apprentissage individuel sur des logiciels libres.

En ce qui concerne les ressources d'apprentissage, tout ce qui touche à l'enseignement à distance revêt par ailleurs une importance particulière. Au moment de l'évaluation, cette modalité comptait 3 024 étudiants, dont la moitié environ étaient des femmes. Le profil de l'étudiant typique suivant des enseignements à distance est celui du professionnel âgé de 30 à 40 ans.

L'enseignement à distance est assuré sur 17 sites différents (le personnel enseignant est recruté par cycle et par service professionnel rendu), dont certains sont extérieurs aux établissements universitaires et mis à disposition de l'UES dans le cadre d'un prêt d'installations. Le cadre d'action de l'organe universitaire en charge de l'enseignement à distance est faible, celui-ci n'étant chargé que des aspects logistiques relatifs aux formations dispensées. Des liens avec les campus et facultés ont toutefois été noués depuis le lancement de cette modalité en 2015.

Aspects notables :

- Un système de bibliothèques diversifié et facilement accessible par les étudiants, les enseignants et les diplômés ; service de prêts interbibliothèques ; prêt de matériel aux diplômés ;
- Système d'enseignement à distance au service d'une population spécifique, avec préparation continue.

Éléments à améliorer :

- Tout le matériel des bibliothèques n'a pas encore été numérisé ;
- Absence de système d'équivalence entre les matières suivies en présentiel et à distance.

Recommandations du Comité :

- Créer des espaces culturels propres au système de bibliothèques ;
- Multiplier les bases de données disponibles ;
- Poursuivre la numérisation de tout le matériel bibliographique, en particulier du matériel historique, dans la mesure des possibilités techniques ;
- Poursuivre le renforcement continu des compétences du personnel des bibliothèques ;
- Mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction des usagers des bibliothèques ;
- Simplifier les formalités d'équivalence entre les formations dispensées en présentiel et les formations à distance, et vice versa ;
- Ouvrir des postes d'enseignants en enseignement à distance ;
- Homogénéiser les processus d'enseignement à distance au niveau des facultés.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

L'UES propose différents services aux étudiants, qui ont accès à la plupart d'entre eux, bien qu'ils n'existent pas sur tous les campus et soient assez dispersés. En ce qui concerne l'attention portée à la diversité, les efforts déployés en matière de droits humains sont remarquables, mais doivent être mieux articulés et s'inscrire dans le cadre d'une approche plus transversale. Ces services doivent être renforcés et unifiés.

L'UES propose différents services et aides à la vie étudiante, depuis l'arrivée des étudiants jusqu'à leur sortie de l'université. Tout d'abord, il existe un système de bourses, composé de différentes catégories : a) excellence

académique ; b) provenance géographique ; c) enfants d'employés ; d) représentants d'étudiants (qui ne paient ni quote-part, ni frais d'inscription) ; e) quote-part familiale unique, etc. Les boursiers doivent obtenir une note moyenne de 7,00 et accomplir des tâches pour l'université 2 heures par semaine, qui comptent comme leur service social. Il existe également une bourse destinée aux enseignants, la f) bourse d'études de 2^e et 3^e cycles.

La somme destinée aux bourses a été récemment réduite par les autorités de façon à augmenter le nombre de boursiers. Le Comité considère cette mesure comme une initiative positive, voire pleinement satisfaisante.

L'UES ne propose pas de services de logement, mais possède des infrastructures sportives, ainsi que des services de veille sanitaire et de médecine préventive (qui ne sont pas disponibles sur tous les campus). De plus, elle encourage les activités culturelles et sportives, grâce notamment à un réseau associatif dense.

Il convient de relever quelques éléments relatifs aux différentes populations de l'université. Les services d'aide aux étudiants en situation de handicap sont abordés du point de vue de l'autonomie plutôt que de celui de l'assistanat (fourniture d'interprètes en langue des signes salvadorienne et accessibilité des contenus visuels, par exemple). L'accès est toutefois limité en termes de compatibilité avec les lecteurs d'écran, d'infrastructures et de système boursier. Les questions de genre sont davantage abordées du point de vue de l'équité que de l'égalité. Aucun budget spécifique n'est attribué à ces deux questions. Il n'existe par ailleurs aucune politique claire d'intégration et d'aide aux étudiants indigènes.

Il convient de s'arrêter quelques instants sur l'approche de l'UES relative aux étudiants et groupes délinquants. S'il est indiqué que des personnes issues de ces groupes suivent leurs études à l'UES, elles ne posent pas de problèmes majeurs ; s'il arrive que des étudiants soient victimes de ces groupes, l'Université prend les mesures nécessaires.

En règle générale, les interlocuteurs chargés de la vie étudiante sont éparpillés, et il n'existe pas de stratégie de communication intégrée sur les services de la vie étudiante permettant à ces informations de parvenir efficacement à tous les étudiants.

Aspects notables :

- Un système de bourses diversifié ;
- Infrastructures sportives ;
- Services médicaux ;
- Promotion des activités culturelles et sportives ;
- Appui institutionnel aux étudiants en situation de handicap du point de vue de l'autonomie ;
- Section genre axée sur l'équité ;
- Richesse d'un vaste réseau d'associations étudiantes.

Éléments à améliorer :

- Attribution de bourses socioéconomiques inférieure aux dispositions de la loi ;
- Absence de services de logement ;
- Régionalisation incomplète des services étudiants ;
- Obstacles architecturaux, informatiques, boursiers et comportementaux aux interactions avec les étudiants en situation de handicap ;
- Absence de politique d'intégration et d'appui aux étudiants indigènes ;
- Dispersion des structures/interlocuteurs concernant la vie étudiante, et absence de stratégie de communication unifiée.

Recommandations du Comité :

- Création d'un organe chargé de la vie étudiante, ayant pour mission d'unifier et de réglementer l'assistance ; allocation de bourses socioéconomiques correspondant au montant fixé par la loi ;
- Renforcement des compétences du personnel à tous les niveaux sur l'équité de genre et les droits des personnes en situation de handicap, et intégration de ces thématiques dans les programmes d'études et la réglementation de l'établissement (au même titre que la langue des signes salvadorienne) ;
- Création d'une politique d'intégration et d'appui aux étudiants indigènes ;
- Implication des étudiants indigènes et des étudiants en situation de handicap dans la conception des politiques qui les concernent ;
- Élaboration d'une stratégie unifiée de communication sur les services étudiants.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES

Champ 1 : Les politiques de partenariat

L'UES est un interlocuteur reconnu par les universités privées locales, et la décentralisation des facultés lui permet de nouer des partenariats dans toutes les régions du pays. L'UES doit **mettre au point une politique de partenariats académiques et non académiques à l'échelle locale qui soit claire**, et renforcer sa position de leader académique au niveau national.

L'UES inscrit ses politiques et stratégies de partenariats locaux dans un cadre juridique clairement défini, régi par différents textes d'orientation, dont le plus important est le document intitulé « Politiques institutionnelles 2011-2015 ». Ce document vient compléter le Plan stratégique 2013-2021 et le Plan de gouvernance 2015-2019.

La création de partenariats locaux de l'UES s'inscrit dans sa stratégie, et englobe non seulement des partenariats avec d'autres entités universitaires, mais aussi avec d'autres acteurs sociaux (municipalités, institutions publiques – ministères, associations professionnelles, etc. – et organisations non gouvernementales). Ces partenariats locaux sont ainsi clairement reliés à la politique de rayonnement social.

Comme l'indique le RAE (p. 37), « les initiatives naissent souvent de l'analyse des besoins par l'UES, tant dans l'environnement institutionnel que sur le plan national ». Les besoins sont généralement identifiés par les unités administratives et académiques de l'UES, avec le soutien du vice-rectorat académique via son Secrétariat aux relations nationales et internationales (SRNI). Ce dernier est chargé de la gestion administrative des demandes de conventions, mais n'a pas pour fonction de promouvoir ou de rechercher des partenariats, aspect qui devrait être amélioré. L'initiative consistant à conclure des accords revient, selon le document *Acuerdo de la AGU – Procedimientos para la suscripción de convenios*, au Recteur, aux doyens, aux comités directeurs et aux directeurs d'écoles ou d'instituts, mais il n'existe aucune structure ni aucun plan de promotion, que ce soit au niveau de l'UES ou des facultés. Un Secrétariat au rayonnement social a été créé, mais la coordination de ses actions avec celles du SRNI ne semble pas très fluide.

Cette partie de l'analyse se concentre sur les partenariats académiques ; l'autre type de partenariats sera analysé dans le domaine consacré au rayonnement social.

Aspects notables :

- La reconnaissance de l'UES par les universités privées en tant qu'interlocuteur qualifié pour des actions conjointes à l'échelle locale et internationale ;
- L'existence du SRNI et la création d'un catalogue de conventions en 2014, mis à jour en 2019.

Éléments à améliorer :

Il conviendrait de s'intéresser en premier lieu au faible nombre de collaborations avec des universités privées (10 conventions entre 2014 et 2017). L'histoire récente complexe du pays et ses conséquences pour les universités pourraient expliquer une certaine méfiance empêchant la création d'interactions dynamiques et synergiques entre l'UES et les universités privées, à l'exception des contacts ponctuels établis à l'échelle individuelle. En conséquence, l'UES ne semble pas avoir défini de stratégie de partenariats académiques à l'échelle locale dépassant les besoins ponctuels identifiés ; le leadership de l'UES à ce niveau semble relativement faible. Par exemple, il a été constaté qu'aucune convention bilatérale (en matière de doctorat et d'études de 2^e et 3^e cycles) n'avait été signée entre l'UES et les universités locales. Au niveau de l'UES, la coordination entre le SRNI et le Secrétariat au rayonnement social semble peu développée. Enfin, l'UES n'a conclu que peu de conventions et de lettres d'entente avec des entreprises du secteur privé, ce à quoi il pourrait être remédié pour développer la formation pratique des étudiants et assurer l'insertion professionnelle des diplômés de l'UES.

Le Comité recommande à l'UES de poursuivre l'élaboration de sa politique de création de partenariats stratégiques institutionnels à l'échelle locale, de façon à ce que ceux-ci ne dérivent pas d'initiatives spontanées mais bien de processus systématiques. L'UES doit mettre davantage l'accent sur la communication avec les universités privées nationales. Elle pourrait pour cela proposer et diriger la prise de mesures telles que la création de doctorats conjoints ou l'organisation d'actions de rayonnement social communes avec les universités privées. Il semble indispensable de coordonner cette politique avec celle relative au rayonnement social. Enfin, l'Université devrait diffuser les résultats obtenus dans le cadre des conventions déjà signées, de façon à assurer la multiplication de nouveaux accords et lettres d'entente.

Champ 2 : Les relations internationales

Une volonté affirmée d'ouverture à l'international, un dispositif de gestion clair et de nombreux accords conclus avec des partenaires universitaires étrangers sont les principaux éléments des relations internationales de l'UES. Les questions de la définition d'une politique d'ouverture à l'international à moyen/long terme et d'une application souple et fluide des accords signés restent en suspens. Il convient d'adopter une **stratégie claire d'identification des partenaires et centres internationaux** permettant d'atteindre les objectifs institutionnels de l'UES. De même, il semble nécessaire de **simplifier l'exécution pratique des conventions internationales** et de tenir compte de l'engagement des enseignants dans ces partenariats.

L'UES reconnaît le caractère fondamental pour son développement du processus d'ouverture à l'international et des activités de coopération internationale (LO-UES, article 3, Plan stratégique 2013-2023).

D'un point de vue organisationnel, l'ouverture à l'international relève des compétences de la Présidence, avec l'aide du Secrétariat aux relations nationales et internationales, et de la Vice-présidence académique, chargée d'officialiser les conventions mises en œuvre dans les facultés et centres de recherche. Les moyens de diffusion sont variés et accessibles par la communauté universitaire. Cette organisation, quoique intéressante et claire, manque toutefois de fluidité sur le plan de la gestion administrative interne. L'UES reconnaît dans son rapport d'autoévaluation qu'elle doit optimiser les procédures, la gestion interne et externe et les pouvoirs de chacun en matière de stratégie internationale (RAE, p. 39). La bureaucratie excessive et la lenteur avec laquelle les conventions sont mises en pratique (p. ex. missions à l'étranger) ont été mentionnées à plusieurs reprises par les groupes de discussion, en particulier ceux des enseignants. Ce champ constitue un frein au développement de la mobilité du personnel.

L'ouverture à l'international se traduit par la conclusion de conventions multilatérales ou bilatérales (235 relevées dans le catalogue de conventions de 2014, + 27 entre 2015 et 2018). Le nombre de missions à l'étranger doit être souligné : 854 entre 2011 et 2017, réparties entre les enseignants, les étudiants et le personnel administratif. Bon nombre de ces missions ont été financées directement par le ministère de l'Éducation.

Ce nombre important de conventions et de missions est une grande réussite pour l'UES. Remarquons toutefois que, si le Plan stratégique 2013-2023 prévoit, parmi ses axes d'intervention, de « *formuler la politique institutionnelle de l'Université en tenant compte de l'ouverture à l'international* », le rapport d'autoévaluation signale quant à lui (p. 39) que « *les stratégies de gestion internationale répondent aux exigences internes, qui se mesurent en nombre de demandes de projets à gérer, de bourses et de demandes de mobilité (...)* ». Il met ainsi en lumière l'absence relative de politique institutionnelle en matière de développement international. Cette dépendance quasi exclusive de l'ouverture à l'international vis-à-vis des initiatives individuelles et opportunités occasionnelles a été clairement constatée lors des différents groupes de discussion portant sur ce champ.

Du point de vue des parcours individuels, la question de la maîtrise et de l'apprentissage d'une langue étrangère par les enseignants et les étudiants constitue un point important du développement de l'ouverture à l'international de l'Université. Le caractère obligatoire de l'enseignement d'une langue étrangère varie selon les facultés, ce qui ne favorise pas la mobilité internationale des étudiants (du moins dans les pays non hispanophones). Il semblerait par ailleurs que la mobilité internationale ne soit pas prise en compte dans l'évolution de carrière des enseignants, ce qui peut être un facteur de démotivation dans ce domaine.

Aspects notables :

- Une volonté affirmée d'ouverture à l'international ;
- Un dispositif de gestion clair (SRNI et dispositifs au sein des facultés) ;
- De nombreuses conventions et une importante mobilité internationale.

Éléments à améliorer :

Les relations internationales semblent se nouer en fonction d'opportunités ponctuelles, mais les alignements généraux de la politique de relations internationales de l'UES ne sont pas clairement explicités, et la mise en œuvre pratique des accords internationaux souffre d'un excès de bureaucratie qui tend à en ralentir la concrétisation. L'enseignement d'une langue étrangère n'est pas obligatoire dans toutes les facultés, et la mobilité internationale n'est pas prise en compte dans l'évolution de carrière des enseignants.

Le Comité recommande à l'UES de définir une politique générale en matière de relations internationales à moyen et long terme pour servir un projet général de l'université, de simplifier la gestion pratique des programmes et missions pour motiver le corps enseignant, les étudiants et le personnel administratif dans ce domaine, de tirer profit des expériences des étudiants et professeurs à l'étranger pour motiver leurs pairs et les orienter en matière de mobilité, de rendre obligatoire l'enseignement d'une langue étrangère dans toutes les

facultés et de prendre en compte la mobilité internationale pour assurer l'avancement de carrière des enseignants.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Champ 1 : Les finances de l'établissement

L'UES dispose d'un système défini d'affectation budgétaire fondé sur sa loi organique, qui lui permet d'élaborer des budgets dans les temps et les formes voulus. **Elle s'efforce d'améliorer les allocations de crédits budgétaires pour s'adapter** au nouvel environnement universitaire **et renforcer l'activité universitaire**, compte tenu de l'augmentation du nombre d'étudiants.

Les sources de financement de l'établissement sont clairement définies : il s'agit des contributions de l'État, qui ont augmenté de 21 % au cours des quatre dernières années. Le budget se compose de trois lignes budgétaires : le Fonds général, que constitue la contribution de l'État dont le montant est stable depuis quelques années, à l'exception de la hausse de 21 % entre 2018 et 2019. En vertu de la loi sur les salaires, qui régule et conditionne la disponibilité des financements, ce fonds couvre les frais de personnel. Il ne peut donc pas être réduit, et constitue ainsi un financement consolidé.

Le renforcement budgétaire est négocié tous les ans, et ne représente donc pas, lui, un financement consolidé. Par ailleurs, outre son montant, son affectation présente un caractère fléché, sans que l'université ne puisse répartir librement ces fonds aux différents postes de dépenses.

Les ressources propres correspondent au recouvrement des frais d'inscription et autres services, et représentent environ 11 % du budget total. Ce chiffre est faible, ce qui indique que l'UES dépend entièrement des fonds et transferts réalisés par l'État. Elle pourrait adopter différentes réglementations assurant la diversification de ses ressources propres. Elle doit impérativement tenter de diversifier ses sources de revenus grâce à une hausse de ses fonds propres en essayant, dans la mesure du possible, d'accéder à des financements en provenance d'organismes internationaux.

L'élaboration du budget repose sur la rédaction de deux documents, avec la charge de travail qui en découle : le dénommé budget de gestion (fondé sur les besoins totaux) et le budget opérationnel, basé sur le plafond de dépenses proposé par le ministère des Finances. Découle de ce processus de négociation entre le ministère et l'université l'affectation budgétaire initiale dont dispose l'UES en attendant d'éventuels amendements pouvant assurer la prise en compte d'autres initiatives et projets proposés par cette dernière. Au début de chaque année, celle-ci rédige ces deux documents dans les temps et les formes voulus en s'ajustant à la réalité budgétaire et en allouant la part fondamentale du budget en attendant l'affectation des postes de renforcement budgétaire.

Le budget n'est pas élaboré par une seule unité, puisque chaque faculté et chaque siège régional dressent leur propre budget en fonction de leurs besoins et disponibilités, ce qui signifie une allocation totale qui ne facilite pas la réaffectation par poste fondée sur leurs besoins. L'exécution budgétaire est élevée et génère en moyenne un report d'environ 2 %, dont il est possible de disposer à l'issue de l'exercice économique suivant, ce qui favorise les économies et l'utilisation de ce montant dans le cadre de projets pluriannuels.

Les salaires représentent près de 70 % du montant total alloué, ce qui réduit le budget destiné à l'organisation d'activités (p. ex., la recherche).

D'autre part, les processus d'exécution budgétaire font double emploi, l'ordre de paiement étant réalisé de façon décentralisée alors que le registre comptable et l'ordre de trésorerie sont effectués au siège central. Cette organisation ralentit notablement l'exécution des dépenses et rend obligatoire le maintien, en dehors du système économique central, d'autres types de contrôle (informel) des dépenses par les facultés et sièges régionaux. Compte tenu des états financiers, la situation financière est saine et il n'existe pas de dette pouvant compromettre l'avenir de l'établissement.

Aspects notables :

- L'allocation des crédits budgétaires a augmenté, mais à un rythme moins rapide que les activités développées par l'université ;
- L'exécution budgétaire est adéquate et le report demeure dans l'institution ;
- Le plafond budgétaire est connu suffisamment tôt pour assurer l'élaboration et l'approbation du budget avant le 1^{er} janvier ;
- L'UES peut disposer du report généré pour des applications budgétaires futures, ce qui crée une incitation au contrôle budgétaire ;
- Il n'y a pas de dette importante.

Éléments à prendre en compte :

- Faible souplesse interne en matière d'affectation budgétaire, limitée par l'allocation des frais de personnel par unité ;
- Manque de souplesse pour ajuster les besoins en matière de paiement des salaires aux différentes unités de l'Université, le budget étant défini par approbation de l'Assemblée législative ;
- Marge budgétaire insuffisante pour entreprendre des actions autres que le paiement des salaires ;
- Dette liée aux cotisations chômage, difficile à annuler et ayant tendance à augmenter.

Propositions du Comité d'experts :

- Favoriser la souplesse et la rapidité d'exécution des dépenses entre le siège central et le reste des unités (facultés et sièges régionaux).
- Développer un système d'information permettant de décentraliser la comptabilisation, afin de donner une plus grande souplesse aux processus. Adopter un plan à l'échelle de l'Université pour l'annulation de la dette des cotisations chômage et assurer la dotation des dépenses futures dans le respect de la loi.
- Diversifier les sources de fonds propres, en se rapprochant p. ex. des organismes internationaux.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

L'organigramme des ressources humaines est défini, mais non formalisé. L'UES doit disposer d'une structure organisationnelle approuvée qui évite les doubles emplois, en particulier au sein des structures administratives. **Le nombre de représentants du corps enseignant stagne, et une forte hausse du nombre d'enseignants rémunérés par heure de cours a été constatée**, ce qui complique le développement d'une activité de recherche.

Les ressources humaines (RH) constituent la dépense la plus importante de l'établissement, puisqu'elles représentent 70 % du budget total aujourd'hui (contre 76,5 % il y a cinq ans). Les effectifs sont composés d'un nombre équivalent d'enseignants et de membres du personnel administratif, ce qui témoigne du poids important des structures du personnel non enseignant.

Certains aspects pertinents de la gestion des RH de l'établissement sont décentralisés, comme l'allocation des crédits budgétaires, la détermination des besoins et les processus de recrutement. Cette situation suppose une forte autonomie des différentes unités par rapport à l'organisation globale/centrale des ressources. Si certaines démarches sont en cours de simplification, une part importante du paiement des salaires est encore effectuée à la main et suppose une coordination pesante entre les différentes unités et le siège central.

Les RH sont régies par la loi sur les salaires, mais peuvent également être recrutées à temps partiel, à l'aide de contrats de service ou sur la base des heures de cours effectuées. Aucune augmentation du personnel régi par la loi sur les salaires n'a eu lieu ces dernières années, et les recrutements effectués pour s'adapter à la multiplication des activités d'enseignement ont tous été réalisés en vertu d'un contrat basé sur les heures de cours, ce qui suppose une temporalité importante des personnes et des salaires inférieurs à la moyenne des détenteurs d'autres contrats.

L'aspect le plus pertinent porte sur les cotisations chômage. La dette actuelle avoisine les 18 millions de dollars, et augmente d'année en année. Les plans actuels visant à réduire cette dette, fondés sur la limitation des coûts de recrutement, ne suffisent ni à en garantir l'annulation, ni à l'empêcher de continuer à croître.

La réglementation budgétaire en vigueur relative aux RH suppose d'en ralentir la gestion et de coordonner le paiement des salaires. Le poste de professeur en lien avec la recherche n'est pas réglementé, et seuls des emplois temporaires basés sur le nombre d'heures de cours effectuées ont été proposés pour assurer l'enseignement.

Aspects notables :

- Souplesse dans le recrutement des professeurs grâce à la modalité « heures de cours » pour contourner le manque de dotations sous l'égide de la loi sur les salaires ;
- Recours à une procédure publique et transparente pour recruter le personnel de l'université ;
- Bonne dotation globale en personnel administratif dans les différents sièges et unités.

Éléments à prendre en compte :

- Stagnation du nombre de places régies par la loi sur les salaires, malgré une hausse des activités de l'université ;
- Difficultés réelles, non réglementées, pour changer de catégorie en vertu de la loi sur les échelons, ainsi que pour améliorer sa situation au sein d'un même poste sur la base des mérites ;
- Absence de dotations pour le poste de professeur-chercheur ;
- Absence de réglementation générale, au niveau de l'université, sur le recrutement d'enseignants basé sur la prestation de services (heures de cours).

Propositions du Comité d'experts :

- Améliorer la coordination entre les unités de dépenses en matière de RH et mettre en place un plan global pour la réduction de la dette des cotisations chômage, et créer des normes pour éviter son accroissement futur.
- Élaborer une norme générale de recrutement pour tout l'établissement, qui renforcerait également la garantie en matière de gestion des contrats ;
- Simplifier le processus de coordination en matière de RH entre le siège central et les facultés pour la signature de contrats ;
- Intégrer et automatiser la composition des équipes pour le paiement des salaires et améliorer la coordination avec le siège central ;
- Élaborer un programme d'adaptation et d'évaluation des fonctions pour le personnel administratif, en se fondant sur la nouvelle situation en matière technologique et les nouvelles activités universitaires ;
- Mettre sur pied un programme de formation du personnel d'entretien, dans les sièges comme dans les facultés.

Champ 3 : Système d'information

L'UES dispose d'un système d'information adapté aux règlements et caractéristiques du pays.

Sur le plan des infrastructures, les capacités des services informatiques de tous les sièges de l'UES sont considérées adaptées, depuis leur renforcement grâce au projet d'*université en ligne*. Les informations sont dispersées entre les différentes facultés. La conception d'un processus systématisé de production d'informations est donc conseillée, afin de permettre aux différents organes de gouvernance de prendre des décisions. L'UES s'efforce de réduire les procédures nécessitant une signature manuscrite. L'emplacement de la Direction des technologies sur l'organigramme ne rend pas compte de son importance, et fait actuellement l'objet d'une procédure d'approbation longue et discontinue.

Les services d'information de l'UES ont publié toutes les procédures administratives académiques sur le site Internet. La partie administrative (enseignants, employés) a été intégrée à l'application PROMETEO lors des dernières mises à jour. Le système permet de recueillir les informations obtenues dans le cadre d'enquêtes de satisfaction des étudiants et d'assurer le suivi des diplômés. La mise en place du système PROMETEO a entraîné la numérisation des informations administratives et économiques. Certaines applications (p. ex. SHIRI, du ministère des Finances) doivent encore être installées localement par l'utilisateur, mais des travaux sont en cours pour développer un programme équivalent. La mise en place de PROMETEO offre déjà à la communauté universitaire des avantages, sur le plan du paiement des salaires, par exemple : depuis février 2019, les employés n'ont plus besoin de faire la queue pour signer, et les fiches de paie n'ont plus besoin d'être imprimées et leur sont envoyées directement. Le système d'information est centralisé, au sein d'archives institutionnelles situées sur l'e-mail professionnel proposé par Google.

Au niveau des infrastructures, comme le détaille le rapport de travail 2017 du Département des technologies de l'information, l'UES dispose d'un ensemble de serveurs sur le cloud, avec une capacité de service concurrent permettant de satisfaire plus de 10 000 demandes simultanées. L'infrastructure installée est évolutive, ce qui signifie que cette capacité pourra s'accroître avec l'ajout de nouveaux serveurs.

Le service des technologies de l'information développe ses propres applications, sur demande des facultés et des secrétariats. Il dispose de peu de personnel (12 développeurs, dont 4 employés dans la partie

infrastructure et 4 fournissant une assistance technique). Chaque faculté emploie généralement deux à trois techniciens pour l'entretien des installations et la résolution des problèmes informatiques.

Plusieurs procédures administratives, notamment celles relatives aux questions économiques, doivent encore être lancées par écrit et faire l'objet d'une signature manuscrite (p. ex. planification budgétaire, comptabilité et ressources humaines). La signature numérique n'a pas encore été introduite dans les processus de l'UES. La loi dispose que le Recteur est le seul habilité à signer les contrats et diplômes.

Ces procédures sont reproduites par le siège central, qui les enregistre dans le système informatique de l'université, et par les autres sièges, qui effectuent des contrôles individuels en dehors de ce système. Cela entraîne une répétition du travail, des informations et des feuilles de calcul (éparses et non communes) relatives à la gestion des informations économiques.

En ce qui concerne la confidentialité des données et la sécurité informatique, chaque faculté/centre possède sa propre infrastructure et ses propres mécanismes de sécurité. Les facultés pluridisciplinaires externes ne se plaignent pas des capacités de connexion. Le système respecte la loi de protection des données en vigueur au Salvador. Il suffit d'avoir l'accord préalable de l'utilisateur pour utiliser ses données personnelles en interne. Les actes sont publiés sans identification personnelle.

Le lancement du projet d'université en ligne a permis d'améliorer l'infrastructure informatique, puisqu'il s'agit de la même que celle utilisée par le reste des facultés et centres de l'UES.

Il n'existe pas de procédure systématisée de production d'informations pour rapporter les données générales aux différents organes de gouvernance des facultés et de l'Université.

Outre le service des technologies de l'information, il existe sur l'organigramme de l'UES une Unité d'accès à l'information publique (UAIP), qui a pour mission d'exécuter le mandat fixé par la loi sur l'accès aux informations publiques (LAIP), en vertu de laquelle tout citoyen a le droit de demander des informations à l'UES.

Aspects notables :

- Mise en marche du nouveau système d'information de l'Université du Salvador (PROMETEO) ;
- Procédures académiques et administratives déjà consolidées dans le système intégré de gestion ;
- Infrastructure évolutive fondée sur un ensemble de serveurs situés sur le cloud de l'Université ;
- Utilisation d'applications logicielles adaptées et actualisées (GSuite, OpenLDAP) ;
- Service d'accès aux informations publiques permettant à tout citoyen de demander des informations à l'Université (prévu par la loi).

Éléments à améliorer :

- Peu de personnel adjoint au service central (12), 2 ou 3 techniciens informatiques dans chacune des facultés ;
- Réorganisation du service bloquée (en cours depuis 2016) et emplacement non définitif sur l'organigramme ;
- Procédures comptables améliorables (répétition des données, sous format électronique et papier avec signature) ;
- Gestion dispersée des informations entre les différentes facultés.

Recommandations du Comité :

- Définir le rang de cette direction sur le plan organisationnel, et compléter le processus d'approbation de l'organigramme de la part de l'AGU.
- Centraliser les systèmes d'information au niveau de l'UES et réduire l'autonomie des facultés en la matière.
- Mener des enquêtes sur le niveau de satisfaction du personnel administratif concernant les systèmes de gestion de l'information.
- Restructurer l'organisation du service et la conjuguer avec les services d'infrastructure.
- Créer des programmes de formation et de renforcement des compétences du personnel enseignant et administratif.
- Publier les informations de base sur le site Internet de l'UES en anglais.
- Mettre en place un processus systématisé de génération d'informations permettant aux autorités de prendre des décisions au plus haut niveau.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

L'UES est propriétaire du **patrimoine de l'établissement**, qui est **répertorié et identifié**. Il est nécessaire de **poursuivre son entretien et sa modernisation**.

L'Université est une institution de l'État qui jouit d'une personnalité morale et d'un patrimoine propre. Ce dernier est correctement répertorié au nom de l'Université, qui l'a identifié, enregistré et le contrôle de façon satisfaisante. Le patrimoine est enregistré dans les états financiers, ainsi que sa dépréciation. D'un point de vue organisationnel, il est géré par trois services différents, chacun doté de personnel financier. Une réunification au sein de l'organigramme pourrait en simplifier la gestion et réduire les flux d'informations entre ces services.

Le patrimoine fait l'objet d'un plan de développement pluriannuel, tant au siège central que sur les campus régionaux. Il comprend un service d'entretien, chargé d'assurer la rénovation et le maintien en bon état des différentes installations, assurées contre les éventuels sinistres. Une procédure d'examen des dégâts structurels causés par le dernier séisme à huit bâtiments est d'ailleurs en cours.

Aucun litige en matière de construction ou d'entretien des installations pouvant supposer des pertes pour l'établissement n'a été constaté. À l'heure actuelle, les différentes installations sont principalement utilisées à des fins internes. La régulation de ces usages pourrait aider à optimiser le patrimoine immobilier, tout en générant des ressources économiques pouvant concourir à leur entretien.

Aspects notables :

- Existence d'un titre légal sur le patrimoine de l'établissement ;
- Existence de plans de conservation, d'entretien et d'amélioration des installations, qui sont assurées ; il semble nécessaire d'en poursuivre la modernisation, la rénovation et l'expansion pour répondre aux nouveaux besoins des enseignants ;
- Absence de dettes externes pour financer l'entretien du patrimoine ;
- Souscription d'assurances pour couvrir les risques encourus par le patrimoine de l'établissement ;
- Le patrimoine est correctement reflété dans les états financiers, de même que sa dépréciation, sa valeur comptable et sa vérification au vu de l'inventaire physique ;
- Absence de litiges dérivés de l'activité de construction et d'entretien du patrimoine de l'établissement.

Éléments à prendre en compte :

- Nécessité d'instaurer un service assurant la gestion intégrale du patrimoine, qui est actuellement morcelée en trois structures organisationnelles dépendant de services différents.
- Compléter la réforme pour garantir la sécurité des bâtiments présentant actuellement des dommages structurels dus au dernier séisme.

Propositions du Comité :

- Compléter le processus de rénovation des bâtiments touchés par le dernier séisme, dans la mesure du possible sous couverture de l'assurance ou, le cas échéant, grâce à des dotations supplémentaires.
- Mettre en place un plan d'optimisation du patrimoine immobilier, fondé sur les usages externes pouvant assurer la diversification des ressources propres de l'établissement.
- Soumettre à l'AGU une proposition visant à réglementer l'optimisation du patrimoine immobilier (usages externes rémunérés des installations).

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

Champ 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue

Les processus de qualité et de perfectionnement continu de l'Université constituent non seulement un défi, mais également un engagement **indispensable** pour **progressivement instaurer une culture de la qualité**. Une évaluation objective des besoins en la matière s'impose.

Le Plan stratégique présenté par l'Université du Salvador met en avant la qualité comme défi stratégique, qui suppose non seulement de normaliser les procédures et méthodes, mais façonne également l'axe transversal de toutes les entreprises de l'université. À partir de là, il est nécessaire de procéder à une évaluation objective et contextuelle de la façon dont l'UES œuvre pour assurer la qualité de toutes ses actions, à travers la mise en œuvre de son plan stratégique et de son modèle éducatif.

Les points suivants ressortent du document d'évaluation et des entretiens avec les différentes parties prenantes de l'université :

La politique de qualité définit les objectifs et aspects adaptés à sa réalité et est rendue publique. Elle est mise en œuvre par l'équipe de direction et communiquée au sein de l'établissement, qui procède au suivi des résultats de ses activités à travers ses dispositifs d'autoévaluation, d'évaluation externe régulière et d'analyse prospective. Il prend également des mesures correctives efficaces et alloue les ressources financières et humaines nécessaires à l'appui de sa politique de qualité. L'amélioration continue s'inscrit dans la stratégie de l'UES.

Le Comité d'experts recommande de développer un système d'information de gestion de la qualité, d'intégrer l'Unité d'accréditation au Secrétariat à la planification et d'élaborer une politique institutionnelle promouvant les processus d'accréditation de l'établissement, des programmes et des cursus.

Aspects notables :

- La qualité figure parmi les axes stratégiques du Plan stratégique institutionnel 2013-2020.
- L'Université a réalisé huit processus d'autoévaluation institutionnelle en vue de son perfectionnement.
- Il existe une réelle volonté politique et les ressources humaines adaptées pour institutionnaliser les processus de certification/d'accréditation au sein de l'université.

Éléments à améliorer :

- Plan de contrôle et de suivi du Plan stratégique institutionnel ;
- Programme de contrôle et de suivi des plans d'amélioration suggérés par le ministère de l'Enseignement supérieur du fait des processus d'autoévaluation ;
- Absence de normalisation des processus académiques et administratifs au niveau institutionnel ;
- Absence d'uniformité des processus d'évaluation du personnel enseignant et administratif.

Recommandations du Comité d'experts :

- Élaborer un système d'information de gestion de la qualité équipant les instances dirigeantes d'un instrument efficace pour la prise de décisions et permettant au Secrétariat à la planification d'appuyer, de façon effective et fiable, la gestion universitaire en matière de préparation et de suivi des Plans de développement institutionnel.
- Élaborer une politique institutionnelle promouvant les processus d'accréditation de l'établissement et des cursus, de façon à créer une culture de la qualité garantissant l'amélioration continue de l'établissement.

Champ 2 : Éthique et déontologie

L'éthique est un **aspect fondamental** qui doit imprégner tous les échelons de l'organisation. Elle apparaît dans la formation intégrale des étudiants, **mais sa promotion actuelle n'est pas suffisante** pour garantir les bonnes performances des futurs professionnels.

L'UES, à l'instar des autres établissements de l'enseignement supérieur, est régie par un code d'éthique précisant les différentes obligations et interdictions. Il est toutefois nécessaire qu'elle transforme l'éthique, de par ses actions, en une pratique constante et permanente de tous ses membres.

L'UES a établi une politique d'éthique et de déontologie et promeut ses valeurs. Les règles de gouvernance sont définies, claires et connues. Elle a également défini des mesures de lutte contre la fraude et/ou la corruption, et prend en considération l'égalité du traitement de son personnel et de ses étudiants. Elle a mis en place des procédures et voies de recours en cas de manquement à l'éthique.

L'Université soutient et reconnaît l'engagement des étudiants en matière de gouvernance, ainsi que dans la vie associative et dans les activités culturelles et sportives. Les étudiants participent à la politique de formation de l'établissement et à ses instances de direction ; ils prennent également part à l'évaluation et à la gestion interne de la qualité.

Le Comité d'experts recommande de lancer, à l'échelle de l'établissement, une campagne de diffusion de la loi d'éthique gouvernementale, du code d'éthique et du plan de mise en pratique des valeurs. Il serait bon d'intégrer un cours d'éthique professionnelle dans les programmes qui n'en ont pas encore.

Aspects notables :

- Les règles de gouvernance régissant l'établissement sont édictées dans la loi organique de l'UES ;
- L'UES est régie par la loi d'éthique gouvernementale ;
- L'UES s'est dotée d'un code d'éthique et d'un plan de mise en pratique des valeurs qui permettent de guider et favoriser les comportements éthiques ;
- La loi d'accès à l'information publique (LAIP) appuie la politique de transparence de l'Université ;
- L'Université s'est dotée de normes techniques de contrôle interne visant à garantir l'administration et le contrôle des ressources humaines, financières, matérielles et techniques de chaque dépendance ou unité de travail administrative, d'enseignement, de recherche ou de prestation de services de l'établissement ;
- Le Centre d'études sur le genre a adopté une politique de parité hommes-femmes ;
- La politique d'éducation inclusive permet d'offrir des services d'appui aux personnes en situation de handicap.

Éléments à améliorer :

- Absence de diffusion du code d'éthique, de la loi d'éthique gouvernementale et du plan de mise en pratique des valeurs
- Absence de ressources pour appuyer le Centre d'études sur le genre et l'unité de soutien aux personnes en situation de handicap
- Risque de mauvaise utilisation des informations découlant de la loi d'accès à l'information (LAIP)

Recommandations du Comité d'experts :

- Promouvoir au niveau institutionnel l'élaboration et la mise en œuvre d'une campagne de diffusion de la loi d'éthique gouvernementale, du code d'éthique et du plan de mise en pratique des valeurs.
- Faire part aux instances compétentes du besoin d'intégrer dans tous les programmes proposés par l'UES un cours sur l'éthique et la déontologie.
- Reproduire l'expérience de la faculté de médecine, en instaurant dans les facultés et autres instances de l'université une Commission d'éthique et de déontologie.
- Allouer des ressources à l'amélioration du fonctionnement des unités – Centre d'études sur le genre et Unité d'appui aux personnes en situation de handicap.
- Promouvoir l'usage éthique des informations découlant de la loi d'accès à l'information.

DOMAINE 7 : RAYONNEMENT SOCIAL

Le rayonnement social est une valeur importante et essentielle de l'UES. Une organisation claire rendant possible la mise en œuvre d'actions diverses et pluridisciplinaires répondant aux besoins locaux fait du rayonnement social l'une des principales forces de l'Université. Il serait intéressant que ce fonctionnement, fondé sur l'expression des besoins locaux, s'accompagne d'une **stratégie directe de l'Université favorisant des développements originaux** et à forte valeur ajoutée (dans le secteur du tourisme, par exemple).

L'UES prend pleinement en compte l'article 3 de la loi d'enseignement supérieur, selon lequel le rayonnement social figure parmi les fonctions de l'enseignement supérieur, aux côtés de l'enseignement et de la recherche scientifique (p. 5, annexe sur le rayonnement social).

À cette fin, l'UES s'est dotée d'une organisation claire :

- Secrétariat au rayonnement social (Secretaría de Proyección Social – SPS) dépendant du vice-rectorat académique ;
- Unités de rayonnement social (Unidades de Proyección Social – UPS) au niveau des facultés ; et d'un budget conséquent (autour de 880 000 dollars par an).

Force est toutefois de constater que ce budget est réparti de façon asymétrique entre le SPS et les UPS, clairement en faveur de ces dernières. Cette situation peut constituer un frein au développement de mesures transversales, qui pourraient être entreprises au niveau du SPS-du vice-rectorat académique. Par ailleurs, les différents groupes de discussion ont mis en exergue la coordination relativement faible entre le SPS et les UPS, ce qui peut limiter la gestion et le développement des programmes.

Les mesures de rayonnement social sont variées et pluridisciplinaires, et tiennent compte des principaux problèmes sociaux : aide juridique, problèmes sanitaires, populations en situation de pauvreté extrême. Citons comme exemple emblématique le projet bénéficiant aux habitants de La Laguna, qui vise à améliorer et rénover les établissements scolaires en mettant en œuvre de nouvelles méthodes d'enseignement en

collaboration avec les enseignants intéressés. Soulignons que, de manière générale, la planification des actions de rayonnement social a lieu après identification des besoins des sites sollicitant l'intervention. Il serait intéressant pour l'UES d'adopter, parallèlement à ce mode de fonctionnement, une stratégie destinée à promouvoir des actions de rayonnement social en accord avec sa politique d'enseignement et de recherche, sans attendre que les futurs bénéficiaires les sollicitent. Elle devra pour cela impérativement assurer une coordination avec le Secrétariat à la recherche et aux études de 2^e et 3^e cycles, coordination dont la faiblesse a été soulignée lors des groupes de discussion consacrés à ce domaine.

Aspects notables :

- Une organisation claire rendant possible la mise en œuvre d'un grand nombre d'actions de rayonnement social jouant un rôle majeur sur le plan social, ce qui constitue un point fort de cette université ;
- Grand engagement de l'ensemble du personnel de l'université dans les actions de rayonnement social ;
- Une bonne partie des actions de rayonnement social sont liées à la recherche et surtout à l'enseignement, comme les actions en lien avec le tourisme local récemment mises en œuvre, un point très positif.

Éléments à améliorer :

- Stratégie fondée quasi exclusivement sur des mesures majoritairement d'assistance répondant aux besoins locaux ;
- Coordination insuffisante entre les UPS et le SPS, et entre ce dernier et le Secrétariat à la recherche et aux études de 2^e et 3^e cycles ;
- Budget limité consacré au SPS.

Recommandations du Comité d'experts :

- L'UES devrait définir une stratégie favorisant les actions de rayonnement social originales et innovantes, à forte valeur ajoutée et découlant des exigences du contexte (dans le secteur du tourisme, p. ex.), sans se limiter aux mesures d'assistance ;
- Améliorer l'articulation entre le vice-rectorat et les facultés et entre les Secrétariats au rayonnement social et à la recherche et les 2^e et 3^e cycles (réunions de planification conjointes régulières entre les Secrétariats respectifs, p. ex.) et consacrer un budget au SPS.

IV. CONCLUSION

L'UES est l'université la plus importante de la République du Salvador, sur un plan historique tout d'abord, puisqu'il s'agit de l'établissement le plus ancien et de la seule institution publique de l'État, mais également compte tenu du nombre d'étudiants qu'elle accueille et de membres du personnel enseignant, technique et administratif qu'elle emploie, faisant qu'elle domine le paysage de l'enseignement supérieur du pays. Ses capacités avérées à répondre efficacement aux besoins sociaux et aux exigences de la formation de haut niveau de futurs professionnels, à la fois sur le campus principal à San Salvador et sur ses trois campus régionaux, constituent, sans aucun doute, son atout le plus remarquable et le plus apprécié. À l'appui de ce leadership reconnu, l'excellente image qu'elle détient dans le pays a été constatée. Cette position ne doit toutefois pas l'amener à s'accommoder d'un fonctionnement globalement satisfaisant dans bon nombre des missions revendiquées, mais à retravailler en profondeur sa conception des stratégies de politique universitaire, à mener des réformes et élaborer des plans adaptés pour développer le volet recherche, encore insuffisant, et à véritablement ouvrir l'UES au niveau international. La concurrence implicite générée par la présence de nombreuses universités privées peut être une bonne incitation, même s'il est conseillé de nouer avec ces dernières des rapports de complémentarité académique bénéficiant à tous.

Les équipes de direction – la présidence, les deux vice-rectorats et les 12 facultés – témoignent de leur connaissance, de leur appréhension et de leur pleine conscience des problèmes et limites touchant l'établissement. Si les déclarations d'intention, de conviction et d'ambition pour conduire l'UES sur le chemin de la modernité n'ont pas manqué lors des rencontres avec le Comité, les situations nuisant ou faisant réellement obstacle au développement tant souhaité n'étaient pas moins évidentes. Premièrement, l'organisation et les rapports entre les différentes instances de gouvernance et les organes collégiaux de direction ne favorisent pas une prise de décision fluide, rapide et efficace. On peut même parler, dans une certaine mesure, du danger que constitue l'excès de bureaucratie pour la gestion de l'établissement. La loi organique, bien que nécessaire, ne peut représenter, comme cela a été largement répété lors des entretiens, un obstacle aux non moins importantes modifications de l'organigramme. La création d'un vice-rectorat à la recherche, chargée de centraliser les idées, projets et activités actuellement trop dispersés, serait par exemple la bienvenue. Une réflexion sur le concept d'autonomie (qui définit l'Université) et la prise en compte de sa portée et de ses limites sur le plan du budget gouvernemental et du dialogue avec le ministère de tutelle s'imposent également.

La part essentielle du budget de fonctionnement de l'Université provient des contributions de l'État. Cette dotation semble insuffisante pour faire face aux défis que représentent aujourd'hui la hausse du nombre d'étudiants, les nouveaux besoins en matière d'éducation, l'adaptation aux politiques ambitieuses de recherche, d'amélioration de la mobilité étudiante et enseignante, etc. Les possibilités en matière d'augmentation des fonds propres doivent être étudiées en détail, afin d'améliorer cette situation très préoccupante.

En ce qui concerne la recherche appliquée, l'UES détient d'excellents laboratoires dotés de programmes adaptés aux questions sociales, sanitaires et environnementales du pays (épidémiologie, étude du milieu marin, volcanologie, etc.). Face à ces réalisations remarquables, la recherche fondamentale dans les domaines des sciences, des technologies et des sciences humaines paraît bien faible. Le développement passe inévitablement par une prise de conscience et la priorisation par une partie de l'équipe de direction et de toute la communauté universitaire du rôle central de l'activité de recherche, tant dans le cadre du développement du pays comme dans celui de la transmission des connaissances, mission fondamentale de l'UES. C'est pourquoi il est nécessaire de multiplier les incitations en tous genres, voire de renouveler le statut du corps enseignant, afin de favoriser et d'inclure dans les services d'enseignement les activités de recherche individuelles et collectives.

L'offre de formation académique importante et diversifiée mérite d'être soulignée et représente le fruit d'efforts louables. Le parcours de l'étudiant et les moyens mis à sa disposition sont globalement bien pensés et efficaces. Le pari réussi représenté par la création récente d'un service d'enseignement en ligne et à distance va également dans le bon sens. Il semble toutefois essentiel d'accroître le nombre de doctorats et de renouveler l'intérêt porté à la qualité de la formation des professeurs (seule une infime minorité d'enseignants étant, à l'heure actuelle, titulaire d'un doctorat). Parallèlement à cela, il est important d'améliorer l'accès à la mobilité tant étudiante qu'enseignante, qui constitue l'une des voies les plus directes – si ce n'est la plus directe – vers l'internationalisation de l'UES. En conclusion, le rayonnement social de l'Université fait partie de ses missions les plus notables et les plus réussies. La rencontre avec le groupe de personnes concernées a mis en lumière leur efficacité et leur enthousiasme, malgré l'absence de stratégie globale.

POINTS FORTS :

- L'UES est l'université la plus importante du pays grâce à sa longue trajectoire historique, à son nombre d'étudiants, à son offre de formation et à sa couverture géographique à travers ses trois sièges régionaux. Elle peut s'appuyer sur une équipe de direction responsable et clairvoyante, un personnel compétent, des laboratoires de qualité et un Secrétariat aux communications efficace. Le système d'information a été modernisé récemment.
- Malgré les difficultés dues aux restrictions budgétaires, sa situation financière paraît globalement saine.
- L'offre de formation englobe les principaux champs de connaissance et cursus technologiques. Elle est clairement orientée vers une professionnalisation adaptée aux besoins sociaux et économiques du pays. Le développement de l'enseignement à distance a connu un franc succès.
- L'aide aux étudiants représente une mission prioritaire de l'Université. L'offre de bourses, de bibliothèques, d'infrastructures sportives et de services médicaux, de même que l'intérêt, quoiqu'encore insuffisant, porté aux étudiants en situation de handicap, sont remarquables.
- La participation des étudiants aux organes de gestion permet de répondre aux exigences de représentativité.
- La volonté affirmée de développer l'ouverture de l'Université à l'international se traduit par la signature de conventions et la nécessaire promotion de la mobilité enseignante et étudiante.
- L'UES a élevé la qualité et l'éthique au rang des axes prioritaires de son plan stratégique institutionnel.
- Les actions de rayonnement social jouant un rôle majeur dans les missions de l'UES revêtent une importance particulière.

POINTS FAIBLES :

- La trop grande dispersion des organes de direction que représentent les vice-rectorats, les secrétariats et les facultés réduit la flexibilité du fonctionnement général de l'Université, suscitant ainsi une lenteur dans la prise de décisions et la naissance d'éventuels conflits et tensions. L'excès de bureaucratie caractérisant l'organigramme ne favorise pas la visibilité ni l'appropriation internes des stratégies de gestion.
- Il est indispensable d'adopter une politique globale de recherche adaptée aux normes internationales. Le budget de fonctionnement en ce sens est trop restreint, et aucune mesure incitative efficace pour les chercheurs n'a encore vu le jour. La nécessaire articulation entre recherche et enseignement est donc insuffisante.
- Le taux d'inscription des étudiants en 2^e et 3^e cycles est très faible et le programme de suivi des diplômés insuffisant. En ce qui concerne les ressources humaines, la formation du personnel enseignant ne semble pas suffisamment développée. Le nombre de membres du personnel enseignant stagne, tandis que le nombre de professeurs recrutés selon la modalité des heures de cours augmente.
- Il n'existe aucune recommandation générale en vue du développement d'une politique ambitieuse en matière de relations internationales. La collaboration avec les universités privées est faible et l'absence de stratégie en matière d'alliances académiques locales très remarquable.
- Le code d'éthique n'est pas suffisamment diffusé au sein de la communauté universitaire.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ :

RÉSUMÉ PAR DOMAINE

Domaine 1 – Gouvernance et gestion de l'Université

- Mener une réflexion collective sur l'articulation entre les différents organes décisionnels, afin de fluidifier davantage le fonctionnement de l'Université, ainsi que sur le bon équilibre entre normes et libertés des stratégies que permet l'autonomie
- Systématiser et généraliser les autoévaluations et évaluations internes et externes, et diffuser les indicateurs obtenus
- Réviser la vigueur et la validité du plan stratégique
- Centraliser et uniformiser la politique de communication

Domaine 2 – Recherche et enseignement

- Modifier les structures de gouvernance, de façon à créer un vice-rectorat à la recherche et aux études de 2^e et 3^e cycles efficace
- Organiser des journées consacrées à la recherche impliquant toute la communauté universitaire

- Mieux adapter l'offre académique aux besoins du monde du travail, en organisant des rencontres régulières avec les responsables d'entreprises du pays
- Favoriser l'accès des étudiants aux doctorats à l'aide de programmes attractifs et de bourses adaptées
- Rédiger et lancer un plan de formation des enseignants doté de mesures incitatives pour la recherche

Domaine 3 – Parcours de l'étudiant

- Perfectionner la politique de suivi des parcours académiques des étudiants
- Créer un organe chargé spécifiquement de la vie étudiante, qui centralise et régule les offres et les activités destinées aux étudiants
- Organiser des journées portes ouvertes et actualiser le catalogue de formations disponible sur Internet

Domaine 4 – Relations internationales

- Élaborer une politique d'alliances locales avec les universités privées et les entreprises du pays
- Mettre en place une stratégie prioritaire d'ouverture à l'international, en adoptant une politique générale de relations internationales à moyen ou long terme doté d'objectifs, de dates butoirs et d'un plan financier
- Simplifier la mise en œuvre pratique des conventions signées et en diffuser les résultats

Domaine 5 – Pilotage

- Élaborer une norme générale de recrutement régissant tout l'établissement
- Diversifier les sources de revenus composant la base des fonds propres
- Mettre en place un plan de gestion intégrale et d'optimisation du patrimoine immobilier
- Produire des informations internes pour appuyer et faire connaître les décisions prises
- Prévoir une procédure systématisée de production d'informations pour fournir des données générales aux différents organes de gouvernance des facultés et de l'Université

Domaine 6 – Qualité et éthique

- Promouvoir une culture de la qualité commune à tous les secteurs de l'Université
- Lancer une campagne de diffusion de la loi d'éthique, du code d'éthique et du plan de mise en pratique des valeurs

Domaine 7 – Rayonnement social

- Doter l'UES d'une stratégie de développement du rayonnement social à forte valeur ajoutée, allant au-delà des traditionnelles activités d'aide

RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Le Comité a mis en lumière les lacunes en matière de définition d'une politique institutionnelle et d'une structure de gestion, ainsi que quelques carences en matière d'harmonisation, de suivi et de systématisation des résultats, mais ne met aucunement en doute la solidité de l'UES, qui dispose d'excellentes ressources humaines et matérielles. Il a également confiance en ses capacités à proposer à la communauté des stratégies innovantes, à réfléchir aux moyens permettant leur concrétisation – et à les réunir, dans le but de mieux accomplir ses missions.

L'UES devra définir ses objectifs en matière de politique universitaire, lancer des projets innovants en matière de recherche et de formation, systématiser la gestion des ressources pour renforcer son leadership, et renforcer encore davantage son identité et son image. Une réflexion collective sur le fonctionnement interne et externe de l'Université sera indispensable. Il conviendra également de mettre en place des mécanismes de promotion de la recherche et, parallèlement, d'orienter la formation vers un niveau d'excellence le plus élevé, en développant des collaborations avec des universités étrangères et en valorisant la mobilité enseignante et étudiante.

Le Comité insiste sur la nécessité de penser à l'avenir à moyen et long terme et d'adapter les ressources pour améliorer notablement l'activité de recherche et l'internationalisation des formations. Ces réflexions indispensables et ces réajustements rigoureux sont déjà en bonne voie et donnent des raisons d'espérer une adaptation renouvelée et contrôlée à la modernité, afin de contribuer aux progrès sociaux et à l'enrichissement du patrimoine culturel du pays, qui constitue la voie de la liberté, comme l'indique la fameuse devise de l'UES.

V. OBSERVATIONS DE L'UES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA
San Salvador, El Salvador, C.A.

Ciudad Universitaria, 6 de septiembre de 2019.

Señor
Michel Cosnard
Presidente
HCÉRES – Francia

Respetable señor Cosnard:

La Universidad de El Salvador, en correspondencia con la recepción del informe preliminar de evaluación institucional que le fue enviado por HCÉRES, agradece a dicha entidad y a su equipo de expertos, identificar en nuestra institución *"aspectos notables; puntos a tomar en cuenta para la mejora y sus recomendaciones."*

Nuestra Casa de estudios, fundada en 1841, cuenta entre sus aportes históricos a la integración regional, su papel como sede, organizadora y co-fundadora de la Confederación Universitaria de la Región Centroamericana, que dio paso al Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA).

Coincidimos con los aciertos presentados en el informe de evaluación, que permitirán enriquecer la planificación estratégica de la institución; potenciar fortalezas y superar debilidades identificadas en relación a la gestión institucional: docencia, investigación, proyección social, gestión del talento humano, atención a la diversidad e infraestructura. Las recomendaciones vertidas representan un insumo valioso y oportuno para la elaboración de un plan de desarrollo a corto y mediano plazo, propiciando la mejora continua de la calidad en todas las dimensiones de la institución.

Existe conciencia universitaria respecto a diversas variables que afectan el éxito pleno de los objetivos implícitos en la visión, misión y valores institucionales. No obstante, se reitera la responsabilidad y compromiso interno para trabajar en las áreas donde se han identificado oportunidades de mejora, a la vez consolidar las fortalezas identificadas en la institución.

El proceso de Autoevaluación y su verificación, ha permitido la reflexión y análisis crítico sobre el futuro y desarrollo institucional. Por tanto, se considera que se cuenta con los elementos necesarios para obtener el reconocimiento institucional mediante la acreditación internacional por parte de HCÉRES, lo que permitirá fortalecer y consolidar la calidad de las funciones sustantivas de la Universidad de El Salvador.

Finalmente se reconoce el hecho de que HCÉRES, es la primera entidad internacional en evaluar el aporte de la UES a la sociedad, lo que representa un compromiso irreversible hacia la mejora, sustentado en su lema *"Hacia la Libertad por la Cultura"*.

Reiteramos nuestras muestras de consideración,

Atentamente,

"Hacia la Libertad por la Cultura"


Roger Armando Arias Alvarado
Rector



Anexo: Observaciones de la UES, conforme sus indicaciones.

Final Avenida "Mártires Estudiantes
del 30 de julio", Ciudad Universitaria, S.S.

Apartado Postal 3110
TELEFAX: 2225-8826
e-mail: rectoria@ues.edu.sv

Teléfono: 2511-2008

DECISION D'ACCRÉDITATION

UNIVERSITE DU SALVADOR (UES)

EL SALVADOR

Octobre 2019

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LA COMMISSION

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en six domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de l'établissement : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif d'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et raisonné.

La décision prise par le Hcéres et relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France de l'institution concernée par l'accréditation. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France de l'institution ou de ses programmes.

APPRECIATION DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ

Critère d'accréditation

- La gouvernance et la gestion de l'institution sont basées sur une stratégie adaptée à son environnement et à son identité.
- L'organisation interne est clairement définie et permet à l'institution de remplir sa mission.
- La communauté universitaire participe à sa gouvernance.

Évaluation du critère

L'UES jouit d'une identité forte. Elle définit et valorise de manière claire et cohérente sa vision et ses missions, notamment en termes de formation et d'engagement auprès de la société salvadorienne. Les structures de gouvernance permettent d'atteindre dans l'ensemble les objectifs visés globalement. Cependant, l'organisation centralisée des pouvoirs et des responsabilités n'est pas suffisamment affirmée et stabilisée. L'organigramme révèle une certaine atomisation des organes de décision avec des implications bureaucratiques. L'équipe de direction est consciente de la nécessité d'agir avec souplesse et rapidité, ainsi que de définir et de mettre en œuvre collectivement les stratégies de l'Université, à moyen et long terme. Tel qu'il est conçu et appliqué actuellement, le plan stratégique n'est toutefois pas adapté pour développer la capacité de réforme nécessaire. La dualité actuelle du processus décisionnel ne facilite pas son agilité.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT

Critère d'accréditation

- L'institution a défini une politique de recherche et une politique pédagogique adaptées à sa stratégie et au développement économique et socioculturel de son environnement.
- Les axes stratégiques en matière de formation sont adaptés aux activités de recherche de l'institution.
- L'architecture de l'offre de formation est claire. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de délivrance de diplôme sont définies et exécutées.

Évaluation du critère

Au niveau de la recherche, l'UES soutient avec succès des actions concrètes présentant un intérêt social indéniable. Mais à ce jour, malgré l'existence de processus d'évaluation et de suivi, elle n'a pas encouragé ni développé une recherche collective de pointe. Cette dernière est entravée, entre autres, par l'absence de politique d'incitation et un financement très limité. Il est urgent de remédier à cette lacune de l'Université. L'UES a donné la priorité à la formation et a pris en compte les besoins socio-économiques du pays. L'éventail des carrières et des diplômes proposés est large et diversifié. La création récente de l'Université à distance se révèle très positive. Il est nécessaire de favoriser l'accès des étudiants aux études supérieures et doctorales. Par ailleurs, une grande partie du corps enseignant doit être mieux formée. Manifestement, les domaines de la recherche et de l'enseignement ne sont pas suffisamment complémentaires.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Critère d'accréditation

- L'institution est attentive aux ressources nécessaires à l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.

- L'institution s'assure de l'information et de l'accueil des étudiants tout au long de leurs études.
- La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

Évaluation du critère :

Depuis toujours, la politique universitaire de l'UES accorde une grande importance à ses étudiants. La qualité du campus principal de San Salvador et l'adaptation progressive aux nouvelles technologies en matière de communication et de transmission de l'information en sont la preuve. Il faut souligner les efforts remarquables déployés pour améliorer l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants. Les bourses d'études, les bibliothèques, les installations sportives, les activités culturelles et l'assistance médicale, figurent parmi les aspects les plus positifs. Une plus grande attention devrait être accordée à l'inclusion et au soutien des étudiants handicapés et des étudiants autochtones, ainsi qu'à leur représentation dans les organes décisionnels de l'Université. Il convient d'homogénéiser, d'unifier et de régionaliser toutes les activités et propositions pour une meilleure optimisation des services. Enfin, les étudiants se déclarent très satisfaits de l'établissement.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Critère d'accréditation

- L'institution définit et conçoit la politique d'alliances comme une valeur ajoutée.
- L'institution a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie.

Évaluation du critère

L'UES est consciente de l'importance d'une politique d'alliances capable de promouvoir sa visibilité et sa notoriété. C'est pourquoi elle a établi des relations avec les universités privées du pays et d'autres acteurs sociaux. Cependant, il existe encore peu de conventions actives dans les domaines de la formation, de la recherche et du rayonnement social (en particulier avec les entreprises du secteur privé). Dans de nombreux cas, les processus de négociation d'accords ne sont pas systématisés, les objectifs ne sont pas fixés de manière suffisamment claire et planifiée et les résultats obtenus ne sont pas toujours diffusés.

L'UES fait également preuve d'une volonté notable de multiplier les actions avec les universités étrangères par le biais d'accords, de missions et d'échanges. Des accords et des actions sont certes déjà en place, mais tout l'enjeu de l'Université consiste à renforcer et à mieux encadrer cette politique de relations internationales. Enfin, elle doit impérativement promouvoir une mobilité efficace en impliquant toujours plus les professeurs et les étudiants.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

- Le pilotage et l'organisation des ressources financières, budgétaires et humaines sont définies et contrôlées. Elles sont adaptées à la stratégie définie par l'institution et intègrent une dimension pluriannuelle.
- L'institution possède un système d'information adapté à sa stratégie et à ses objectifs.
- La situation patrimoniale (patrimoine immobilier) de l'institution est connue et contrôlée.

Évaluation du critère

L'UES gère correctement sa situation financière et œuvre pour améliorer et adapter la réalité budgétaire aux évolutions de l'environnement universitaire. L'exécution budgétaire est satisfaisante, mais l'Université doit

diversifier ses sources de financement. Elle s'efforce également d'entretenir et de moderniser son patrimoine. L'organigramme des ressources humaines met en avant un point préoccupant, à savoir l'augmentation du nombre d'enseignants sur une base horaire. Le système d'information a été dûment modernisé et est désormais adapté aux besoins de la politique universitaire. Il conviendra toutefois de le systématiser davantage afin d'éviter toute atomisation excessive et contre-productive.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Critère d'accréditation

- L'institution a défini une politique de qualité qui recouvre l'ensemble de ses missions et met en œuvre un projet d'amélioration continue.
- L'institution entretient des valeurs d'éthique et de déontologie mises en œuvre dans son fonctionnement habituel.

Évaluation du critère

L'UES a défini la qualité comme un axe stratégique et manifeste sa responsabilité à cet égard. L'UES est en train de créer une véritable culture de la qualité, dont les objectifs sont basés sur l'auto-évaluation. Les processus de contrôle et de suivi restent insuffisants et les modalités d'évaluation manquent encore d'uniformité, ce qui est pourtant indispensable. Bien que la loi sur l'éthique gouvernementale et d'autres plans et codes en la matière soient respectés, il est essentiel qu'ils soient mieux diffusés au sein de l'Université. Les actions qui visent à améliorer l'attitude de la communauté universitaire face aux problèmes de fraude et de corruption se révèlent cependant d'un grand intérêt et ouvrent la voie au développement de principes indispensables et efficaces d'éthique et de déontologie.

DECISION FINALE

Au vu de l'appréciation des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

« Décision d'accréditation sans réserve, pour 5 ans »

La commission recommande fortement à l'université de s'attacher à résoudre les points faibles détectés par le comité d'experts dans son rapport d'évaluation et à mettre en oeuvre sans tarder les recommandations pour le futur faites par le comité d'experts.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président



évaluation et qualité
Hcéres
Michel Cosnard
Président

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 45

Date : Paris, 28 octobre 2019

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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)