

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET  
D'ACCREDITATION

Université Francisco Gavidia (UFG)

Salvador

**OCTOBRE – 2019**

Rapport publié le 28/11/2019

## SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION .....	pages 3 -41
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT .....	pages 42 - 45
DECISION D'ACCREDITATION .....	pages 46 et suivantes

## RAPPORT D'ÉVALUATION

**Université Francisco Gavidia (UFG)  
Salvador**

**Septembre 2019**

L'Université Francisco Gavidia (UFG) 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](http://hceres.fr)).

**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Michel Cosnard, Président

**Pour le comité d'experts<sup>2</sup> :**

José Luis Lázaro Galilea, Président

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

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

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

## SOMMAIRE

I. DONNÉES GÉNÉRALES AUTOUR DE L'ÉTABLISSEMENT .....	7
1. Contexte général du Salvador .....	7
2. Contexte de l'enseignement supérieur au Salvador .....	8
3. Université Francisco Gavidia (UFG) .....	9
4. Données clés .....	10
5. Gouvernance.....	11
6. Positionnement, stratégie et défis .....	11
II. DESCRIPTION DE LA VISITE .....	13
1. Présentation de l'approche adoptée pour l'autoévaluation de l'établissement .....	13
2. Composition du comité d'experts .....	13
3. Description de la visite sur le terrain .....	14
III. RAPPORT D'ÉVALUATION .....	15
1. Gouvernance et gestion de l'université.....	15
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement.....	15
Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du plan stratégique.....	16
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement .....	18
2. Recherche et formation.....	19
Champ 1 : Politique de recherche .....	19
Champ 2 : Politique de formation .....	21
Champ 3 : Lien entre recherche et formation .....	22
3. Parcours de l'étudiant .....	23
Champ 1 : Expérience universitaire des étudiants, orientation en vue de l'insertion professionnelle .....	23
Champ 2 : Ressources d'apprentissage.....	25
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage .....	26
4. Relations extérieures .....	28
Champ 1 : Les politiques de partenariat .....	28
Champ 2 : Les relations internationales.....	28
5. Pilotage .....	30
Champ 1 : Les finances de l'établissement .....	30
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement .....	31
Champ 3 : Système d'information.....	32
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement .....	33
6. Qualité et éthique.....	33
Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue .....	33
Champ 2 : Éthique et déontologie.....	34
IV. CONCLUSIONS.....	36
1. Précédents .....	36
2. Situation actuelle .....	37
3. Points forts et points faibles.....	37
Points forts.....	37
Points faibles .....	38

V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE.....	39
VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR.....	41
1. Recommandations générales .....	41
2. Étapes futures.....	41
VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT .....	36

## I. DONNÉES GÉNÉRALES AUTOUR DE L'ÉTABLISSEMENT

### 1. Contexte général du Salvador

Le Salvador s'étend sur une superficie de 21 041 km<sup>2</sup>. Le pays compte 6 582 000 habitants et présente une forte densité de population, avec 313 habitants au km<sup>2</sup> (il s'agit du pays le plus densément peuplé d'Amérique et, actuellement, le deuxième pays avec le plus faible taux de croissance démographique de la région, avec un changement annuel de 0,27 %). Le tableau relatif à la population le classe à la 108<sup>e</sup> place sur un total de 196 pays. En 2007, 86,3 % de la population était métisse, 12,7 % était blanche et 0,23 % était indigène. Parmi les indigènes, 0,07 % appartiennent à la communauté kakawira, 0,06 % à la communauté nahua-pipile et 0,04 % à la communauté lenca. 0,13 % sont des personnes noires et 0,64 % appartiennent à d'autres groupes ethniques. Le territoire du Salvador est divisé en 14 départements, 39 districts et 262 municipalités. La capitale est San Salvador, les villes de Santa Ana et San Miguel constituant deux autres centres importants pour le pays.

Le Salvador est la 105<sup>e</sup> économie mondiale en volume du PIB. En 2017, sa dette publique s'élevait à 14 milliards 863 millions d'euros, ce qui représentait une dette de 67,07 % du PIB en 2018. La dette avait augmenté de 572 millions par rapport à 2016, soit une augmentation de 4 %. Depuis 2007, on observe une augmentation en termes de dette globale, laquelle s'élevait alors à 5 milliards 578 millions d'euros, mais également en pourcentage du PIB (46,77 %). La dette par tête était de 2 248 euros par habitant en 2018 (contre 934 euros en 2008). Le dernier taux de variation annuelle de l'IPC publié au Salvador date d'avril 2019. Il était alors de 0,8 %. Le taux publié en janvier 2018 était de 1,4 % (d'après les informations publiées par *Expansión* sur le portail DATOSMACRO.COM).

Le budget 2019 de la République du Salvador est de 6 milliards 713,2 millions de dollars américains, soit une hausse par rapport au budget 2018 qui s'établissait à 5 milliards 467 millions et au budget 2017 qui était de 4 milliards 957 millions.

Bon indicateur du niveau de vie, le PIB par habitant du Salvador était de 3 352 euros en 2018, ce qui place le pays au 120<sup>e</sup> rang du classement correspondant sur un total de 196 pays. Le niveau de vie des habitants est donc extrêmement bas par rapport aux autres pays du classement. L'Indice de développement humain (IDH), quant à lui, est calculé par l'Organisation des Nations Unies et permet de mesurer le progrès d'un pays et d'exprimer le niveau de vie de ses habitants. Celui du Salvador lui confère une mauvaise place sur l'échelle correspondante. En effet, il est 85<sup>e</sup> sur les 190 pays apparaissant dans le classement Doing Business, qui liste les pays selon la facilité d'y faire des affaires. L'Indice de perception de la corruption du secteur public au Salvador est de 35 points. Ses habitants sont donc convaincus que le secteur public est fortement touché par la corruption.

D'après l'Institut de statistique de l'UNESCO (UIS 2018), le taux d'alphabétisation du Salvador est de 87,97 % (2018). Il est de 86,22 % pour les hommes et de 90,01 % pour les femmes. Le classement relatif au taux d'alphabétisation révèle que plus de 12 % de la population ne sait ni lire ni écrire.

En se penchant sur l'évolution des investissements dans l'enseignement, on constate que le budget 2019 est de 997,2 millions de dollars, soit 14,9 % du budget total. En 2018, il s'élevait à 940,4 millions, ce qui représentait 17,2 % du total. En 2016, le Salvador avait consacré 16,11 % de ses dépenses publiques totales à l'enseignement. Pour autant, d'après les chiffres officiels de l'UIS en 2018, les investissements publics dans l'enseignement étaient très inférieurs à la moyenne latino-américaine, ayant atteint 3,45 % du PIB en 2016 (et 0,1 % du PIB pour la recherche et le développement).

Au Salvador, l'école maternelle (de 4 à 6 ans) et « l'enseignement de base » (de 7 à 15 ans) sont obligatoires. En revanche, l'enseignement secondaire (de 16 à 17 ans), qui permet d'obtenir l'équivalent du baccalauréat, n'est pas obligatoire, de même que l'enseignement supérieur.

Le taux net de scolarisation (TNS) dans l'enseignement de base (scolarité obligatoire), obtenu par le nombre d'élèves dont l'âge correspond à ce niveau d'enseignement exprimé en pourcentage de la population totale de ce groupe d'âge, est de 84,81 % (UIS, 2018).

Dans l'enseignement secondaire (niveau intermédiaire), le TNS diminue considérablement et tombe à 64,26 % (UIS, 2018). Ce niveau d'enseignement n'est pas obligatoire, même si l'État est tenu de le proposer gratuitement.

Dans l'enseignement supérieur, le taux brut de scolarisation (nombre d'élèves inscrits dans un niveau d'enseignement donné, indépendamment de l'âge, exprimé en pourcentage de la population totale du groupe d'âge correspondant théoriquement à ce niveau d'enseignement) atteint 28,03 %, d'après les derniers chiffres disponibles. Le pourcentage de femmes inscrites dans ce niveau (29,59 %) est légèrement supérieur à celui des hommes (26,41 %) (UIS, 2018). Enfin, en 2016, on comptait 102 644 enfants et 42 401 adolescents déscolarisés (UIS, 2018).

La société se caractérise donc par un faible taux de scolarité, avec seulement 40 % d'élèves allant au bout de l'enseignement secondaire et 20 % intégrant l'enseignement supérieur.

## 2. Contexte de l'enseignement supérieur au Salvador

Le premier établissement d'enseignement supérieur au Salvador était l'Université du Salvador (UES), fondée le 16 février 1841, par décret-loi de l'Assemblée constituante. L'UES a été créée dans le but d'offrir un centre d'enseignement supérieur national et, ainsi, d'éviter que les Salvadoriens désirent poursuivre leurs études n'émigrent au Guatemala ou au Nicaragua.

Deux autres établissements d'enseignement supérieur ont ensuite été fondés : les universités « d'Occident » (*Universidad de Occidente*), créée par le décret exécutif du 22 septembre 1874, et « d'Orient » (*Universidad de Oriente*), créée par le décret exécutif du 15 octobre 1874, dont les sièges se situent respectivement à Santa Ana et San Miguel. Ces établissements d'enseignement ont cependant été supprimés par la Loi organique réglementant l'instruction publique et le décret exécutif du 30 janvier 1885. Avec la disparition de ces deux universités publiques, l'UES est redevenue l'unique établissement d'enseignement supérieur du pays jusqu'en 1965, date à laquelle a été créée l'université d'Amérique centrale (*Universidad Centroamericana*) José Simeón Cañas (UCA), première université privée du Salvador.

Aujourd'hui, la responsabilité de l'enseignement supérieur dans le pays incombe à la Direction nationale de l'enseignement supérieur (DNES), rattachée au ministère de l'Éducation et qui dispose également de deux vice-ministères (« Éducation » et « Science et technologie ») pour organiser ses responsabilités et s'en acquitter.

Le cadre législatif de l'enseignement supérieur est constitué a) de la Loi sur l'enseignement supérieur de fin 1995 (avec les réformes réalisées en novembre 2004, juillet 2008 et janvier 2014), et b) de la Loi sur le développement scientifique et technologique du 1<sup>er</sup> février 2016.

La Loi sur l'enseignement supérieur (Art. 27) prévoit qu'une part du budget de l'État est allouée chaque année aux postes permettant d'entretenir les universités publiques, ceci afin d'encourager la recherche et de protéger et renforcer les patrimoines des universités. Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur privés sont des sociétés reconnues d'utilité publique, permanentes et sans but lucratif. Ils doivent disposer de leur patrimoine aux fins de la réalisation des objectifs pour lesquels ils ont été créés. Tout excédent obtenu doit être investi dans la recherche, la qualité de l'enseignement, les infrastructures et le rayonnement social (Art. 28). L'Art. 51 désigne le Conseil de l'enseignement supérieur comme l'organisme consultatif du ministère de l'Éducation apte à émettre des propositions et chargé du maintien et du développement de la qualité de l'enseignement supérieur. Ses attributions sont les suivantes : a) élaborer son règlement intérieur en collaboration avec le ministère de l'Éducation ; b) statuer sur l'autorisation provisoire et définitive des établissements d'enseignement supérieur et sur leur dissolution ; c) proposer des politiques d'amélioration de l'enseignement supérieur au ministère de l'Éducation ; d) soutenir le ministère de l'Éducation dans les activités d'inspection, d'évaluation et de qualification des établissements d'enseignement supérieur ; et e) émettre les avis et opinions demandés par le ministère de l'Éducation.

Le Conseil de l'enseignement supérieur est constitué des personnes suivantes : 2 représentants du ministère de l'Éducation, 1 représentant de l'université du Salvador, 2 représentants des universités privées accréditées, 1 représentant des universités privées non accréditées, 1 représentant des instituts spécialisés de niveau supérieur accrédités, 1 représentant des instituts technologiques accrédités, 1 représentant des associations professionnelles légalement constituées du secteur des entreprises privées, et 1 représentant des associations professionnelles légalement constituées.

La création des centres universitaires est approuvée par le ministère une fois qu'il a constaté leur viabilité et le respect des dispositions de la Loi sur l'enseignement supérieur. La création de filières ou de programmes d'études incombe à chaque établissement (à l'exception des masters, doctorats, spécialisations et cursus et programmes préparant au métier d'enseignant), les critères minimums définis dans la Loi devant être respectés. Les établissements privés, quant à eux, doivent soumettre leurs filières et programmes à l'approbation finale du ministère de l'Éducation.

La Loi sur le développement scientifique et technologique fixe des directives en la matière à travers le vice-ministère de la Science et de la Technologie.

Selon le rapport de 2017 intitulé « Résultats des informations statistiques sur les établissements d'enseignement supérieur » (*Resultados de la Información Estadística de Instituciones de Educación Superior 2017*), publié par la Direction nationale de l'enseignement supérieur, le système éducatif du Salvador compte 24 universités (23 privées et 1 publique), 11 instituts spécialisés (5 publics et 6 privés) et 6 instituts technologiques. Au total, l'ensemble des centres proposent leurs services à 186 067 étudiants. Parmi les 172 593 étudiants universitaires (45,75 % d'hommes et 54,25 % de femmes), une grande partie fréquente l'Université du Salvador, qui accueille environ 49 500 étudiants (29 % du total du pays) dans ses différents campus. La seconde université avec le plus grand nombre d'étudiants est l'Université technologique du

Salvador, qui compte 21 376 inscrits (12,4 %) ; et la troisième est l'Université Francisco Gavidia, avec 11 424 étudiants (6,5 %). Selon cette même source, l'UFG possède 61 filières actives et son siège régional de Santa Ana accueille 386 élèves (3,37 % de ses inscrits).

Dans les universités du système d'enseignement supérieur du Salvador, le rapport entre le nombre d'étudiants et d'enseignants en 2017 était de 18,24. Si l'on se penche en particulier sur le nombre d'étudiants par enseignant à temps plein, ce rapport monte à 59,25, le pourcentage d'enseignants à temps plein étant de 30,78 %. 60,55 % des enseignants exercent dans leur établissement depuis plus de 5 ans. 63,05 % possèdent un diplôme de premier cycle universitaire, 35,75 % un diplôme de second cycle, et 2,39 % un doctorat. En analysant le nombre d'étudiants et le nombre d'ordinateurs, on obtient un rapport de 13,63. Les salaires des enseignants représentent 48,46 % du budget, et ceux du personnel administratif 23,79 %. La part du budget allouée à la recherche est de 2,20 %, celle allouée au rayonnement social est de 2,68 %, et celle allouée à l'achat de matériel pédagogique est de 1,75 %. Le coût moyen des formations universitaires est de 782,9 dollars américains.

Si l'on se penche plus particulièrement sur les données antérieures de l'UFG, on constate qu'en 2017, on comptait 20,36 étudiants par enseignant et 81 étudiants par enseignant à temps plein, le pourcentage d'enseignants à temps plein étant de 25,13 %. 45,28% des enseignants exercent dans leur établissement depuis plus de 5 ans. 58,47% possèdent un diplôme de premier cycle universitaire, 40,29% un diplôme de second cycle, et 2,32% un doctorat. En analysant le nombre d'étudiants et le nombre d'ordinateurs, on obtient un rapport de 11,97. Les salaires des enseignants représentent 21,27% du budget, et ceux du personnel administratif 20,13%. La part du budget allouée à la recherche est de 3,71%, celle allouée au rayonnement social est de 0,69%, et celle allouée à l'achat de matériel pédagogique est de 1,83%. Le coût moyen des formations universitaires est de 1 291,80 dollars américains.

### 3. Université Francisco Gavidia (UFG)

L'UFG dispose d'une accréditation de la Commission d'accréditation de la qualité académique<sup>1</sup> pour les périodes suivantes : 2004-2009 ; 2009-2014 et 2015-2020.

L'université Francisco Gavidia a été créée le 7 mars 1981 en tant qu'organisme privé d'utilité publique à but non lucratif. Il s'agit donc d'une jeune institution de 38 ans, fondée au début du conflit armé qui a pris fin avec les accords de paix de 1992. L'UFG a été pensée et conçue sans l'aide extérieure de l'Église, de gouvernements, d'entreprises, d'organismes ou de subventions d'aucune sorte. Elle est née et s'est construite à partir de la vision d'un groupe d'universitaires qui forment le Comité directeur. Ces derniers aspirent à la qualité, cherchent à répondre aux défis de la société salvadorienne et souhaitent proposer de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés par le pays.

L'UFG est régie par la Loi sur l'enseignement supérieur, la Loi sur le développement scientifique et technologique, et ses Statuts, lesquels doivent recevoir l'aval du ministère de l'Éducation, de la Science et de la Technologie. En outre, il existe également des règlements, procédures et manuels émanant de l'université elle-même qui régulent les processus universitaires et administratifs. Parmi ceux-ci, on peut mentionner les Procédures relatives au système de qualité, le Règlement du comité de responsabilité sociale, le Manuel de Description des postes et fonctions, le Code d'éthique, etc.

L'UFG dispose de deux campus : un à San Salvador et l'autre à Santa Ana. L'organisation des deux sites est définie dans les Statuts. L'université Francisco Gavidia possède une structure organisationnelle qui permet de distinguer plusieurs niveaux hiérarchiques. Deux organigrammes fonctionnels sont définis pour le siège central et le siège régional. La plus haute autorité est le Comité directeur, dont les membres élisent entre eux un recteur, autorité exécutive suprême et représentant légal de l'université. Le rectorat se situe à un niveau hiérarchique subséquent, de même que le Comité stratégique, le Comité de la qualité, le Service qualité, le Secrétariat général, le Conseil du rectorat, le Conseil des doyens et l'Unité universitaire de gestion stratégique. À un niveau hiérarchique inférieur se trouve un autre ensemble d'unités pédagogiques, administratives et de soutien. Le Conseil des doyens est un organe collégial à caractère consultatif apte à faire des propositions pour les décisions de nature pédagogique. En outre, il existe également un Comité de responsabilité sociale composé de fonctionnaires de l'établissement chargés d'appliquer le processus de révision du fonctionnement de l'UFG.

---

<sup>1</sup> La « Commission d'accréditation de la qualité de l'enseignement supérieur » (*Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, CdA*) est l'agence d'accréditation officielle de la République du Salvador. Cet organisme est rattaché au ministère de l'Éducation (MINED) et accomplit sa mission en toute autonomie. Entre autres attributions, elle définit et applique les normes et processus d'accréditation grâce à la réglementation préalablement fixée et approuvée par le MINED. Elle examine également les demandes d'accréditation soumises spontanément par les établissements d'enseignement supérieur (EES) et les accepte ou les rejette (<http://cda.org.sv/>).

L'université propose ses cursus à travers cinq facultés d'enseignement et le Service des diplômes de second cycle et de la formation continue. Le siège central accueille les facultés suivantes : art et design (proposant 4 licences, un parcours Architecture et 5 *técnicos* [équivalent d'un DEUG]) ; sciences économiques (proposant 9 licences, dont 3 en présentiel et à distance, et 5 *técnicos*, dont 1 en présentiel et à distance) ; sciences juridiques (proposant 2 licences), sciences sociales (proposant 2 licences) ; et ingénierie et systèmes de conception (proposant 1 licences, 7 parcours Ingénierie, en présentiel et à distance, et 1 *técnico*).

Le siège régional accueille les facultés suivantes : sciences économiques (5 licences et 2 *técnicos*), sciences juridiques (1 licence) ; et Ingénierie et systèmes(2 parcours Ingénierie).

Le Service des diplômes de second cycle et de la formation continue propose 8 masters (diplômes en 1 ou 2 ans après une licence, dont 5 en présentiel, 2 en semi-présentiel et 1 à distance), 18 *diplomados* (formations de spécialisation en 1 an, dont 15 en présentiel et 3 à distance) et 18 formations (16 en présentiel, 1 en semi-présentiel et 1 à distance).

#### 4. Données clés

En se penchant sur le rapport de 2017 intitulé « Résultats des informations statistiques sur les établissements d'enseignement supérieur » publié par la DNES, on peut observer les données correspondant à l'UFG résumées dans les tableaux ci-dessous. En comparant ces données à celles fournies par l'UFG dans les annexes de son rapport d'autoévaluation, on ne relève aucune différence pertinente avec, par exemple, un nombre total d'étudiants de 11 426 ou de 11 645 (cycle 1, 2017).

DONNÉES ABSOLUES POUR LES ÉTABLISSEMENTS POSSÉDANT DES CENTRES RÉGIONAUX EN 2017 (source : DNES)									
	FILIÈRES ACTIVES	ÉTUDIANTS DES FILIÈRES TECHNIQUES		ÉTUDIANTS DES FORMATIONS UNIV. ET DE 2 <sup>e</sup> CYCLE		NOMBRE TOTAL D'ÉTUDIANTS		N° TOTAL D'ENSEIGNANTS	
UNIV. FRANCISCO GAVIDIA		457	100,00	10 967	100 %	11 424	100 %	561	100 %
SAN SALVADOR	61	455	99,67	10 583	96,50	11 038	96,63	498	88,77
SANTA ANA	12	2	0,33	384	3,50	386	3,37	63	11,23

INFORMATIONS POUR L'UNIVERSITÉ FRANCISCO GAVIDIA EN 2017 (source : DNES)			
INDICATEUR	UFG 2016	UFG 2017	MOYENNE UNIVERSITÉS
Étudiants par enseignant	21,09	20,36	18,24
Étudiants par enseignant à temps plein	74,86	81,00	59,25
Pourcentage d'enseignants à temps plein	28,17	25,13	30,78
Pourcentage d'enseignants exerçant dans l'établissement depuis plus de 5 ans.	47,01	45,28	60,55
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme de <i>técnico</i>	0,70	1,25	1,20
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme universitaire	64,26	58,47	63,05
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme de 2 <sup>e</sup> ou 3 <sup>e</sup> cycle	35,04	40,29	35,75
Pourcentage d'enseignants possédant un doctorat	1,76	2,32	2,39
Étudiants par ordinateur connecté à Internet	12,56	11,97	13,68
Pourcentage du budget alloué aux salaires des enseignants	25,71	21,27	48,46
Pourcentage du budget alloué aux salaires du personnel administratif	21,97	20,13	23,79
Pourcentage du budget consacré à la recherche scientifique	3,49	3,71	2,20
Pourcentage du budget consacré au rayonnement social	0,72	0,69	2,68
Pourcentage du budget consacré à l'achat de matériel pédagogique	2,44	1,83	1,75
Coût annuel moyen des formations universitaires	1 289,02	1 291,80	782,94

AUTRES DONNÉES 2017 (source : DNES)	
Nombre de filières actives	61
Nombre d'étudiants dans les filières techniques	457
Nombres d'étudiants dans les filières universitaires	10 676
Nombre d'étudiants dans les filières de 2 <sup>e</sup> ou 3 <sup>e</sup> cycle	291
Nombre d'étudiants hommes	5 477
Nombre d'étudiants femmes	5 947
Nombre d'enseignants à temps plein	141
Nombre d'enseignants à temps partiel	0
Nombre d'enseignants rémunérés à l'heure de cours	420
Nombre de volumes bibliographiques	79 489
Nombre de titres bibliographiques	53 208
Nombre d'ordinateurs à disposition des étudiants	961
Nombre total de salles de classe	154
Budget utilisé	15 492 466,54
Total des investissements dans les livres	4 227,84
Investissements réels dans les infrastructures	115 546,22
Investissements dans le matériel pour les activités pédagogiques	266 614,39

Revenus provenant des étudiants	14 310 172,03
Revenus provenant des dons	0,00
Revenus provenant de la vente de services	317 081,14
Revenus provenant des prêts	0,00
Revenus provenant d'autres sources	1 286 719,93

D'après les données fournies par l'université elle-même, en 2018, 10 728 étudiants au total se sont inscrits en 1<sup>er</sup> cycle (53 % de femmes et 47 % d'hommes ; 95,7 % dans des formations en présentiel et 4,3 % dans des formations à distance). En 2019, on compte 9 906 étudiants de 1<sup>er</sup> cycle (53 % de femmes et 47 % d'hommes). En 2018, le centre régional comptait 359 étudiants (225 femmes et 134 hommes) inscrits en 1<sup>er</sup> cycle, soit 3,3 % du total, et le campus central en comptait 10 369 (5 445 femmes et 4 924 hommes), soit 96,6 % du total.

La faculté de Sciences économiques est la plus fréquentée, avec 158 étudiants sur le campus régional et 4 244 sur le campus central. Parmi eux, 4 063 étudient en présentiel et 339 à distance. La faculté d'Ingénierie et de systèmes compte 76 étudiants sur le campus régional et 2 362 sur le campus central. Parmi eux, 2 311 étudient en présentiel et 127 à distance. La faculté de Sciences juridiques compte 125 étudiants sur le campus régional et 1 387 sur le campus central. Tous sont inscrits en présentiel. La faculté d'Art et design compte 1 322 étudiants sur le campus central, tous inscrits en présentiel. La faculté de Sciences sociales compte 1 054 étudiants sur le campus central, tous inscrits en présentiel.

Au total, l'université compte 140 professeurs à temps plein et environ 419 enseignants rémunérés à l'heure de cours (ce chiffre varie en fonction de l'année et du cycle d'études), ce qui équivaldrait, en 2018, à 59 enseignants à temps plein. Le nombre d'employés à temps plein dans les services administratifs et autres équivaldrait à 281.

## 5. Gouvernance

L'instance de gouvernance se compose du Comité directeur, assisté de conseillers juridiques et d'un service d'audit externe. Le Comité directeur élit un recteur parmi ses membres, qui sera chargé d'exécuter l'ensemble des accords. Le recteur, à son tour, est appuyé par le Comité stratégique, le Service qualité, le Comité de la qualité, le Secrétariat général et le Conseiller du rectorat. Il peut également compter sur le Conseil des doyens (instance consultative) et l'Unité universitaire de gestion et de la stratégie. À un niveau inférieur, la gouvernance est également assurée par des unités pédagogiques, de soutien, administratives ou consacrées au rayonnement social. S'agissant de la gouvernance du centre régional, le recteur est appuyé par la Direction du centre, elle-même assistée par les unités de coordination suivantes : qualité, formations, soutien pédagogique, administrative et rayonnement de l'établissement. L'ensemble de la structure et des unités mentionnées dépendent directement du recteur, seul responsable compétent en matière d'exécution et de décision.

En 2017, le budget de l'université était de 15 492 466 dollars américains, dont 14 310 172 correspondent aux revenus générés par les étudiants. En 2019, les recettes s'élèvent à 15 454 454 dollars (dont 14 097 118 proviennent des étudiants) et les dépenses à 14 804 245 dollars.

## 6. Positionnement, stratégie et défis

Créée le 7 mars 1981 en tant qu'organisme privé d'utilité publique à but non lucratif, l'université a vu le jour à l'aube du conflit armé auquel les accords de paix de 1992 ont mis fin. Elle a établi ses bases pendant les 12 premières années, puis elle a mis en œuvre un ensemble de décisions stratégiques de plus en plus ambitieux à partir de 1994, dans un climat de paix. Il s'agit d'une université pluridisciplinaire avec différents niveaux d'enseignement.

Elle a pour mission de former des professionnels compétents, innovateurs, entreprenants et éthiques grâce à la mise en œuvre d'un processus pédagogique de qualité qui leur permet de s'épanouir dans une société mondialisée. Elle veut devenir la meilleure université du Salvador, bénéficiant d'un rayonnement international et reconnue pour la qualité de ses diplômés, de ses activités de recherche, de sa responsabilité sociale et de sa technologie.

Le budget de l'État ne prévoit aucun financement pour les établissements privés, ce qui les oblige à générer l'intégralité de leur budget. L'université possède un patrimoine et un solde de trésorerie importants. En raison du statut de l'université (organisme à but non lucratif), les excédents financiers sont réinvestis au profit de son fonctionnement opérationnel et de son expansion. Les investissements dans les infrastructures représentent plus de 65 % du total de ses actifs. Le Plan stratégique, ou PS, défini pour 5 ans, consacre un paragraphe au thème spécifique de l'infrastructure afin d'évaluer les besoins d'expansion ou d'amélioration des infrastructures existantes et de répondre aux besoins des étudiants et des enseignants.

Ses axes stratégiques dans le cadre de sa mission sont les suivants : renforcer la capacité de recherche des étudiants ; promouvoir la relation interne entre les agents de l'université et la relation externe avec les différentes branches de la société ; et encourager l'interaction pédagogique entre étudiants et

enseignants. Egalement, promouvoir le développement d'un modèle de gestion basé sur l'autorégulation ; administrer et diriger sur la base d'une organisation et d'une planification adéquates des ressources ; améliorer les environnements pédagogiques ; et offrir une formation complète aux étudiants.

L'université, consciente de la nécessité de protéger la planète, d'optimiser les ressources, d'améliorer ses processus, de satisfaire ses parties prenantes et de développer le pays, s'engage envers la société salvadorienne à s'améliorer continuellement et à produire des résultats en matière de qualité, d'environnement et de responsabilité sociale grâce aux directives et principes qui forment sa politique intégrée en la matière.

## II. DESCRIPTION DE LA VISITE

### 1. Présentation de l'approche adoptée pour l'autoévaluation de l'établissement

En novembre 2018, l'université Francisco Gavidia a lancé une procédure d'évaluation institutionnelle fondée sur le modèle du Hcéres. Afin de développer la phase d'autoévaluation, le Hcéres a rédigé un Référentiel de l'évaluation des programmes académiques et des accréditations institutionnelles en Amérique centrale. L'Université a ainsi estimé que la participation des membres de la communauté universitaire était essentielle. Le rectorat a nommé une commission pour le rapport d'autoévaluation, composée des personnes suivantes : Roberto Castellón, Roberto Morán, Olinda López, Luis Martínez Perdomo et Oscar Picardo Joao. Cette commission a défini un plan de travail d'une durée de 60 jours et a tout d'abord réparti les responsabilités concernant le développement de chaque domaine du rapport d'autoévaluation (Domaine 1 : Gouvernance et gestion universitaire, M. Castellón ; Domaine 2 : Recherche et enseignement, M. Picardo ; Domaine 3 : Parcours de l'étudiant, Conseil des doyens ; Domaine 4 : Relations extérieures et internationales, M. Morán ; Domaine 5 : Pilotage, Mme. López ; Domaine 6 : Qualité et éthique, Mme López). Le processus d'élaboration du rapport a consisté, en premier lieu, à mettre en place des ateliers thématiques pour organiser les informations sur la base d'un référentiel et de trois critères : a) répondre aux champs et points ; b) réaliser une analyse SWOT et c) présenter des statistiques concernant la période 2014-2018. Des sources principales ont ensuite été identifiées pour le rapport d'autoévaluation : statuts de l'UFG, lois sur l'enseignement supérieur et le développement scientifique, plan stratégique de l'UFG, plans opérationnels annuels et règlements intérieurs. Une fois les informations à inclure sélectionnées, un processus de validation et de modification a été mis en œuvre par l'intermédiaire de réunions et a abouti à la première version du document. Une campagne de communication et de diffusion ciblant les parties prenantes et, en interne, les enseignants, le personnel administratif et d'autres services, et les étudiants a été réalisée. Des réunions ont ensuite été organisées entre les principaux acteurs pour vérifier et valider les informations concernant les autorités, les étudiants, les enseignants, les chercheurs et le personnel administratif. Enfin, le rapport a été envoyé au rectorat, la version finale a été établie, puis elle a été envoyée au Hcéres. Il est impossible, à partir des informations disponibles, de déduire le degré de participation des étudiants, professeurs, membres du personnel administratif et d'autres services ou parties prenantes à l'élaboration du rapport.

Le rapport d'autoévaluation de l'UFG, ses annexes et l'analyse SWOT, auraient dû comporter une introduction décrivant les équipes, le processus et la méthodologie qui ont permis de les réaliser. Ces informations ont été demandées à l'université qui les a transmises rapidement. De la même façon, le Comité a également eu besoin d'autres informations complémentaires à la première lecture du rapport d'autoévaluation et les a réclamées. L'UFG a rapidement remis au Hcéres 39 fichiers contenant les documents correspondant aux informations demandées.

Le rapport d'autoévaluation respecte les domaines et champs indiqués dans le référentiel du Hcéres et correspond parfaitement à la longueur recommandée. Toutefois, les domaines 2, en particulier, et 3 se détachent par rapport aux autres en raison de leur longueur beaucoup plus importante. Pour le domaine concernant la gouvernance, il a fallu demander une certaine quantité d'informations complémentaires. Il en va de même pour le domaine sur le pilotage, pour lequel une importante quantité d'informations a également dû être réclamée. Dans les autres domaines, les demandes d'informations ont été d'une moindre mesure. Les domaines et champs concernant la formation, le parcours de l'étudiant, les relations externes et la qualité et l'éthique répondent de manière fidèle et cohérente aux points indiqués pour chaque champ et donnent une vision assez claire de la situation de l'université.

La visite du site s'est révélée essentielle pour approfondir certaines questions importantes, obtenir des informations auparavant indisponibles et clarifier certaines données et situations particulièrement pertinentes pour l'évaluation, essentiellement en matière de gouvernance et de recherche.

L'engagement de l'établissement envers l'évaluation est clair. C'est un moyen d'obtenir une vision objective de ses fonctions afin de répondre aux demandes de la société, d'améliorer la qualité de son système éducatif et de développer une stratégie en matière d'efficacité et de formation professionnelle. La culture de gestion de la qualité est très ancrée dans l'établissement, qui s'est soumis à de nombreuses évaluations de différentes natures. La stratégie de l'établissement consistant à disposer du meilleur environnement d'enseignement et d'apprentissage possible, moderne, doté de bons moyens et accordant de l'attention aux étudiants, fait partie de ses actifs.

### 2. Composition du comité d'experts

- **José Luis LÁZARO GALILEA**, agrégé de technologie électronique, université d'Alcalá (Espagne). Président du comité d'experts.
- **Charlotte RANCHOUX-NICOLÁS**, professeure de sciences de gestion, université de Poitiers (France).

- **Claudia ENRECH**, consultante spécialisée dans l'évolution des programmes et l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur (France).
- **Odile JANKOWIAK-GRATTON**, directrice générale des services à l'Institut national polytechnique de Toulouse (France).
- **Vielka De ESCOBAR**, professeur de sciences de l'éducation, université du Panama (Panama).
- **Edrian Fabricio RÍOS RAMÍREZ**, étudiant en administration scolaire, université nationale (Costa Rica).

Un accord signé le 9 octobre 2017 autorise la réalisation, à partir de cette date, d'évaluations conjointes entre le Hcéres et le Conseil centraméricain d'accréditation (CCA). Pour cette raison, les deux derniers experts ont été nommés par le CCA.

Le Hcéres est représenté par **Pierre SEBBAN**, conseiller scientifique.

### 3. Description de la visite sur le terrain

La visite sur le terrain a eu lieu au campus central (siège) de l'UFG, situé à San Salvador, du 8 au 13 juin 2019. La veille du premier jour, le comité d'experts a tenu une réunion de travail durant laquelle il a rappelé la fonction du Comité ainsi que la méthode et la méthodologie pour réaliser les entretiens et obtenir des conclusions. Le premier jour, le comité d'experts a assisté à une présentation, par le recteur et l'équipe de direction, des axes stratégiques et des moyens et procédures adoptés en vue de leur exécution. Une session d'entretiens et de discussions avec le Comité a ensuite eu lieu. Toujours durant ce premier jour, le comité plénier a tenu une session d'entretiens avec un panel composé de membres du Comité directeur au sujet de la gouvernance de l'université. Durant le reste de cette première journée, le comité, divisé en 2 et 3 équipes, s'est entretenu avec 9 panels issus des organes suivants : secrétariat général et direction administrative ; équipe de direction de « l'Institut des sciences, de technologie et de l'innovation » (*Instituto de ciencias, tecnologías e innovación, ICTI*) ; et direction des membres du comité de rédaction de l'ICTI.

Le second jour, le Comité, organisé en 3 équipes, a réalisé 14 entretiens et 2 visites sur les installations, avec différents panels de responsables issus des organes suivants : direction financière, service développement des étudiants, représentants du secteur des employeurs et de l'incubateur d'entreprises Germina, service rayonnement social, centre d'orientation professionnelle, responsables et employés du système de bibliothèque, chercheurs de l'ICTI, service planification de l'enseignement, responsables de la formation à distance, panel d'étudiants de toutes les facultés, sécurité informatique, service technologie et systèmes, étudiants de groupes issus de la diversité, service entrepreneuriat et innovation, service technologie éducative, et responsables de la politique en matière d'éthique et de déontologie. Durant les visites, ils ont pu voir les installations et ressources destinées à l'apprentissage, les laboratoires de recherche et d'enseignement, ainsi que les installations et services destinés aux étudiants, à la bibliothèque, aux activités culturelles, etc.

Le troisième jour, pendant la session du matin, 11 réunions ont été tenues avec des responsables du service des relations publiques et communications, partenaires et soutiens universitaires nationaux, service des relations nationales et internationales, partenaires des alliances internationales scientifiques, responsables du patrimoine immobilier et des audits externes, étudiants en cours de mobilité internationale (entrante et sortante), unité universitaire de gestion stratégique, élèves en dernière année et diplômés, professeurs et chercheurs dans les domaines de recherche des facultés et observatoires, professeurs en cours de mobilité internationale, service qualité et comité de la qualité. L'après-midi, l'ensemble du panel d'experts s'est réuni avec le recteur de l'UFG afin de poser des questions générales et de demander des précisions sur certains aspects de l'établissement.

Le comité d'experts a grandement remercié l'UFG pour la qualité de son accueil et la facilité avec laquelle il a pu réaliser son travail. Il souhaite également souligner l'entière collaboration dont ont fait preuve toutes les personnes rencontrées durant la visite ainsi que les réponses et informations qui ont été fournies.

### III. RAPPORT D'ÉVALUATION

#### 1. Gouvernance et gestion de l'université

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

**L'université participe à la vie sociale et politique du pays et se montre très active. Sa mission et sa vision, clairement définies, sont adaptées à son environnement. En outre, sa vision est ambitieuse.**

Concernée par les politiques nationales, l'UFG développe actuellement un nouveau modèle pédagogique institutionnel qui tient compte des débats et publications de ces dernières années sur les politiques nationales d'enseignement supérieur. L'UFG joue un rôle important dans l'élaboration de la politique nationale en matière d'enseignement. Elle a défini plusieurs axes stratégiques alignés sur les besoins et le Plan national, elle possède une bonne culture de la qualité et des alliances stratégiques avec les principaux acteurs locaux et les institutions internationales.

Ni les différents acteurs de la communauté universitaire et de la société ni les diplômés ne participent à la stratégie ou aux décisions. Il existe une centralisation et une dépendance totale autour de la figure du recteur. Le petit nombre de professeurs possédant un doctorat limite l'élan majeur dont l'axe stratégique de la recherche a besoin.

L'université est un acteur important de la vie sociale et politique du pays, et permet également à d'autres organismes de l'enseignement supérieur de le devenir. Sa mission et sa vision sont adaptées à son environnement. En outre, sa vision est ambitieuse. Le PS fixe des objectifs qui sont parfois déjà atteints, mais qui dans d'autres cas, seront difficiles à réaliser avant 2020.

Concernée par les politiques nationales, l'UFG développe actuellement un nouveau modèle pédagogique institutionnel qui tient compte des débats sur les politiques en matière d'enseignement supérieur qui déboucheront sur une nouvelle loi sur l'enseignement supérieur. Elle possède des alliances avec les principaux acteurs locaux ainsi qu'avec les institutions internationales de la région, des États-Unis et d'Europe. Les activités de l'université répondent à une stratégie de qualité, mais celle-ci repose parfois sur des procédures lourdes et rigoureuses. La gestion et les processus deviennent alors des tâches excessivement bureaucratiques perçues comme une finalité plutôt qu'un moyen.

Les activités s'accordent parfaitement avec la mission et la vision. Toutefois, un écart subsiste entre les stratégies et les activités pour accomplir la mission concernant « la mise en place d'un processus pédagogique de qualité », car le développement de la recherche est tout récent et le nombre d'enseignants possédant un doctorat est limité. Il faut néanmoins saluer les efforts des autorités pour renforcer ces aspects. En interne, la mission, la vision et les valeurs sont partagées et des campagnes de diffusion et de sensibilisation sont réalisées en permanence via divers canaux.

Au niveau du pays, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales révèlent une certaine faiblesse, avec des secteurs prioritaires et stratégiques qui changent tous les cinq ans. C'est dans cet environnement que l'université accomplit son travail. Toutefois, elle tient compte dans sa stratégie des secteurs et industries croissants dans le pays. Elle tente de gérer cet environnement et de tirer profit des opportunités de formation, de transfert et de collaboration avec les entreprises, dans la mesure du possible. En outre, elle tient compte d'une donnée particulièrement importante, à savoir que seulement 40 % de la population va au bout de l'enseignement secondaire et que seulement 20 % s'inscrit dans l'enseignement supérieur. De ce fait, malgré les risques, il existe un potentiel et des opportunités pour augmenter le nombre d'étudiants admis.

L'université possède un modèle d'enseignement STEAM (de l'anglais « sciences, technologie, ingénierie, arts et mathématiques ») et introduit actuellement l'approche par compétences. Elle tâche de permettre à davantage de femmes de s'inscrire en proposant des modalités qui leur permettent de suivre des études et des activités conçues spécialement pour elles. De même, elle a conscience que l'internationalisation de tous les acteurs est une faiblesse et réfléchit à des mesures pour y remédier. Elle envisage également d'introduire dans les programmes d'études des compétences de l'industrie 4.0 et de la société numérique.

S'agissant du développement et de la définition du PS, le contexte est très similaire à celui de la structure générale en matière de gouvernance et de prise de décisions : les diplômés et les différents acteurs de la communauté universitaire et de la société participent très peu à son élaboration et à sa mise en œuvre. Ensuite, les responsables examinent le PS pour définir le POA et vérifier sa mise en œuvre. Le Comité stratégique réoriente la mission et la vision de l'établissement. La stratégie se structure en plusieurs axes considérés comme importants pour son développement et pour les activités dont découlent la mission, la vision et l'environnement de l'établissement : *axe qualité, axe gestion, axe infrastructure, axe enseignement, axe recherche et axe rayonnement.*

Les valeurs de l'établissement sont définies, diffusées et connues par la communauté. Les valeurs reflétées sont les suivantes : qualité, compétence, innovation, éthique et entrepreneuriat.

L'évaluation de la performance des fonctions de l'université et ses résultats sont liés aux activités stratégiques. L'évaluation des performances concerne l'enseignement, les professeurs, le personnel et les services administratifs, ainsi que les services, projets et unités. Elle inclut des mesures qualitatives et quantitatives, et les résultats servent à réaliser des actions correctives et préventives ainsi qu'à améliorer les compétences. La coordination des services dépend du Comité de la qualité et du Comité stratégique.

**Aspects notables :** l'UFG promeut un modèle incluant une culture de suivi, d'analyse et de réinvestissement des résultats de l'évaluation des performances à des fins d'amélioration continue ; les ressources sont bien organisées et planifiées ; le développement technologique est considéré comme dynamisant le processus d'enseignement/d'apprentissage ; l'université possède des programmes de formation pour l'ensemble du personnel ; elle développe les modalités de formation en présentiel, à distance ou mixte, et encourage la virtualisation des enseignements afin de faciliter l'accès pour différents profils d'étudiants ; elle est engagée dans la responsabilité sociale et les problèmes du pays.

**Éléments à améliorer :** l'élaboration du PS doit découler d'un processus plus démocratique et participatif, tenant compte de différents agents internes et externes ; la prise de décisions est très centralisée et ne prend en considération que des organes consultatifs ; certains objectifs du PS, comme avoir du personnel possédant un doctorat et lancer des programmes de doctorat, seront difficiles à atteindre d'ici 2020 ; les observatoires des facultés ne sont pas utilisés de manière stratégique pour mettre en place un système de recherche et des programmes de doctorat alignés sur ses axes ; les acteurs sociaux et certaines branches de la communauté universitaire ne sont pas suffisamment pris en compte dans la planification et la mise en œuvre des stratégies ; les procédures, lourdes et nombreuses, exercent une pression sur le personnel et nuisent à son efficacité.

Le comité d'experts considère que l'établissement doit continuer à offrir les éléments suivants : bons environnements pédagogiques, d'apprentissage et de formation intégrale ; bien-être de toute la communauté ; et différentes modalités d'enseignement pour continuer à toucher les différentes franges de la population étudiante. L'université doit également maintenir sa culture de la qualité.

Ainsi, **le comité émet les recommandations suivantes** : encourager et assurer la participation de l'ensemble de la communauté universitaire et des parties prenantes externes à l'élaboration du PS ; garantir aux acteurs sociaux et aux autres branches de la communauté universitaire la possibilité de participer et d'aider les instances collégiales de décision et de gouvernance ; réduire la centralisation du système ainsi que sa forte dépendance au recteur afin d'enrichir les débats et de prendre de meilleures décisions stratégiques ; augmenter le nombre de professeurs possédant un doctorat ; lancer des programmes de doctorat ; et établir des politiques visant à développer un système de recherche ainsi que des programmes de doctorat répondant aux besoins des facultés et de leurs observatoires. Pour l'élaboration du prochain PS, le comité recommande de s'efforcer de couvrir les aspects négligés dans le plan actuel, comme la nécessité de disposer d'un nombre de docteurs suffisant parmi les enseignants.

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

**L'organigramme reflète une organisation interne clairement structurée, mais entièrement dépendante du recteur. Les procédures de réglementation sont longues, fondées sur de nombreux processus et normes. La participation de la communauté universitaire et des acteurs externes à la gouvernance est inexistante.**

La structure de gouvernance se limite au Comité directeur et au recteur nommé parmi ses membres. Le reste de la structure se compose d'unités dépendant toutes du recteur et ne possédant aucune compétence ni aucun pouvoir de délégation en matière de prise de décisions. Les fonctions de chaque poste sont recueillies dans le « Manuel de description des postes et fonctions », qui est particulièrement exhaustif. La représentativité de la communauté universitaire et des parties prenantes externes dans la gouvernance et les décisions de l'université n'est pas prévue par les statuts de l'UFG. De ce fait, lorsqu'elles participent, c'est en tant qu'instances consultatives, par l'intermédiaire de suggestions et de réclamations.

La structure est formée d'unités ayant différents profils et orientations, avec un fonctionnement compartimenté. Toutes les unités dépendent directement du recteur, qui est véritablement surchargé.

Le Comité d'experts recommande de modifier le statut de l'université pour prévoir des postes et niveaux de gestion intermédiaires, structurés par domaines, qui permettraient au Comité directeur et, plus particulièrement, au recteur, de déléguer des fonctions, des responsabilités et l'exécution de certaines politiques. Une telle évolution renforcerait l'aspect transversal de la gestion et serait plus en accord avec le PS. Ainsi, le comité recommande d'inclure dans les modifications la création d'instances décisionnelles de gouvernance assurant la représentation des différentes branches de la communauté universitaire et parties prenantes externes.

Les activités se déroulent sous l'égide d'une organisation structurée, aux fonctions définies et au fonctionnement efficace, mais qui est marquée par sa forte dépendance au recteur, le seul responsable compétent. Il serait nécessaire de définir, dans la structure, des niveaux de gouvernance intermédiaires dont les différentes unités dépendraient. Des liens et stratégies entre les unités devraient également être établis. Dans tous les cas, le lien très fort et le grand sens de l'établissement qui caractérisent le personnel font que les actions réalisées sont conformes à la stratégie de l'université et participent à sa mise en œuvre de manière cohérente.

S'agissant de la structure de gestion de l'université, il existe un manuel de description des postes et fonctions très complet. De même, toutes les procédures relatives aux activités de l'université sont définies de manière exhaustive. Néanmoins, officiellement et en vertu des statuts, les différents postes de la structure, malgré leurs attributions et rôles, ne possèdent aucune compétence ni aucun pouvoir de délégation en matière de prise de décisions. Bien que les actions fassent l'objet d'une communication et d'une diffusion adéquates, des changements sont nécessaires dans l'organisation. La dépendance de toutes les unités au recteur ainsi que l'absence de niveaux de gouvernance intermédiaires permettant de déléguer et, surtout, de structurer les attributions, compétences et responsabilités dans les différents domaines sont une faiblesse.

Par ailleurs, la communauté universitaire et les acteurs sociaux sont exclus des instances de gouvernance et du processus de prise de décisions. Tout au plus sont-ils consultés à travers des « groupes de discussion » ou en convoquant des représentants des doyens, etc. Les décisions sont prises par les cinq composantes du Comité directeur et le recteur est responsable de l'ensemble des exécutions. Les étudiants, le corps enseignant, le personnel administratif et les acteurs sociaux devraient jouer un rôle dans la prise de décisions et la gouvernance. Pour permettre leur participation, il existe un système de transmission des réclamations et suggestions géré par l'unité de la qualité.

Comme indiqué précédemment, les fonctions à remplir pour chaque poste sont expliquées dans un document, mais il manque des relations entre certaines unités qui devraient collaborer davantage (ex. : internationalisation/recherche). Les liens entre les unités sont plus officieux qu'officiels. De ce fait, définir leurs relations d'interdépendance pourrait s'avérer plus efficace que les procédures actuelles.

La direction de l'établissement est marquée par l'hégémonie de la figure du recteur, dont dépendent directement les structures organisationnelles des campus, des facultés et de toutes les unités, aussi bien de formation que de recherche, de rayonnement, d'administration, de gestion, etc. S'agissant de la formation et du rayonnement, l'organisation est cohérente et concentre ses efforts sur la réalisation de ses objectifs stratégiques. En matière de recherche, elle possède une structure basée sur un institut qui lui permet de respecter la législation en vigueur, de lutter en partie contre les problèmes de la société, de s'approcher des besoins des entreprises et d'obtenir des fonds. Stratégiquement, développer les axes de recherche des observatoires des facultés (et aider leurs membres et collaborateurs) et les lier à des programmes de doctorat, thèses de doctorat et publications internationales référencées produirait de bons résultats. La structure de recherche elle-même doit disposer d'une méthodologie claire et bien définie pour réaliser les recherches nécessaires aux thèses de doctorat, développer leurs différentes phases et assurer la supervision et l'accompagnement.

**Aspects notables :** organisation interne dotée d'une structure claire ; régulation de toutes les fonctions universitaires via un manuel de description des postes et fonctions très complet ; système de transmission des suggestions et réclamations ; axes du PS bien identifiés ; et travail de l'ICTI en matière de transferts et de relations avec les entreprises.

**Éléments à améliorer :** procédures lourdes définies de manière trop exhaustive, entraînant un risque de bureaucratisation excessive des fonctions et de perte d'efficacité ; structure très rigide et verticale de l'organisation et des instances de gouvernance ; absence de niveaux intermédiaires dotés de responsabilités et de compétences ; participation du corps enseignant, du personnel administratif et des acteurs sociaux aux prises de décisions et à la gouvernance non prévue par les statuts ; dépendance de toutes les responsabilités et compétences à un seul poste ; peu de relations et de connexions entre les unités de soutien ; structure de recherche basée sur un seul institut qui ne favorise pas les axes des facultés et observatoires ; et absence de méthodologie claire pour le développement de la recherche et des thèses de doctorat.

**Le comité d'experts recommande** de changer les statuts pour pouvoir modifier la structure de l'organisation et des instances de gouvernance afin : d'inclure des niveaux intermédiaires sur lesquels le recteur peut se décharger en déléguant des fonctions et responsabilité ; de permettre une gestion plus transversale ; et d'inclure les étudiants, le corps enseignant, le personnel administratif et les acteurs sociaux dans la prise de décisions et la gouvernance. Il serait également souhaitable d'alléger les procédures pour les rendre efficaces et éviter de surcharger le personnel de tâches bureaucratiques. Le comité d'experts conseille également de modifier la structure de la recherche à des fins stratégiques, pour développer les observatoires des facultés en liant les axes de recherche à des programmes de doctorat, thèses de doctorat et publications internationales référencées. Il conviendrait aussi de disposer d'une méthodologie claire pour

le développement de la recherche et des thèses de doctorat et de la communiquer aux doctorants. Enfin, le Comité recommande davantage d'interdépendance entre les unités de soutien.

### Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

**L'université soigne son image de marque et veille à ce que les membres des différents groupes s'identifient à l'établissement. Elle possède une identité unique ainsi qu'une politique et des processus de communication internes et externes cohérents.**

L'établissement dispose d'une politique d'identité, de communication et d'image unique basée sur l'existence et l'utilisation de manuels. Ces manuels portent sur la communication institutionnelle ainsi que sur la marque et l'image de l'établissement et définissent de manière détaillée les processus de communication et d'image. L'université possède des systèmes et processus pour des destinataires en masse (communication à tous les publics) ou sélectionnés (selon l'objet de la diffusion ou de la communication) basés sur les réseaux sociaux, les communications physiques et la télématique. Ses valeurs et sa mission sont également diffusées de manière régulière.

Les informations sont diffusées avec fluidité et au bon moment, à l'aide de manuels décrivant les procédures correspondantes et de technologies adaptées.

Le comité d'experts considère que l'établissement doit maintenir le cap et poursuivre dans cette direction.

L'établissement s'est construit une identité de marque qui le représente. Il veille à ce que tous les membres de la communauté universitaire se sentent représentés et se reconnaissent dans cette identité, ses processus et sa diffusion. Il s'assure que tous les membres de la communauté connaissent ses processus et se sentent concernés par eux, contribuent à diffuser la marque de l'UFG, et se considèrent à la fois membres et représentants de celle-ci. L'instauration de jours consacrés à une profession (journée de l'enseignement, journée du secrétariat...) ainsi que les cérémonies de remise des diplômes sont des exemples d'actions très efficaces pour transformer le personnel et les étudiants en ambassadeurs de l'UFG.

La politique de communication de l'établissement est cohérente et efficace et se base sur le manuel relatif à sa communication, sa marque et son image. Ce manuel permet de réguler la communication à partir d'une « matrice des communications » qui contribue à la bonne exécution du processus en indiquant quoi, qui, où, comment, les canaux officiels, etc. Occasionnellement, l'établissement fait appel à une agence de publicité pour la création de contenus destinés aux campagnes de communication et aux réseaux sociaux (information très récente et actualisée). Les messages de communication externe sont adressés aux étudiants et futurs étudiants et comportent des informations sur les formations. Ils ne sont pas adressés aux acteurs de la recherche.

Un administrateur se charge de la communication interne à l'aide d'un système de listes (enseignants, étudiants, différentes facultés...). Les destinataires, le moment de la communication, les canaux et le ton sont choisis en fonction des messages. L'établissement utilise des e-mails, des notes, etc., et, lorsqu'une communication doit être faite immédiatement, WhatsApp (plus rapide en cas d'urgence) et les réseaux sociaux. En outre, des communications physiques viennent compléter les outils susmentionnés. Les communications formelles sont transmises par voie formelle. Occasionnellement, des campagnes graphiques sont utilisées à l'intérieur de l'université.

Des processus permettent aux membres de la communauté universitaire de créer des communications et les régulent, notamment concernant la vérification et la conformité des contenus. Le service des relations publiques et communications joue un rôle de supervision pour garantir la cohérence de tous les types de communication avec la politique définie. Dans tous les cas, ce processus inclut l'arbitrage du service qualité pour garantir la bonne communication et la gestion de la marque.

Pour la communication externe, l'établissement utilise des moyens traditionnels comme la radio, la presse et la télévision, mais il utilise également les réseaux sociaux. De la même manière, la communication continue de s'appuyer sur les manuels qui en régissent les procédures. Les membres de l'UFG participent à la communication (ils figurent sur les images et apparaissent parfois dans des articles sur les réseaux sociaux). Pour cela, ils doivent satisfaire plusieurs critères (être séduisant, photogénique et charismatique, mesurer plus d'1,68 m, avoir une corpulence moyenne, être âgé de 18 à 35 ans, avoir un « coefficient d'unités de mérite » de 7,5 ou plus, etc.) afin de faciliter l'identification à l'établissement.

L'établissement utilise les réseaux sociaux tels que Facebook (2 profils, l'un pour l'établissement et l'autre pour les nouveaux élèves), Instagram (pour les nouveaux élèves), WhatsApp officiel, Twitter, LinkedIn, et le téléphone, avec plusieurs agents pour répondre. Il existe également des publications diffusées chaque semaine et un blog de l'université.

Le service communication compte sept personnes, responsables des éléments suivants : direction, trafic, contenu numérique et relations publiques. Elles utilisent des outils numériques pour surveiller ce qui se dit sur les réseaux sociaux au sujet de l'UFG.

**Aspects notables :** l'établissement possède une identité et une image de marque bien définies ainsi qu'une politique de communication cohérente. Les circuits de communication interne et externe allient des moyens classiques et des moyens technologiques modernes qui lui permettent de se rapprocher des publics ciblés tout en choisissant ses destinataires et son moment. Le processus de production de l'information est régulé et ordonné. L'information est générée dans un style et un format institutionnels. La communication externe est adéquate et mesurée en fonction des objectifs. L'identité et la marque de l'établissement sont bien communiquées, ce qui peut avoir des répercussions positives. Le Service des relations publiques et communications accomplit ses fonctions de manière très efficace, avec une très bonne attitude et beaucoup de motivation.

**Éléments à améliorer :** certains critères pour participer à la communication de l'université sont discriminatoires et la question de l'accès des personnes handicapées aux communications de l'université n'est pas résolue.

**Le comité d'experts émet les recommandations suivantes :** l'établissement doit maintenir les lignes et politiques de communication établies jusqu'à présent, les suivre en s'adaptant en fonction des moments, et poursuivre dans cette direction. Il doit supprimer les éléments discriminatoires pour participer à la communication de l'université et s'assurer que les personnes en situation de handicap peuvent accéder à ces communications.

## 2. Recherche et formation

### Champ 1 : Politique de recherche

**La recherche est un champ qui nécessite une structure claire et définie tenant compte des axes et programmes des facultés. À court terme, une méthodologie formelle et une intensification sont nécessaires.**

L'UFG a récemment initié un processus de développement d'une politique de recherche structurée et solide. Toutefois, il existe une confusion quand on parle de recherche. Les règlements et normes qui s'appliquent au personnel enseignant-chercheur (PEC) ne font pas clairement état des droits, des obligations et de la reconnaissance des activités de recherche. À l'heure actuelle, la politique de recherche n'offre pas un appui solide et concret et n'est pas orientée vers les objectifs de la mission et du plan stratégique. De même, la diffusion de la recherche ne produit pas les résultats qu'on est en droit d'attendre pour un établissement de cette envergure. Il faut toutefois tenir compte de la situation du pays, dont le système éducatif manque d'une politique de recherche définie et ne propose aucun plan national pour son développement. Le développement de la recherche scientifique dépend des initiatives des chercheurs de l'UFG-même.

Le comité d'experts considère que l'Institut des sciences, de technologie et de l'innovation (ICTI) pourrait être un point de rencontre pour les chercheurs et groupes de recherche présents dans les facultés. Son potentiel pourrait servir à transférer des connaissances à la société et à mettre en valeur les connaissances interdisciplinaires de l'université. En outre, son lien avec le monde de l'entreprise est une source de revenus pour l'UFG. Cependant, l'université devrait accorder une attention particulière : au développement des observatoires des facultés et à leurs membres ; à se doter de personnel enseignant-chercheur formé à la recherche dans les différents domaines ; et aux relations internationales que le personnel des observatoires génère. Cela permettrait de développer des axes de recherche durables produisant un effet dans le pays.

La politique de recherche s'est construite autour d'un seul institut, l'ICTI, créé en 2012 et comptant une vingtaine de personnes. L'institut s'articule autour de centres de différentes natures et est doté de laboratoires, dont certains bien équipés, qui permettent d'effectuer des recherches technologiques. Néanmoins, l'équipement disponible dans les différents laboratoires est assez déséquilibré. L'ICTI fait partie des réseaux nationaux et participe à diverses activités du pays. Il assiste également les entreprises qui souhaitent développer leur propre service de recherche. Ainsi, il contribue au développement économique, environnemental et socioculturel de son milieu ainsi qu'à la compétitivité du pays.

L'ICTI définit l'agenda de la recherche en laissant de la liberté aux chercheurs grâce à des axes flexibles. Certains de ses centres font de la recherche à proprement parler, au sens où ils apportent des contributions et connaissances nouvelles à la science, mais une grande partie des activités ne peuvent pas être considérées comme de la recherche. En effet, une partie des travaux réalisés par l'institut correspondent à des activités récurrentes de services spécialisés (même si certains sont réalisés à l'aide d'équipements très sophistiqués), à la mise en place de partenariats, ou au soutien de l'enseignement (travaux de recherche réalisés en classe). Il possède également des entités internes qui se définissent comme relevant du domaine

du rayonnement social. Ainsi, les activités de recherche semblent insuffisantes en regard des attentes qu'on peut avoir pour un centre créé dans ce but.

Toutefois, un nouveau modèle s'appuyant sur les « observatoires » des différentes facultés est en préparation, de manière tacite. De nouveaux groupes de recherche reposant sur le corps enseignant et les quelques enseignants-chercheurs possèdent, en outre, un bon réseau de partenaires internationaux constitué lors de projets de coopération et de séjours pour les titulaires de masters, doctorats, etc. Ces derniers sont très motivés pour occuper la double fonction d'enseignant et de chercheur. Ainsi, sur leur temps libre, ceux qui se consacrent exclusivement à la recherche participent à l'enseignement, et inversement pour les enseignants non chercheurs. Ils gèrent entre eux des aides et opportunités pour favoriser la diffusion du travail de leurs collègues. Ce point n'est pas mis en avant ni pris en compte à sa juste valeur par l'UFG, alors même qu'il présente un potentiel très intéressant pour développer la recherche à travers des groupes de recherche dans les facultés. Ces groupes peuvent constituer la base d'un corps d'enseignants-chercheurs et inspirer une dynamique de recherche avec des résultats, des publications internationales et la création de programmes de doctorat.

La charge académique des enseignants à temps plein ne leur laisse pas le temps de développer des projets de recherche. De ce fait, le nombre de personnes se consacrant à la recherche est très faible (une trentaine au total à l'UFG, dont seulement 30 % de femmes). Par ailleurs, le pourcentage de titulaires de masters et de doctorats est faible. Il serait nécessaire de l'améliorer à moyen terme, ce qui faciliterait l'atteinte des objectifs relatifs au développement de la recherche. À cette fin, l'université travaille à l'établissement d'un corps d'enseignants-chercheurs.

S'agissant du soutien à la recherche et à la diffusion scientifique, l'université a mis en place un système de financement des congrès et publications internationales auquel peut actuellement participer le personnel de l'ICTI, mais dont sont exclus les autres acteurs de la recherche. Un soutien est également apporté via le financement de prestations de révision, correction de style et traduction. L'ensemble du personnel de l'UFG et des étudiants ont accès à la littérature scientifique à travers différentes bases de données de revues scientifiques et une bibliothèque virtuelle. Par rapport à ces ressources, les résultats obtenus semblent relativement mauvais, avec seulement 4 à 6 publications internationales par an pour l'ICTI. De manière générale, les personnes qui ont accès aux ressources d'aide à la diffusion scientifique ne les exploitent pas suffisamment. Les résultats atteints par les enseignants-chercheurs des observatoires en collaboration avec leurs partenaires internationaux doivent toutefois être soulignés.

L'établissement souhaite rendre visibles les effets de la recherche et en tirer profit à travers la diffusion, mais cet objectif rencontre deux obstacles importants. Le premier est la domination de la langue anglaise, et le second, la favorisation de ses propres revues pour la diffusion. Ainsi, la majeure partie de la diffusion scientifique se fait à travers des publications et congrès internes ou locaux. L'UFG dispose de mécanismes pour l'évaluation et le suivi de la recherche, qui permettent d'accorder des avantages économiques au personnel lié à l'ICTI. Il serait souhaitable que tout le personnel effectuant des travaux de recherche au sein de l'université soit concerné par ces avantages et puisse bénéficier des politiques d'aide à la diffusion.

**Aspects notables :** l'effort réalisé par les membres des observatoires pour assurer la diffusion de la recherche à l'international ; le lien maintenu entre les axes de recherche, les thèses de doctorat et la diffusion à l'international comme moyen d'accroître et de développer les activités de recherche ; et le potentiel de l'ICTI pour le transfert des résultats.

**Éléments à améliorer :** faible nombre de professeurs possédant un master ou un doctorat (national et international) ; absence de méthodologie et de procédures de recherche dans la formation des chercheurs de l'ICTI ; utilisation insuffisante des moyens et processus disponibles pour étendre la diffusion et la recherche au niveau international ; trop peu d'attention accordée au développement du système de recherche et des programmes de doctorat alignés sur les recherches et observatoires des facultés ; faible nombre de professeurs et chercheurs étrangers collaborant ou travaillant sur place ; période de six mois sans salaire pour les nouveaux étudiants intégrant l'ICTI et formation composée de conférences et de MOOCs ; et absence de méthodologie en matière de planification ou de suivi des doctorants permettant d'atteindre les objectifs et les résultats.

**Le comité d'experts émet les recommandations suivantes :** accorder plus d'attention aux observatoires et à leurs membres pour stimuler la recherche, mettre en place un corps d'enseignants-chercheurs et reconnaître le temps consacré à la recherche ; mettre au point un statut pour le personnel enseignant-chercheur ; motiver et accompagner les enseignants pour qu'ils s'impliquent davantage dans la recherche et augmenter le nombre de professeurs possédant un doctorat ; donner aux docteurs un rôle de leader dans les laboratoires et dans la définition des processus de recherche ; encourager une dynamique de groupe de recherche basée sur les observatoires des facultés ; relier les axes de recherche des facultés aux programmes de doctorat et aligner la réalisation des thèses et la diffusion scientifique sur ces programmes ; renforcer la collaboration dans le domaine de la recherche avec les universités étrangères ; et assurer un suivi de la formation des docteurs en fonction d'une méthodologie formelle.

## Champ 2 : Politique de formation

**Une politique et une offre de formation diversifiées et efficaces, avec des objectifs clairs et partagés par toute la communauté. Une organisation des activités de formation efficace et de qualité malgré une structure de décision et d'exécution centralisée.**

Les axes stratégiques de la politique de formation et les actions sont définis et alignés sur la mission de l'établissement. Le projet pédagogique de l'établissement est connu de tous et guide les actions de la communauté. Les stratégies d'enseignement et d'apprentissage sont correctement adaptées à la majorité des étudiants, avec quelques exceptions. L'admission des étudiants, leur rétention, leurs progrès et la remise de leurs diplômes sont bien organisés et respectent les règlements internes et nationaux. Les systèmes d'évaluation et d'amélioration continue de la formation sont nombreux mais ne tiennent pas suffisamment compte de l'opinion des étudiants.

Bien que la majorité des objectifs pour 2020 soient en cours de réalisation et soient adaptés aux forces de l'établissement, d'autres apparaissent trop ambitieux et doivent faire l'objet de changements culturels et organisationnels qui prendront plus de temps que prévu.

L'offre de formation est claire et organisée en six unités responsables de sa mise en œuvre. Les fonctions et responsabilités des acteurs impliqués dans les activités de formation sont définies et réparties entre les doyens, coordinateurs de filières et enseignants. Le catalogue de l'offre pédagogique est constitué d'une liste de filières, formations et diplômes riche et diversifiée. Les formations manquent toutefois de compétences et d'objectifs en matière de développement durable, bien que cela fasse partie des axes stratégiques.

Les moyens disponibles sont excellents, bien que les ressources humaines destinées aux activités de formation soient réduites (140 professeurs à temps plein et l'équivalent de 59 enseignants à temps plein rémunérés à l'heure de cours). La proportion d'enseignants ayant de l'expérience à l'international ou possédant un master ou un doctorat étranger est très faible. L'établissement développe certains projets de formation en collaboration avec des universités étrangères ou des établissements internationaux sur la base d'accords-cadres et/ou spécifiques.

Les stratégies d'enseignement et d'apprentissage sont correctement adaptées à la majorité des étudiants, à quelques exceptions près, comme l'adaptation pour permettre aux personnes handicapées d'accéder à l'information, le financement de certaines aides et les limitations concernant certains accès physiques. Néanmoins, l'UFG a connaissance de ces lacunes et prend des mesures pour les combler.

Les stratégies de formation tiennent compte de la diversité des étudiants et de leurs besoins, en particulier pour ceux qui travaillent, l'UFG offrant une certaine flexibilité au niveau des horaires et la possibilité de formation en semi-présentiel ou à distance. Des transports sont également proposés pour permettre aux étudiants des zones reculées ou dangereuses de suivre des études. Divers programmes de bourses (toutes au mérite) facilitent, voire rendent possible, l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants ayant de faibles revenus.

L'établissement offre à ses étudiants un environnement de travail virtuel et physique de grande qualité, que les étudiants reconnaissent à sa juste valeur. Les ressources technologiques (équipements, logiciels, sécurité, connectivité) et services proposés aux étudiants (*U-virtual*, *Campus virtual UFG*, etc.) sont excellents. Quant à l'infrastructure physique, son emplacement est l'un des éléments clés de l'attractivité de l'université. Grâce aux services proposés sur la plateforme *U-virtual* et le « campus virtuel » de l'UFG, les étudiants disposent de la documentation liée à leurs résultats scolaires et à leur parcours.

La réflexion et l'intégration d'innovations pédagogiques font partie de la culture de l'établissement. La gestion de la qualité de la formation et la formation continue des enseignants pour les modalités en semi-présentiel et à distance sont une réalité. La transformation actuelle des filières avec une approche par compétences, la mise en place de filières basées sur le modèle STEAM, et l'introduction de matières d'entrepreneuriat ou d'innovation, de stages et de travaux de recherche réalisés en classe constituent des défis majeurs que l'établissement assume et semble, a priori, gérer correctement. La révision périodique des filières est encadrée par la loi, l'UFG s'acquittant de ses obligations légales par le biais de divers processus de qualité auxquels participe le secteur de la production et des entreprises.

Les procédures d'admission et de reconnaissance des études sont adaptées aux objectifs de la formation et respectent la Loi nationale sur l'enseignement supérieur. Les critères et méthodes d'évaluation pédagogiques sont définis, diffusés au début de chaque cycle, et peuvent parfois être ajustés après débat entre les enseignants et les étudiants. Il existe des procédures d'appel et de réclamation détaillées dans différents règlements aux côtés des autres droits des étudiants.

Les étudiants évaluent systématiquement la formation reçue durant chaque cycle au moyen d'un système d'évaluation des enseignants en ligne (SEL). Les enseignants sont également évalués par le coordinateur de filière. Les résultats sont transmis aux enseignants et utilisés par les doyens pour conclure l'évaluation de la performance des enseignants et proposer des plans de formation et d'amélioration.

La mobilité étudiante est réglementée mais pas obligatoire. L'établissement apporte parfois une aide pour les projets de mobilité des étudiants et enseignants, mais il n'existe aucun programme d'aide systématique.

Les étudiants participent aux processus de révision des filières via des ateliers consultatifs ou des forums. Ce procédé pourrait être amélioré en incluant les différentes branches de la communauté universitaire dans les instances décisionnelles.

**Aspects notables :** le catalogue de formations est riche et varié ; l'établissement offre aux élèves un environnement de travail virtuel et physique de grande qualité dont les ressources et services technologiques, l'organisation et l'entretien sont excellents ; la stratégie de formation tient compte de la diversité des étudiants et de leurs besoins ; il existe divers programmes de bourses ; la transformation actuelle des filières avec une approche par compétences, la mise en œuvre du modèle STEAM et l'introduction de l'entrepreneuriat dans les filières ; et le fait que l'université a connaissance de ses lacunes en termes d'accessibilité aussi bien physique qu'à l'information.

**Éléments à améliorer :** peu de professeurs ont de l'expérience à l'international ; le nombre de professeurs titulaires d'un master ou d'un doctorat est faible ; le nombre de professeurs rémunérés à l'heure de cours est très élevé (le ratio de professeurs à temps plein est bas) ; il existe des accords de coopération avec des universités étrangères et des établissements internationaux, mais sans lien suffisamment fort pour permettre une internationalisation majoritaire des professeurs et étudiants ; et l'exécution des décisions est très centralisée par le comité stratégique, les élèves ne participant pas aux instances décisionnelles qui déterminent la politique de formation.

**Le Comité d'experts émet les recommandations suivantes :** augmenter le nombre d'enseignants ayant de l'expérience à l'étranger et possédant un doctorat ou un master ; exploiter les accords internationaux existants et en multiplier le nombre pour créer un cadre propice au développement de l'internationalisation et des collaborations pour les masters et doctorats ; modifier les réglementations nécessaires pour intégrer les étudiants aux instances de débat et de décision chargées des politiques de l'université ; et augmenter la part de professeurs à temps plein, ceux-ci partageant un lien plus fort avec l'établissement et étant plus accessibles pour les élèves.

### Champ 3 : Lien entre recherche et formation

**Compte tenu des circonstances actuelles, ce lien n'est pas aussi fort qu'il le devrait et constitue une priorité à moyen terme de la politique de l'établissement.**

La recherche comme outil de production de connaissances est l'une des premières étapes, mais sa structure repose sur des chercheurs non enseignants et, en partie, sur la coopération. De ce fait, les axes stratégiques de formation ne découlent pas des activités de recherche. L'UFG a toutefois conscience de l'importance de ce point et considère qu'il s'agit d'une priorité à court terme de la politique de l'établissement.

Actuellement, il n'existe aucun moyen de réinvestir ou de mettre en lien les connaissances, l'actualisation des contenus, les nouvelles formes de compréhension, la réflexion individuelle et collective, les méthodologies, les techniques éducatives innovantes, le sens de la pratique, etc. qu'acquiert les enseignants pratiquant la recherche. De ce fait, les résultats qui en découlent ne peuvent pas être transférés à l'enseignement.

Le comité d'experts considère que l'UFG a le potentiel nécessaire pour renforcer la politique de recherche et augmenter le nombre de personnel disposant du statut d'enseignant-chercheur. Ces professeurs pourront alors lier leurs recherches universitaires à leurs activités d'enseignement. L'UFG devrait développer les observatoires des facultés pour stimuler la création de groupes de recherche et de programmes de doctorat en lien avec ceux-ci, afin d'encourager les rétroactions entre les deux activités. Elle devrait également intensifier et entretenir les relations avec les partenaires internationaux dans lesquelles les docteurs de l'UFG sont impliqués afin de développer la recherche et de favoriser la formation et les séjours des enseignants à l'étranger.

Le pays manque d'une culture de la recherche, ce qui se reflète inévitablement au niveau des établissements. À ce premier obstacle, il faut ajouter la confusion qui règne sur le sens strict du terme « recherche ». Différentes activités sont assimilées à de la recherche universitaire et scientifique (apport de nouvelles connaissances) sans en être (participation d'étudiants à des projets sociaux, travaux de recherche réalisés en classe, etc.).

La loi prévoit l'existence d'un axe de recherche pour chaque domaine de l'université. Les axes de recherche de l'ICTI sont formulés de manière générale et couvrent l'intégralité du spectre des domaines d'enseignement de l'établissement. L'avantage est qu'ils sont suffisamment flexibles pour répondre aux exigences de la législation en vigueur. En revanche, la politique centralisée actuelle ne permet pas de les adapter en fonction de la nature des filières ni de les organiser sur la base des enseignements.

Considérant qu'il y a peu d'activités de recherche et que le potentiel de l'établissement n'est pas pleinement exploité, il ne peut pas non plus exister de réinvestissement ni de mise en relation permettant de transmettre les connaissances et le savoir-faire ainsi acquis par les enseignants. De ce fait, leurs résultats ne sont pas transposés dans l'enseignement. À cet égard, il faut toutefois exclure les activités de la dizaine d'enseignants et d'enseignants-chercheurs des observatoires des facultés, qui effectuent un transfert via leurs cours et travaux de recherche réalisés en classe. Ils permettent aux étudiants d'avoir connaissance de leurs recherches en leur fournissant des articles expliquant la différence entre recherche sociale et recherche universitaire. Ils invitent également la communauté étudiante aux événements de diffusion à la fin d'une recherche, et leurs activités apparaissent sur le blog de l'université.

La politique de formation en doctorat, avec un unique programme partagé et centralisé dans un organisme externe aux facultés et au personnel enseignant, ne soutient pas le lien entre enseignement et apprentissage. Il est nécessaire d'établir des programmes de doctorat en collaboration avec les différents groupes internes et auxquels les chercheurs externes (docteurs étrangers) peuvent participer. Ces programmes pourraient être mis en place dans chaque faculté, entre plusieurs facultés, ou conjointement avec d'autres entités nationales et/ou des centres étrangers comme celui que l'université possède actuellement.

Le taux d'enseignants possédant un master ou un doctorat est faible. L'université devrait augmenter significativement le nombre de docteurs et de doctorants. Actuellement, le passage du statut d'enseignant à celui de chercheur représente un risque professionnel, alors qu'il devrait s'agir d'une opportunité d'évolution.

Il faut souligner, à cet égard, que d'après les participants aux panels d'étudiants et de diplômés rencontrés, les enseignants possédant un master ou un doctorat, en particulier s'ils ont été formés à l'étranger, sont perçus comme meilleurs. En effet, ils utilisent des techniques pédagogiques innovantes qui permettent des réflexions et recherches plus poussées ainsi que l'adoption de points de vue plus réfléchis qui améliorent la motivation en classe.

En raison des éléments susmentionnés, **le comité d'experts émet les recommandations suivantes** : orienter la politique de sélection du personnel de sorte que le corps enseignant soit essentiellement composé de docteurs afin de maintenir le lien entre recherche et enseignement ; développer un statut d'enseignant-chercheur pour permettre plus de flexibilité dans l'organisation et la gestion du personnel de l'université ; orienter les activités de recherche pour créer des liens entre les domaines de connaissance, les axes de recherche, les programmes de doctorat basés sur un ensemble d'axes, la réalisation de projets, et l'élaboration et la direction de thèses de doctorat dans ces axes ; doter les programmes de doctorat et l'élaboration des thèses d'une méthodologie spécifique et de procédures de recherche (la méthodologie ESG est un exemple parmi celles qui existent, mais l'UFG peut également en définir une qui lui soit propre) pour que les étudiants intéressés aient une idée claire du déroulement et de la durée des différentes phases ; et sensibiliser et motiver le corps enseignant pour d'une part, qu'il s'implique davantage dans un processus de formation en doctorat, et d'autre part, offrir des opportunités de formation à l'étranger.

### 3. Parcours de l'étudiant

#### Champ 1 : Expérience universitaire des étudiants, orientation en vue de l'insertion professionnelle

**Un parcours correctement organisé pour favoriser la réussite des étudiants, mais avec une connaissance limitée des activités et emplois des diplômés.**

L'accès à la formation, l'environnement et les modalités d'apprentissage est très adapté et positif, de même que les services. Il existe un fort engagement visant à développer des formules de modalité d'apprentissage mixtes pour permettre à différents profils d'étudiants d'accéder à l'enseignement. Le service social obligatoire des étudiants de l'UFG est composé d'éléments obligatoires et d'éléments facultatifs qui leur permettent de définir leur profil professionnel.

L'université devrait renforcer les relations entre les employeurs et ses diplômés à des fins de diversification de l'insertion professionnelle.

Selon le comité d'experts, il conviendrait de réviser les réglementations en vigueur afin qu'elles favorisent la participation effective des étudiants à toutes les instances décisionnelles de l'université et de prendre davantage en compte la diversité et l'origine sociale.

L'UFG, par l'intermédiaire du service Développement des étudiants, offre des services d'orientation professionnelle gratuits aux élèves des écoles secondaires publiques et privées qui en font la demande. De même, en cas de changement de filière, les étudiants de l'université passent des tests d'orientation.

À leur entrée à l'université, tous les étudiants suivent un cursus préparatoire de 4 modules introductifs qui les aide à s'intégrer et à découvrir et utiliser les outils virtuels de l'UFG. Des conseils financiers, une aide psychologique et une assistance juridique sont également proposés pour accompagner les étudiants en situation difficile. Même s'il arrive que des étudiants souffrant de différents handicaps (surdité, cécité, handicap physique...) achèvent leurs études avec succès, les procédures de qualité n'intègrent pas encore de dispositifs spécifiques pour certaines situations de handicap. Il convient d'indiquer que l'université a conscience de ce problème et prend actuellement des mesures pour pouvoir y remédier.

L'établissement réalise un suivi de la réussite académique des étudiants à partir de leur performance scolaire. Durant les différents cycles, les coordinateurs de filières peuvent générer des alertes dans les dossiers virtuels des étudiants et effectuer un suivi spécial si, à un niveau initial ou intermédiaire, ils détectent qu'un étudiant risque d'avoir des difficultés à réussir ses études. Il existe un « club de devoirs » où les étudiants s'entraident pour surmonter leurs difficultés scolaires.

L'UFG s'appuie sur des indices d'efficacité relatifs à l'achèvement des études, calculés en fonction de leur durée prévue. Un certain pourcentage d'étudiants excède cette durée dans plusieurs cycles, mais on explique généralement cela par le fait qu'il s'agit d'étudiants cumulant également un emploi. Toutefois, aucune donnée disponible ne le démontre. Lorsque ce genre de cas est repéré et concerne d'excellents étudiants, le service Développement des étudiants les aide à demander des remises sur des matières. L'université applique une stratégie de suivi des étudiants qui abandonnent leurs études.

Il n'existe pas de statistiques valides sur l'insertion professionnelle des diplômés. Depuis 2010, des études prospectives sont réalisées pour assurer le suivi des diplômés, mais sans atteindre de résultats probants. Actuellement, un centre d'orientation professionnelle a été créé et un système de suivi des diplômés a été mis en place dans le but d'obtenir des informations fiables et pertinentes. Divers mécanismes visant à aider les étudiants dans leur insertion professionnelle peuvent être utilisés avant l'obtention du diplôme : programmes de stage et bourses d'emploi grâce aux partenariats avec différents secteurs de la société, ateliers sur l'orientation professionnelle et l'employabilité, etc. Le service social obligatoire des étudiants de l'université (200 ou 300 heures en fonction de la filière) est composé d'éléments obligatoires et facultatifs qui aident les étudiants à définir leurs projets professionnels.

L'établissement invite les étudiants à participer à l'organisation des événements (conférences, projets, œuvres sociales) mais leur représentation dans les instances d'avis et de décision n'est pas prévue par les statuts de l'UFG. Une modification de l'organisation est en cours de préparation pour permettre aux étudiants, professeurs et entreprises de s'impliquer dans les instances exécutives.

Au quotidien, l'UFG propose aux étudiants une grande diversité au niveau des horaires pour leur permettre de suivre les différentes matières de leurs filières (matin, après-midi, soir, week-end...) et se montre flexible sur les modalités (présentiel ou virtuel). Certaines matières ne sont proposées qu'une fois par an, mais l'université peut ouvrir un second créneau à un autre moment de l'année si les étudiants en font la demande.

Les étudiants sont informés au début de l'année scolaire des résultats d'apprentissage attendus et des processus d'évaluation, qui peuvent parfois être discutés dans une certaine mesure.

Comme pour les autres activités et facettes de l'université, les étudiants ne participent pas à l'élaboration des politiques universitaires, programmes d'études et aspects relatifs à l'orientation professionnelle.

**Aspects notables :** l'université offre des services d'orientation professionnelle gratuits aux élèves des écoles secondaires publiques et privées ; tous les étudiants suivent un cursus préparatoire pour s'insérer dans le système universitaire et découvrir les outils virtuels ; des services d'assistance accompagnent les étudiants dans certains moments ; des élèves souffrant de différents types de handicaps parviennent à réussir leurs études ; l'université réalise un suivi de la réussite académique des étudiants lors des différents cycles pour déceler les risques ; les étudiants qui abandonnent leurs études font l'objet d'un suivi ; les étapes des formations incluent des éléments obligatoires et facultatifs qui permettent aux étudiants de définir leur profil professionnel ; un centre d'orientation a été créé et il existe également un système de suivi des diplômés ; il existe des programmes d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants ; et la modification de l'organisation pour permettre aux étudiants de s'impliquer dans les instances exécutives est en cours de préparation.

**Éléments à améliorer :** les processus de qualité n'incluent pas encore de dispositifs spécifiques pour les situations de handicap physique et de difficulté d'accès à l'information ; un pourcentage non négligeable

d'élèves dépasse le nombre de cycles normalement nécessaires à l'obtention du diplôme ; les structures créées pour l'orientation et le suivi des étudiants ne fournissent aucune étude pour analyser les véritables raisons qui font que les étudiants mettent plus longtemps que prévu à finir leurs études ; les structures créées pour l'orientation et le suivi des étudiants ne fournissent pas de statistiques valides sur l'insertion professionnelle des diplômés ; la représentation des étudiants dans les instances décisionnelles n'est pas prévue dans les statuts de l'université.

**Le comité d'experts émet les recommandations suivantes** : diminuer le rapport entre enseignants à temps plein et enseignants à temps partiel ; prendre des mesures pour inclure l'accès physique et l'accès à l'information des personnes souffrant de différents types de handicaps dans les processus de qualité ; inclure et mettre en avant les étudiants dans la gestion de la vie associative et dans les activités culturelles et sportives ; réaliser une étude pour identifier les causes (et les conséquences de chacune) qui font que les étudiants mettent trop longtemps à obtenir leurs diplômes ; obtenir des données fiables sur l'insertion professionnelle des diplômés ; inclure les représentants des étudiants dans la prise de décisions de l'établissement, et en attendant que cette mesure soit effective, les inviter à se joindre aux différents comités et conseils et tenir compte de leur opinion.

## Champ 2 : Ressources d'apprentissage

**Les ressources d'apprentissage de l'UFG englobent une grande variété d'éléments, dont ressortent en particulier les investissements dans la technologie (aussi bien pour le système de gestion que pour les laboratoires d'apprentissage, bases de données, bibliothèques, etc.). La formation à distance et la numérisation des contenus offrent des possibilités à tous les individus.**

L'établissement possède des ressources pédagogiques informatiques et sous format papier destinées à l'apprentissage. La diversification des ressources documentaires répond aux besoins engendrés par les modalités d'apprentissage, et l'infrastructure technique et logistique contribue aux bonnes performances et à la qualité du service offert. Il existe également un système de bibliothèques physiques et électroniques accessibles aux étudiants et au personnel, qui sont bien conçues et organisées. Les espaces et ressources d'apprentissage auxiliaires sont de haute qualité et sont bien conçus et entretenus.

Des mesures particulières doivent être prises pour permettre aux personnes souffrant de tout type de handicap d'accéder à court terme aux plateformes, à la documentation et à l'information.

L'UFG possède un système de bibliothèques physiques et électroniques accessibles aux étudiants et au personnel. Pour définir la politique relative à la documentation, le service correspondant consulte les étudiants et les enseignants. Il se base également sur la mesure du niveau de satisfaction et répond aux besoins de recherche et d'apprentissage. Par ailleurs, tous les services sont numérisés et il existe des souscriptions à Ebsco, Latindex, Camhol, Pascal et Raíces. L'université est membre du Consortium de bibliothèques du Salvador, qui fournit de nombreux avantages. Le personnel est au courant des nouvelles tendances et s'est rendu dans d'autres pays pour échanger des pratiques. Les bibliothèques comptent également des salles d'informatique (environ 500 ordinateurs ainsi que des tablettes qu'il est possible d'emprunter) avec du personnel pour assister les personnes le souhaitant. Chaque faculté compte des bibliothécaires qui se coordonnent avec le service Documentation. Les liens entre le campus central et le campus régional se concrétisent par des visites en personne ou via l'utilisation de nouvelles technologies telles que Skype.

L'utilisation des multiples ressources offertes par les bibliothèques et l'usage éthique des informations font maintenant l'objet d'un module préparatoire (20 h). Des informations sont également envoyées aux étudiants via des courriers institutionnels. Quoi qu'il en soit, la conception des systèmes est intuitive. Concernant l'accessibilité de la documentation et de l'information pour les personnes souffrant de tout type de handicap, il existe déjà quelques systèmes, mais de manière générale, l'université commence à mettre en place des solutions pour pallier cette lacune.

Les laboratoires d'apprentissage, et en particulier les ressources informatiques, sont un autre point à souligner. Les laboratoires spécialisés en informatique sont équipés de logiciels spécifiques modernes et très poussés. Ils répondent largement aux exigences en la matière. Actuellement, l'université met en place certains laboratoires sur le cloud. Elle a réalisé des investissements pour disposer d'une connexion haut débit et possède des simulateurs. Les laboratoires peuvent être utilisés à tout moment par les étudiants. Les autres ressources disponibles sont les salles d'études, cabines, salles avec accès Internet, etc. Toutefois, les plateformes ne sont pas encore accessibles pour les malvoyants.

En ce qui concerne le domaine des langues, l'établissement possède des accords pour l'apprentissage du français, de l'anglais et du mandarin avec une remise de 50 %. Au niveau institutionnel, des cours d'anglais sont dispensés dans le cadre de la formation continue et dans les formations de premier et de second cycle. L'établissement ne possède pas de laboratoire de langues.

**Aspects notables :** excellentes ressources technologiques pour la gestion et l'apprentissage ; diversités des ressources du système de bibliothèques, personnel de bibliothèque disposant d'une formation tout à fait adéquate, et bibliothèques équipées de salles d'informatique ; communication entre les bibliothèques de l'université et formation à l'utilisation des ressources bibliothécaires ; diversification et équipement des laboratoires d'apprentissage ; modalités d'enseignement permettant à davantage de personnes d'accéder à l'université ; salles de classe et contenus virtuels adaptés aux besoins ; et développement de supports numériques propres.

**Éléments à améliorer :** manque d'accessibilité aux plateformes, à l'information et à la documentation pour les personnes souffrant de certains types de handicaps ; et plateforme institutionnelle encore balbutiante au niveau de l'offre d'apprentissage des langues.

Le comité d'experts émet les recommandations suivantes : réaliser les efforts nécessaires pour que les plateformes, la documentation et l'information soient accessibles à tous à court terme ; et créer une plateforme institutionnelle dédiée à l'apprentissage de différentes langues incluant des laboratoires.

### Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

**Offre d'activités et de services adaptée pour assurer un environnement propice à l'apprentissage. L'UFG propose des horaires et modalités flexibles et assure la promotion des activités culturelles et sportives.**

L'établissement s'est doté d'une unité chargée du développement étudiant, qui organise des activités culturelles et sportives à l'aide d'un budget et d'un personnel dédiés. La participation étudiante aux activités sportives et culturelles est importante, en dépit de l'absence de bourses. Des compétitions internes sont organisées, ainsi que des sélections en vue de la participation à des compétitions extérieures avec d'autres universités. Il existe différents clubs prenant la forme d'ateliers – chorale, danse, échecs, volleyball, basketball, débat, poésie, littérature, théâtre, musique, etc. Toutes ces expériences sont reconnues et certifiées à l'aide d'un certificat ou d'une lettre de recommandation, sur demande de l'étudiant concerné.

Le Comité d'experts suggère d'améliorer la participation étudiante à la prise de décisions et aux débats traitant des sujets les concernant, d'encourager la création d'associations sociales et culturelles, de proposer la même offre de services sur le campus régional que sur le campus central, de continuer à faire avancer les processus d'intégration, de prêter davantage attention à la diversité et d'assurer la prise en compte des différentes communautés dans la conception des politiques qui les concernent.

La localisation de l'université, au centre-ville, influe sur les caractéristiques du campus, qui rencontre des problèmes de stationnement et manque d'installations sportives et d'espaces verts à certains endroits (des accords ont été conclus avec des installations sportives voisines). Elle constitue toutefois un atout certain pour attirer les étudiants qui travaillent et/ou qui doivent se déplacer dans les environs de l'université.

Il est intéressant de noter qu'il n'existe, au sein de l'université, aucune association générale d'étudiants assurant la représentation de ces derniers, ni aucune association sportive, culturelle ou représentative dans les facultés, sur le campus, au sein des cursus, etc., ce qui peut s'expliquer par le fait que le règlement interne de l'établissement n'encourage pas suffisamment cette possibilité. La législation nationale reconnaît toutefois le droit des étudiants de créer des associations pour assurer leur représentation.

L'université ne distribue aucune bourse sportive, artistique ou culturelle. Elle ne possède pas non plus de programme de bourse sur critères socioéconomiques, mais *Football for Ever* remet des bourses aux étudiants à faibles revenus dans le cadre du programme de rayonnement social de l'UFG. D'autres systèmes de bourses s'attachent à fournir des réductions et à faciliter l'accès au crédit des étudiants satisfaisant certaines conditions. Il n'existe aucun service d'hébergement, mais un service de transport vers différentes collectivités a été mis en place. Si aucune bourse ne favorise la participation à des activités sportives et culturelles et leur jouissance, une réduction des cotisations est possible, au niveau individuel, pour les personnes participant aux groupes internes de l'université. Cette dernière a mis en place des services de médecine et d'aide psychologique, qui ne sont toutefois pas tous disponibles sur le campus régional. Les informations relatives aux services de l'université sont diffusées sur les voies de communication de l'université. Quelques éléments généraux sont encore à améliorer dans ce domaine, tels que l'hébergement et la vie associative, les espaces verts et les installations sportives, etc.

En ce qui concerne les questions relatives au parcours académique, les étudiants sont informés de l'offre de formation en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles grâce aux diffusions de l'université. Certains enseignants communiquent également sur la possibilité – et l'intérêt – de poursuivre ses études jusqu'au doctorat, ainsi que sur les possibilités de financement correspondantes. Il n'existe toutefois aucun mécanisme d'information systématique sur les avantages liés à la poursuite des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, information qui dépend entièrement de la volonté de chaque enseignant.

Sur le plan de la qualité de l'enseignement, l'université répond globalement aux attentes des étudiants. Ceux-ci expriment une préférence pour les enseignants à temps complet, qui sont plus facilement accessibles puisqu'ils disposent d'un bureau dans lequel les étudiants peuvent les retrouver pour leur poser des questions et les consulter. Aucune différence n'est faite entre les enseignants à temps partiel et ceux à temps complet en ce qui concerne la qualité de l'enseignement. Des différences considérables ont toutefois été signalées en matière de niveau de formation des enseignants. S'ils sont titulaires d'un diplôme de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycles, ont étudié à l'étranger et possèdent une plus grande expérience, ils dispensent des enseignements de meilleure qualité, sont plus exigeants, utilisent des méthodes innovantes en lien avec la recherche et mettent l'accent sur la pratique et la réflexion dans leurs cours.

L'université se donne différents moyens pour améliorer les chances de succès des étudiants. D'une part, l'enquête de satisfaction menée auprès de ces derniers recueille des informations permettant de prévenir les situations préjudiciables et leur donne la possibilité de formuler des observations sous forme de réponse ouverte. D'autre part, des cours propédeutiques abordant des thématiques telles que les informations générales sur les procédures de l'université, la gestion du cursus, la vie universitaire, etc. sont proposés pour assurer la réussite des étudiants. Un autre mécanisme visant à améliorer la réussite des étudiants est la possibilité qui leur est offerte de consulter les autorités universitaires et d'utiliser le système informatique pour formuler des plaintes, propositions et observations. Ce feedback alimente les formations dispensées à l'intention des enseignants dans le cadre du plan d'amélioration des facultés. Si une plainte en lien avec l'éthique a été déposée dans le cadre de ces processus d'évaluation des performances et des services, l'enquête qui en découle peut déboucher sur le licenciement du salarié concerné.

Certains points importants concernant l'attention portée aux étudiants en situation de handicap restent à améliorer. L'université ne dispose d'aucune norme spécifique appuyant cette population ; tous les systèmes informatiques ne sont pas compatibles avec les lecteurs d'écran ; il n'existe pas d'unité d'appui aux étudiants en situation de handicap. Sur une note plus positive, l'université a procédé à une révision de son accessibilité, ce qui a donné lieu à de bonnes expériences pour les étudiants en situation de handicap, expériences qui restent toutefois ponctuelles et personnelles, sans s'inscrire dans le cadre d'une stratégie universitaire plus large. Par exemple, la signalétique n'est pas suffisante, les étudiants nécessitant les services d'interprètes en langue des signes salvadorienne sont tenus de prendre en charge leurs coûts, etc.

Sur le plan de la diversité en règle générale, les expériences de la Direction du rayonnement social en matière de prise en charge des mineurs sous tutelle de l'État et de formation à l'assistance aux personnes LGBTIQ+, aux personnes malvoyantes et aux rapatriés sont positives, et peuvent servir de leçon au reste de l'université. En revanche, les politiques touchant les groupes issus de la diversité sont conçues, discutées et approuvées en l'absence de toute consultation des personnes concernées.

Il n'existe aucune politique universitaire d'appui et de visualisation de la population LGBTIQ+, et des cas de discrimination de la part du personnel de sécurité et des services, et, dans une moindre mesure, de la part des autorités et des enseignants, ont été rapportés.

**Aspects notables :** proximité des lieux de travail ; activités culturelles et sportives populaires auprès des étudiants ; clubs ; accords avec des installations sportives voisines ; voies de communication universitaires ; services de transport vers certaines communautés ; souplesse des horaires et des modalités d'enseignement ; obligation de fournir des informations sur les apprentissages attendus et évaluation au début des programmes ; suivi des commentaires et plaintes des étudiants ; expériences positives de la Direction du rayonnement social en matière de diversité.

**Éléments à améliorer :** peu d'espaces verts et d'installations sportives appartenant à l'université ; absence de bourses universitaires artistiques et sportives ; services de médecine et de psychologie centralisés ; absence d'associations étudiantes et de représentation institutionnelle ; absence de service d'hébergement ; absence de stratégie de promotion des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et de leurs avantages pour les étudiants ; faible suivi des étudiants présentant des difficultés académiques ; problèmes d'accessibilité physique et d'accès à l'information pour certaines populations en situation de handicap ; peu d'installations sportives et culturelles et d'espaces verts dans certaines zones de l'UFG, et absence de financements pour y remédier ; peu d'aides pour la réhabilitation des étudiants en situation de handicap ; signalement de plusieurs incidents de discrimination à l'égard de la population LGBTIQ+ ; absence de prise en compte des intéressés dans la conception, le débat et l'approbation des politiques qui les concernent.

**Recommandations du Comité d'experts :** améliorer et développer des espaces verts et installations sportives ; régionaliser tous les services étudiants ; étudier la possibilité de proposer un service d'hébergement ; produire une stratégie visant à promouvoir la poursuite des études en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles ; produire une stratégie de prise en compte de la diversité assurant la participation des populations concernées ; aider les étudiants en situation de handicap d'un point de vue des droits humains, en les faisant participer à l'ensemble du processus de définition des stratégies ; résoudre les problèmes d'accès à tous les espaces auxquels se heurtent les personnes en situation de handicap physique, se doter des moyens nécessaires pour donner un accès aux informations aux personnes souffrant de handicaps divers et mettre

en place des programmes de financement de certains de ces appuis ; développer les installations sportives et culturelles et intensifier la création d'espaces verts ; intégrer les représentants des populations indigènes à l'université ; assurer un traitement équitable de la population LGBTQ+ et assurer son intégration ; faire participer les différentes populations à la conception, aux discussions et à l'approbation des politiques qui les concernent, et concevoir des campagnes de sensibilisation et de formation sur ces populations et leurs droits.

## 4. Relations extérieures

### Champ 1 : Les politiques de partenariat

**L'établissement définit et conçoit sa politique de partenariat comme une valeur ajoutée. Il noue des alliances fortes et prestigieuses avec les entités et organismes de son environnement. Il possède une stratégie de partenariats peu collaboratifs à l'échelle internationale.**

La stratégie de partenariats de l'UFG renforce le développement de ses objectifs et les liens avec son environnement, celle-ci ayant conclu des accords avec plusieurs établissements publics et privés d'enseignement supérieur du pays, ainsi qu'avec le secteur des entreprises. Ces partenariats sont bien identifiés et gérés, ce qui les rend productifs. Ainsi, l'UFG est un membre actif de l'association des universités privées et de l'association des petites et moyennes entreprises. Elle entretient des rapports étroits avec l'association salvadorienne des industries et avec d'autres pays, principalement l'Union européenne et certaines universités d'Amérique du Nord. Elle a mis en place des partenariats avec les autres universités privées nationales, bien qu'elles représentent la concurrence, en vue de réaliser des économies d'échelle et d'assurer une éducation de qualité. Elles partagent ainsi des bibliothèques virtuelles, font de la publicité commune, et forment un réseau de recherche au sein duquel elles collaborent les unes avec les autres.

Le Comité d'experts recommande d'institutionnaliser toutes les initiatives de collaboration et de partenariat à l'aide d'engagements explicites formels, de les synthétiser et de communiquer publiquement toutes les expériences et tous les résultats tirés de leur suivi et de leur contrôle.

À l'échelle nationale, l'établissement a noué des partenariats de qualité avec les principales universités privées, le gouvernement, le secteur des entreprises et la société civile via la Direction du rayonnement social. Plus récemment, il a commencé à collaborer avec l'université publique (UES). Il a mené des recherches conjointes dans le domaine social et dans le champ de l'éducation avec d'autres universités et certains ministères nationaux.

La Direction des relations nationales et internationales (DRNI), créée en 2014, gère le suivi des conventions avec certes beaucoup d'énergie et de savoir-faire, mais peu de ressources financières et humaines (elle devrait disposer d'une structure et d'un personnel plus adaptés à ses besoins réels). Elle dirige, de façon très compétente, la gestion, le suivi et la mise en valeur des partenariats et conventions. Il conviendrait d'exploiter son potentiel pour mettre en place des solutions de mobilité et gérer les liens créés par les facultés avec l'étranger dans le domaine de la recherche.

Le plan stratégique 2016-2020 ne contient aucune stratégie portant spécifiquement sur les partenariats (nationaux ou internationaux), si ce n'est la stratégie d'ouverture à l'international, qui ne cherche qu'à optimiser ce qui existe déjà plutôt qu'à viser d'autres objectifs plus ambitieux.

**Aspects notables :** des partenariats solides avec les principaux établissements universitaires du pays et les secteurs sociaux ; expériences communes menées avec d'autres universités pour économiser l'acquisition de services ; excellente performance de la DRNI.

**Éléments à améliorer :** le plan stratégique 2016-2020 ne contient aucune stratégie portant spécifiquement sur les partenariats ; peu de personnel au sein de la DRNI.

**Le Comité d'experts recommande :** de définir et de mettre en place des politiques et des stratégies de partenariat, notamment à l'échelle internationale ; d'inclure dans le prochain plan stratégique un axe spécifiquement consacré à ce sujet ; d'améliorer les ressources de la DRNI et de lui conférer les compétences et responsabilités nécessaires pour gérer les relations avec les centres étrangers, y compris de recherche.

### Champ 2 : Les relations internationales

**La mobilité enseignante et étudiante est faible, et représente l'un des aspects à améliorer en priorité. Les enseignants doivent en profiter pour actualiser leurs connaissances et développer des séjours de recherche.**

L'établissement a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes adaptés à sa stratégie. Il entretient des rapports de qualité avec certains établissements internationaux, qui ne profitent toutefois pas à la population qui pourrait en bénéficier.

Certaines modalités d'internationalisation, telles que la mobilité des enseignants et des étudiants, sont limitées, en raison notamment des ressources économiques qu'elles nécessitent et de l'incompatibilité des équivalences du système de qualification, à l'exception des doubles diplômes et du programme PAME de l'UDUAL.

Le Comité d'experts recommande de favoriser et d'appuyer la mobilité des étudiants et du personnel de l'Université. Il recommande également de renforcer la Direction de la coopération internationale en recrutant en son sein suffisamment de personnel, afin d'optimiser la collaboration avec les partenaires internationaux, de maximiser les conventions pour créer des formations de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles communes avec des établissements prestigieux, et de collaborer pour mener des recherches et mettre en place des doctorats conjoints.

Les partenariats relèvent de la stratégie de l'UFG, qui prend part à des réseaux internationaux selon différentes modalités, tant pour la formation que pour la recherche, et concernent tout autant les chercheurs, les enseignants, les étudiants et le personnel administratif. Ces relations se fondent généralement sur des conventions de mobilité étudiante et enseignante autofinancées, et, parfois, sur des contrats de chercheur associé. Bien que les rapports noués avec les établissements internationaux soient de haut niveau et de qualité, ils ne visent que des objectifs ponctuels et ne semblent bénéficier qu'à peu de personnes et ne produire que peu de résultats pour l'établissement (à l'exception de la convention souscrite pour proposer un programme de doctorat commun avec l'ICAP, au Costa Rica).

L'UFG a noué des relations solides et actives avec différentes universités sur le continent américain (Mexique, Colombie, Nicaragua, Arizona, etc.) et participe à plusieurs réseaux régionaux. Un projet de convention en vue de la mise en place d'un double diplôme avec l'Université de la Sorbonne (France) est actuellement en cours de négociation. Ces opportunités internationales contribuent au renforcement institutionnel de l'UFG, et permettent d'acquérir de nouvelles façons de penser, de nouveaux axes de recherche, des capacités innovantes, etc.

Toutefois, la politique d'internationalisation et sa stratégie n'abordent pas les rôles joués par les différentes unités de gestion de l'établissement. Elles se concentrent essentiellement sur deux éléments : les conventions et relations de l'ICTI avec différents organismes et établissements internationaux à très haut potentiel (dont il ne profite pas, puisqu'il ne les développe pas), et les rapports personnels des enseignants (qui ont depuis fait l'objet d'une tentative d'institutionnalisation), qui ont noué des contacts à l'étranger lors de leurs échanges de master et doctorat ou lors de la diffusion de leurs travaux.

L'existence et la gestion des relations extérieures, ainsi que leur possible développement, devraient être concentrées entre les mains de la DRNI, afin que cette dernière en fasse ruisseler les bienfaits vers toutes les unités de l'université (gestionnaires, administratifs, enseignants, chercheurs, étudiants). Ces dernières pourraient ainsi en tirer des avantages en s'acquittant de leurs missions, tout en laissant la gestion à la DRNI. De même, les projets et programmes de coopération devraient circuler davantage entre les différentes unités de l'établissement.

La DRNI gère les processus de mobilité et s'occupe du suivi et de l'accompagnement des séjours. La majorité des séjours sont financés grâce à des aides extérieures ; des programmes d'aide à la mobilité des étudiants ont été créés avec l'Union européenne, et des partenariats sont établis en fonction des projets. La mobilité des enseignants devrait être renforcée, en vue essentiellement du développement de masters et doctorats, mais aussi de la création de séjours de recherche en collaboration avec des groupes étrangers. Malgré les efforts et améliorations ayant déjà eu lieu en ce sens, quelques difficultés persistent, qui compliquent l'application des programmes de mobilité. La première raison expliquant la faible mobilité entrante comme sortante tient à son financement. L'université possède un budget consacré à l'aide, mais les étudiants n'y ont pas accès et doivent trouver eux-mêmes les ressources économiques nécessaires pour financer intégralement leur séjour. Il n'existe pas non plus de programmes nationaux ou régionaux auxquels ils pourraient avoir accès. Le fait que le système national n'utilise pas les crédits comme mesure de référence de l'évolution de l'apprentissage et que la reconnaissance ultérieure des unités d'évaluation des matières suivies à l'étranger pose donc problème constitue un autre point crucial. L'absence de maîtrise des langues étrangères, de même que le fait que de nombreux étudiants travaillent en parallèle de leurs études et ne peuvent donc s'absenter, présente également des obstacles à la mobilité. Il existe néanmoins une réflexion sur la stratégie à adopter pour attirer des étudiants et chercheurs étrangers, une problématique commune à toutes les universités du pays.

**Aspects notables :** l'UFG a déjà noué des liens étroits avec des universités sur différents continents ; la création d'accords et d'échanges fait partie de ses priorités stratégiques ; l'ICTI entretient des rapports avec

des partenaires internationaux de renom qui lui offrent de nombreuses opportunités de développement ; la DRNI présente une capacité et un potentiel d'action favorables à l'avancée de l'internationalisation.

**Éléments à améliorer :** faible maîtrise des langues étrangères, notamment l'anglais, de la part des étudiants et du personnel de l'université ; peu de personnel au sein de la DRNI ; la stratégie d'internationalisation n'est pas appuyée par la DRNI, ni centralisée en son sein ; il n'existe pas de grille de reconnaissance des matières étudiées à l'étranger ; la mobilité entrante des chercheurs et enseignants (docteurs) est réduite ; il n'existe aucun programme d'aide financière (nationale ou propre à l'établissement) destinée à faciliter la mobilité ; les relations extérieures ne sont pas développées.

**Recommandations du Comité d'experts :** stimuler l'apprentissage des langues, notamment de l'anglais, par les étudiants et le personnel de l'université ; recruter du personnel supplémentaire au sein de la DRNI, le former et s'appuyer sur cet organe pour augmenter le nombre d'étudiants faisant des échanges et homogénéiser les conditions ; travailler à la reconnaissance des matières et au transfert des notes pour faciliter les échanges ; créer des postes pour favoriser les séjours de post-doctorants ; recevoir davantage de chercheurs dans le cadre d'échanges et consacrer plus de ressources à la mobilité ; développer les relations extérieures existantes pour qu'un nombre plus important de personnes en tirent parti, en en élevant la gestion au niveau de l'établissement.

## 5. Pilotage

**Le professionnalisme de l'organisation administrative de l'UFG constitue l'un de ses points forts. Elle assure une gestion des ressources adaptée à sa stratégie. Les ressources financières sont définies et contrôlées. Le système d'information est adapté et exemplaire à plusieurs égards. La situation patrimoniale est connue et contrôlée, et l'établissement est conscient de ses forces et faiblesses liées à sa localisation centrale. Certains objectifs du plan stratégique appelleront certaines améliorations en matière de gestion du personnel enseignant.**

La situation financière de l'établissement est solide, ses procédures de gestion sont claires et son organisation très efficace. Sa politique de gestion des ressources humaines pourrait être mieux adaptée à la stratégie, avec la mise en place d'une politique relative au personnel enseignant commune à toutes les facultés et appuyant davantage la recherche.

Le système d'information est innovant, efficace, complet et adapté à la gestion administrative ainsi qu'au développement de l'activité enseignante. Les équipements et structures sont très sophistiqués. L'équipe de développement, d'entretien et de sécurité exécute ses missions avec efficacité.

Le patrimoine est connu et contrôlé, et fait l'objet d'un plan d'entretien très bien conçu. L'établissement est conscient de ses faiblesses.

### Champ 1 : Les finances de l'établissement

85 % des fonds proviennent du service d'enseignement supérieur, et les 15 % restants de projets, consultations, intérêts bancaires, etc. Les dépenses du personnel ne représentent que 55 % des dépenses totales, ce qui donne à l'UFG une certaine souplesse sur le plan financier, mais empêche la réalisation de certains objectifs du plan stratégique, comme nous le verrons plus loin.

La baisse du nombre d'étudiants ces trois dernières années a nécessité et supposé d'adapter immédiatement la stratégie financière. Un contrôle des dépenses et une politique de réduction des dépenses ont ainsi été mis en place : installation de panneaux solaires pour réduire les dépenses d'électricité, négociation des taux d'intérêt bancaires, passage d'une organisation par heures supplémentaires à une organisation par travail posté pour certaines équipes, création d'une unité de marché, adoption d'une stratégie de diversification des revenus relevant du plan stratégique, passage du taux de revenus tirés de sources autres que les étudiants de 9 à 15 %.

Même si la baisse du nombre d'étudiants (25 % en cinq ans) a entraîné une réduction de moitié de l'excédent annuel, la trésorerie de l'établissement continue d'être solide et stable. Ces réserves, importantes, permettraient à l'établissement de fonctionner pendant un an sans aucune entrée de la part des étudiants.

Au mois de septembre, chaque responsable de processus prépare son budget et ses besoins en suivant les recommandations de la présidence et du plan stratégique. La Direction des finances consolide ces informations sous forme d'un budget annuel unique, qui sera présenté au Conseil de direction pour examen et approbation. Les vérifications se fondent sur des données historiques ; les fluctuations budgétaires s'expliquent, entre autres, par l'apparition de nouveaux projets accompagnés d'investissements, et par les heures de cours nécessaires par enseignant en fonction de l'offre académique. Le budget est annuel, mais

fait l'objet de projections sur cinq ans sur le plan de la recherche (ICTI), en vue d'éventuelles constructions et de l'inscription des étudiants.

Les facultés n'ont pas d'objectifs financiers, mais elles visent tout de même à assurer le maintien du nombre d'étudiants. L'établissement ne manque pas de ressources.

La structure des effectifs chargés de la gestion financière est très bien articulée, et comprend du personnel adapté à l'échelle intermédiaire. Cette direction centralisée compte 19 personnes et dépend directement du recteur. L'établissement s'est doté de procédures de gestion claires et s'est organisé de façon très efficace.

Il a mis en place des outils d'analyse des coûts par faculté, par étudiant de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, de la modalité présentielle sur les différents campus, de la modalité non présentielle, etc., même s'il ne contrôle pas, pour l'instant, les coûts par étudiant des différents niveaux. Il a également mis en place des outils de contrôle budgétaire lui permettant de suivre les dépenses budgétaires mensuelles.

**Aspects notables :** stabilité financière de l'établissement, et qualité de ses méthodes et de ses équipes de travail, qui effectuent de nombreux contrôles internes. Tous ces points ont été confirmés par l'audit externe.

**Recommandations du Comité d'experts :** poursuivre la diversification des ressources à l'aide de nouveaux projets de recherche et de la détermination d'éventuels procédés de mise en valeur du patrimoine et de l'expertise de l'université (applications logicielles, développement du personnel, etc.).

## Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

L'UFG emploie environ 300 salariés à temps complet dans l'administration et 140 enseignants à temps complet. Le reste du personnel est constitué par des enseignants rémunérés par heure de cours. Cette répartition reflète une caractéristique de l'équipe enseignante de l'UFG, au sein de laquelle seuls 20 % des enseignants sont à temps complet (conformément au minimum légal). Cette situation lui garantit une grande souplesse financière, mais soulève d'autres questions pour le développement de l'UFG. L'établissement connaît parfaitement le salaire de tout son personnel et procède à des analyses prospectives en tenant compte de l'évolution du nombre d'inscriptions.

La Direction des ressources humaines ne gère que le personnel administratif. Elle s'appuie sur des procédures solides en matière de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel. Tout le personnel est encouragé à être proactif et tourné vers le service client. La procédure de sélection comprend une évaluation des compétences et aptitudes et de la capacité à résoudre les problèmes, ainsi que des tests psychologiques. Les candidats doivent avoir terminé leurs études. Une fois les tests passés, les trois meilleurs candidats sont présentés à l'unité à l'origine du recrutement. Les offres sont systématiquement publiées, en interne et sur la bourse du travail. Les personnes recrutées sont généralement jeunes. 60 % du personnel administratif bénéficie d'un contrat permanent à durée indéterminée. Il n'est pas difficile de recruter des personnes répondant aux besoins, et le personnel est assez stable, l'UFG enregistrant une faible rotation du personnel.

L'évaluation du personnel est systématique et s'effectue dans le cadre de procédures établies. L'établissement songe à moderniser le système d'évaluation, en introduisant une autoévaluation et une évaluation de la part du responsable hiérarchique, ce qui correspond au modèle actuel de la gestion des ressources humaines. L'évaluation des performances du personnel fournit des informations alimentant le plan annuel de formation conçu par la DRH. Chaque membre du personnel bénéficie chaque année d'un nombre minimum d'heures de formation.

L'équipe enseignante présente des caractéristiques différentes. Les professeurs sont rarement titulaires d'un master ou d'un doctorat (moins de 3 %). L'UFG s'est fixé comme objectif, dans son plan stratégique, d'avoir 50 % d'enseignants titulaires d'un master en 2020, et 75 % en 2024. Elle propose des demi-bourses pour encourager son personnel à s'inscrire en master ou doctorat. Par le passé, elle finançait également quelques séjours de formation à l'étranger. Il ne semble pas y avoir, pour l'instant, de grande évolution, et il paraît difficile d'atteindre l'objectif du plan stratégique en l'absence d'autres incitations. Le personnel enseignant dépend hiérarchiquement et financièrement des facultés.

La majorité des enseignants est employée à temps partiel, et leur activité principale n'est pas l'enseignement. Ils ne sont donc ni très disponibles, ni très proches des étudiants, qui expriment clairement leur opinion concernant la formation de leurs professeurs : les titulaires de masters et de doctorats sont plus ouverts en cours, les font davantage réfléchir et faire des recherches, et leurs cours sont plus pratiques et moins descriptifs. Les professeurs rémunérés par heure de cours devraient n'être utilisés qu'en cas de nécessité absolue. Leur nombre devrait être réduit, au profit des professeurs à temps complet ayant une formation doctorale. Outre l'absence de formation, la charge pesant sur les enseignants est peu compatible avec une activité de recherche.

Les procédures de recrutement et d'évaluation ne tiennent pas compte de la recherche. Les enseignants font l'objet d'une évaluation administrative, d'une évaluation par les étudiants (60 % de la note) et d'une évaluation par le responsable hiérarchique direct. Le plan annuel de formation des enseignants, qui tient compte des résultats de l'évaluation, est établi par le Conseil des doyens et par les facultés.

Les plans et stratégies actuels envisagent la mise en place de procédures de recrutement d'enseignants à temps complet présentant un profil de chercheurs. Le Conseil des doyens rédige actuellement une réglementation relative au corps d'enseignants-chercheurs décrivant les conditions que doit remplir l'enseignant pour être également chercheur. Le personnel nouvellement embauché devrait ainsi être titulaire d'un master ou d'un doctorat, avoir écrit des articles publiés à l'international et parler anglais. Les doyens comme les chercheurs des facultés voient d'un bon œil l'existence d'un corps d'enseignants-chercheurs présentant différents profils d'affectation, et ayant donc différentes missions, mais exécutant les deux fonctions. Les professeurs demandent à l'université de reconnaître leurs activités d'enseignement et de recherche, et de leur ouvrir l'accès à des doctorats internationaux.

En ce qui concerne les risques psychosociaux, un plan de formation destiné au personnel d'entretien a été établi pour leur éviter le harcèlement. La DRH effectue une évaluation annuelle de l'ambiance au travail, à l'issue de laquelle elle soumet des propositions aux responsables. Des personnes en situation de handicap sont régulièrement recrutées. La direction administrative est responsable de la politique d'hygiène et de sécurité (selon la réglementation nationale). Le personnel dispose d'une clinique médicale, composée d'un médecin et d'une infirmière.

**Aspect remarquable :** la qualité de la gestion du personnel administratif, de son recrutement jusqu'à son évaluation.

**Recommandation du Comité d'experts :** modifier la politique de gestion des enseignants (recrutement, missions, formation, rémunération, etc.) pour avoir des professeurs faisant de la recherche de façon systématique et reconnue.

### Champ 3 : Système d'information

Le système d'information est innovant, efficace et adapté à la gestion administrative et au développement de l'activité enseignante. La plupart des besoins sont couverts par une structure centralisée et intégrée ; il ne reste que peu de systèmes isolés. Tous les services sont intégrés, et l'université dispose d'une base de données unique qui donne un accès intégré et déclenche des alertes automatiques. Compte tenu de sa qualité et de son efficacité, l'université envisage de la céder à d'autres établissements, en mettant en valeur ses atouts. Outre ses services en matière de gestion de l'UFG, le système d'information offre un service de formation à distance, ainsi qu'un accès aux informations et à la documentation.

Les équipes et structures sont très sophistiquées. Elles comprennent une grande majorité d'ingénieurs, qui présentent la particularité d'avoir obtenu un diplôme de l'UFG après avoir débuté comme techniciens. Cette originalité explique l'implication et l'adaptation notables du personnel.

Le système d'information relève de l'Unité technologique des systèmes (développement de logiciels, systèmes de communication, aide à la maintenance, équipements informatiques, services en ligne, etc.) et de l'Unité de sécurité, qui détermine les politiques de sécurité d'accès. Son organisation, très adaptée aux besoins, associe activités de recherche, équipes de développement centralisées et répartition géographique pour pouvoir garantir la prestation de services. Tous les centres informatiques, de même que le centre régional, disposent de techniciens. Un plan d'entretien permanent a été élaboré, les développements et revenus sont planifiés en fonction des besoins du plan stratégique, etc.

En ce qui concerne la sécurité des données, toute l'infrastructure se trouve sur un cloud privé situé près de l'équateur, relié par un câble sous-marin. Un système de gestion web desktop, développé par l'université, gère les différents profils d'accès en fonction de différentes catégories.

Selon les directions et les étudiants, les ressources technologiques de l'université sont de très bonne qualité, les services sont efficaces, et l'établissement apparaît comme un pionnier dans le pays en matière de technologie.

**Aspects notables :** la qualité du système d'information et du personnel qui le gère fait partie des points forts de l'université et de ses caractéristiques ; le système est particulièrement adapté aux besoins de l'administration, qui s'appuie sur de nombreux indicateurs intégrés dans le système pour alimenter sa politique de gestion et de qualité ; outil efficace pour les enseignants : les étudiants bénéficient de salles équipées de la suite spécialisée Adobe, Microsoft, de bases de données, etc. ; l'université possède la version universitaire d'Adobe et de Cisco, entre autres, grâce à une collaboration avec ces entreprises commerciales ; son activité de recherche lui permet de maintenir et de faire évoluer ses équipes et d'occuper une place d'université spécialisée dans les technologies de l'information ; la qualité de ses nombreuses res-

sources en ligne lui permet de se positionner comme l'une des universités les plus adaptées aux différents profils d'étudiants (étudiants qui travaillent, etc.).

#### Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

L'UFG est propriétaire de tout son patrimoine immobilier. Elle est consciente de la valeur de ses actifs immobiliers, situés dans une zone centrale de la capitale et sur le campus régional, mais également de leurs faiblesses. Le patrimoine est connu et contrôlé, et fait l'objet d'un plan d'entretien très bien conçu. Les constructions et l'entretien sont planifiés, en conjonction avec la Direction du patrimoine et la Direction des finances, et reliés au plan stratégique.

Un inventaire des équipements et immeubles a été dressé et est accessible sur le système informatique. Chaque personne possède un acte des actifs sous sa responsabilité et y a accès en ligne. Les priorités actuelles définies par le plan stratégique sont la construction d'un bâtiment regroupant les laboratoires (actuellement disséminés dans différents bâtiments) et la création d'un nombre plus important de places de stationnement pour améliorer l'accueil des étudiants. L'UFG utilise 30 % de ses réserves pour réaliser des investissements immobiliers, et complète cette somme à l'aide de prêts bancaires.

Le plan d'entretien englobe tous les équipements, qu'il s'agisse d'entretien interne propre ou de travaux sous-traités. Il est élaboré sur une année entière, et est financé par un budget dédié ; la liste des priorités est dressée à la suite d'une évaluation des risques.

Chaque bâtiment compte un Comité santé, sécurité et évaluation des risques coordonné par l'unité administrative. L'unité chargée de l'entretien collabore avec le comité Santé et Sécurité, composé de trois représentants patronaux et trois employés de chaque bâtiment. Les étudiants participent aux brigades, qui œuvrent sous l'égide de la norme ISO 9001:2015.

L'université s'attache à assurer l'intégration dans tous les bâtiments. Compte tenu de l'ancienneté de certains d'entre eux, ces ajustements sont difficiles à réaliser, mais ces problèmes sont contournés en attribuant des salles au rez-de-chaussée.

L'attention au client est l'une des thématiques privilégiées du plan de formation des agents d'entretien et de nettoyage.

**Aspects notables :** la parfaite adaptation de la politique immobilière avec la stratégie de l'UFG, et la solidité du plan d'entretien.

**Recommandation du Comité d'experts :** prêter davantage attention au public en situation de handicap et envisager de valoriser le patrimoine à l'aide de partenariats professionnels.

## 6. Qualité et éthique

### Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

**L'établissement possède une culture solidement ancrée d'évaluation des performances et d'exploitation des résultats en vue de la mise en place de programmes de formation et de perfectionnement. Il s'est également engagé en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration permanente de ses fonctions essentielles.**

L'université affirme son engagement sur le plan de la qualité dans ses axes stratégiques. La communauté universitaire a intégré la culture de la qualité. L'établissement dispose d'un système interne de garantie de la qualité et se soumet à toutes sortes d'évaluations internes et externes. Son personnel est réceptif aux processus d'évaluation et aux plans d'amélioration qui en découlent, et y collabore. L'institution a défini une politique de qualité qui englobe parfaitement l'ensemble de ses missions, et met en œuvre un projet d'amélioration permanente de la qualité, auquel elle se conforme.

L'établissement dispose d'une politique de qualité et d'amélioration permanente écrite et approuvée, qui s'inscrit dans son système de qualité. Il convient toutefois de veiller à ce que les procédures y afférentes ne soient ni trop surchargées ni trop contraignantes, et qu'elles ne transforment pas la gestion et les outils en une tâche administrative excessive, considérée comme une fin plutôt que comme un moyen.

Le Comité d'experts recommande de poursuivre l'engagement en faveur de la qualité et la culture d'évaluation des performances et d'exploitation des résultats pour produire des plans d'amélioration permanente et d'engagement qualité.

L'établissement possède une culture de qualité et d'évaluation des performances solidement ancrée et assumée par le personnel. En 2015, il s'est soumis à une évaluation menée en vertu de la norme ISO 9001, déjà adaptée aux établissements d'enseignement supérieur. Il a également reçu une accréditation de la Commission d'accréditation de la qualité de l'enseignement pour les périodes 2004-2009, 2009-2014 et 2015-

2020. Sa politique de soumission à des évaluations et accréditations constantes l'aide à s'améliorer, en se fondant sur les rapports présentés et sur ses propres procédures de qualité. Il a mis en place des procédures du système de qualité, un Comité qualité et une Direction de la qualité responsable des procédures et de l'amélioration permanente. Ces procédures sont régulièrement révisées. Elles ont ainsi atteint un degré de systématisation des procédures universitaires et administratives qui permet de planifier suffisamment à l'avance.

Les résultats de l'évaluation institutionnelle ont poussé l'UFG à améliorer ses processus de suivi des résultats et de formation du personnel. Les accréditations récentes ont identifié certaines faiblesses, qui ont donné lieu à des programmes d'amélioration. Les domaines suivants ont enregistré des améliorations : acquisition d'équipements, modification des programmes d'études, offre de nouvelles formations, rénovation des infrastructures (salles, équipements, superficie des laboratoires), etc. Toutefois, des progrès majeurs sont encore nécessaires sur les plans de l'amélioration de la structure et des résultats de la recherche, et il convient de poursuivre l'amélioration des infrastructures d'accessibilité et des conditions de la vie universitaire.

L'établissement évalue les performances des unités, des processus enseignants et administratifs, du corps professoral et du personnel chargé de la gestion des services, etc. Les résultats de ces évaluations servent à produire des programmes de formation et d'amélioration des services. Le processus de qualité comprend aussi un programme d'incitation à la qualité. L'établissement travaille sur un projet d'évaluation externe de ses formations, et procède à cette fin à des autoévaluations internes. L'évaluation des performances et des défaillances du personnel peut déboucher sur une prise de sanctions, pouvant mener jusqu'à la perte de l'emploi au sein de l'établissement.

Il est estimé que la plupart des personnes ont une culture de qualité. Elles accordent crédit aux mesures et incitations leur ayant permis de s'améliorer. La Direction de la qualité, composée de six personnes, bénéficie du soutien institutionnel des autorités.

**Aspects notables :** engagement en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration permanente ; participation de la communauté universitaire aux procédures de qualité ; mise en place de procédures d'évaluation et d'autoévaluation ; existence d'un système interne de garantie de la qualité, production de programmes d'amélioration et de formation fondés sur les résultats des évaluations.

**Éléments à améliorer :** adopter des structures et politiques plus ambitieuses grâce aux résultats de la recherche et à la qualité de ces derniers.

**Recommandations du Comité d'experts :** veiller à ce que les procédures et outils de gestion de la qualité ne se transforment pas en une fin plutôt qu'en un moyen ; continuer à assurer l'engagement en faveur de la qualité et la culture d'évaluation des performances et d'exploitation des résultats pour produire des plans d'amélioration permanente et d'engagement en faveur de la qualité ; fixer des échéances pour garantir les améliorations nécessaires sur le plan de la qualité de la recherche et de ses résultats, ainsi que sur le plan de la création de programmes de doctorat et d'une méthode de qualité en matière de rédaction de thèses.

## Champ 2 : Éthique et déontologie

**L'institution entretient des valeurs d'éthique et de déontologie, qu'elle met en œuvre quotidiennement. Les principes éthiques et déontologiques sous-tendant les missions des unités universitaires sont parfaitement structurés et respectés, et communiqués à la communauté universitaire.**

**Les étudiants ne participent pas aux différents niveaux de gouvernance.**

Des évaluations des différentes activités de l'université sont menées, grâce auxquelles cette dernière adopte des comportements éthiques et redevables vis-à-vis de la communauté universitaire et de la société tout entière. La culture de responsabilisation est très ancrée.

L'université tente de promouvoir la participation des étudiants aux différents niveaux de gouvernance et à la vie associative, mais se heurte à une demande et à un intérêt faibles.

Le Comité d'experts recommande de poursuivre les politiques d'éthique et de déontologie, de modifier la réglementation en vigueur pour assurer la participation des agents sociaux et des différents secteurs de la communauté universitaire aux divers niveaux de gouvernance, et de favoriser la vie associative et la représentation des étudiants.

L'établissement dispose d'un manuel et d'un code d'éthique, d'un règlement du Comité de responsabilité sociale, d'un descriptif des postes et fonctions, etc. Le premier code d'éthique date de 2013 et a été révisé en 2018. Un cours d'éthique commun aux différents programmes de formation est dispensé, et les politiques prévoient la mise en place de programmes de lutte contre la violence et le harcèlement. Ces aspects doivent apparaître dans le programme en vertu de la loi sur l'enseignement supérieur. L'élaboration d'une

politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes constitue un défi pour l'université, qui œuvre à son élaboration.

L'UFG dispose de procédures rigoureuses de lutte contre le blanchiment d'argent et la violence physique ; c'est pourquoi elle a mis en place des formulaires qui lui permettent de connaître les activités de ses fournisseurs, de ses clients et de ses employés.

Elle ne dispose pas d'un portail de transparence, mais rend publiques la plupart des informations la concernant, de même que le rapport sur ses réalisations. Elle s'appuie pour cela sur le code d'éthique du fonctionnaire public pour les questions d'égalité entre les genres, la non-discrimination, etc. Il existe toutefois dans le pays une loi sur la transparence qui oblige les établissements à communiquer un ensemble de données et d'informations au ministère.

Dans le cadre du processus de recrutement du personnel, les documents et titres originaux sont exigés, et les tests et procédures assurant le mérite ont été systématisés. L'université a mis en place un code scientifique et une commission d'éthique pour la recherche, et utilise différents logiciels de lutte contre le plagiat.

La procédure disciplinaire se définit à partir des expériences du pays en matière d'enseignement universitaire ; tout fonctionnaire ou étudiant peut signaler une irrégularité, qui est ensuite transmise à une commission disciplinaire ; une enquête est menée et une période est prévue pour la remise de preuves. Un règlement général, aligné sur le Code du travail, classe les sanctions encourues.

Les modes de gouvernance ne prévoient ni la participation active des étudiants, ni celle de la communauté universitaire ; ils sont limités par les statuts de l'établissement. Il n'existe ni délégations ni représentants des étudiants par cursus, faculté ou campus.

L'université indique promouvoir la vie associative et avoir tenté de créer une association d'anciens, mais assure que les étudiants ne semblent pas y accorder autant d'intérêt que dans les universités publiques. Les étudiants reconnaissent qu'ils peuvent exprimer leurs opinions, mais qu'une structure représentative leur donnerait davantage confiance pour s'exprimer. Ils participent aux événements, mais l'organisation de ces derniers est toujours à la charge de l'université.

**Aspects notables** : existence d'un manuel et d'un code d'éthique actualisés et révisés ; les programmes de formation comprennent des cours d'éthique et des programmes de lutte contre la violence et le harcèlement ; existence de procédures contre le blanchiment d'argent ; application de politiques d'éthique dans le cadre de la recherche ; existence de travaux d'élaboration d'une politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.

**Éléments à améliorer** : la politique en matière d'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas clairement communiquée ni partagée avec tous ; il n'existe pas de « cellule » d'écoute en cas de harcèlement ; absence de portail de transparence, bien que les données soient publiques ; les étudiants et autres acteurs ne participent pas à la gouvernance ; il n'existe pas de vie associative ni de représentation étudiante organisée.

**Recommandations du Comité d'experts** : poursuivre la conclusion et l'élaboration de politiques en matière d'égalité entre les hommes et les femmes, les mettre en œuvre et en assurer le partage par l'ensemble de la communauté ; se doter d'un portail de transparence facilitant la communication et la diffusion des comptes rendus par l'établissement ; amender la réglementation interne pour que les étudiants, les enseignants et les acteurs externes (essentiellement les employeurs) participent à la prise de décisions ; institutionnaliser les programmes favorisant la représentation étudiante organisée et la vie associative.

## IV. CONCLUSIONS

### 1. Précédents

L'Université Francisco Gavidia a été créée le 7 mars 1981 sous forme d'établissement privé d'utilité publique à but non lucratif, aspirant à la qualité et cherchant à répondre aux défis de la société salvadorienne et à concevoir de nouvelles solutions pour répondre aux problèmes auxquels se heurte le pays. Elle est socialement reconnue dans son environnement. Elle remplit sa mission de formation de professionnels compétents, innovants, entreprenants et respectueux de l'éthique grâce à un processus académique de qualité lui permettant de se développer dans un monde globalisé.

Associée aux politiques nationales et actrice de l'avancement et de la modernisation de l'éducation et de la formulation des politiques du pays, l'UFG est à l'origine d'un nouveau modèle éducatif institutionnel qui tient compte des débats et publications récents ayant trait aux politiques nationales d'enseignement supérieur. Elle a adopté des axes stratégiques alignés sur les besoins et le plan du pays. Elle possède une culture de qualité bien ancrée et a mis en place des alliances stratégiques avec les principaux acteurs locaux.

L'UFG possède deux campus, un dans la ville de San Salvador et l'autre dans la ville de Santa Ana, sur lesquels se trouvent les cinq facultés d'études et la Direction des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et de la formation continue qui lui permettent de déployer son programme de formation.

Le budget de l'État ne prévoit aucun financement pour les établissements privés, qui sont obligés de générer l'ensemble de leur budget. Le financement de l'établissement dépend en grande partie (85 %) du service d'enseignement supérieur (étudiants), les 15 % restants provenant de projets, prestations de conseil, intérêts bancaires, etc. Les frais de personnel représentent 55 % du total. L'établissement jouit d'une certaine souplesse financière, et, compte tenu de l'état de sa trésorerie, pourrait fonctionner sans revenus pendant une longue période. Son budget est resté stable (sans modifications notables) ces dernières années, malgré une baisse de 25 % du nombre d'étudiants ces cinq dernières années.

L'université est propriétaire d'un vaste patrimoine et est consciente de la valeur de ses actifs immobiliers, situés dans une zone centrale de la capitale et sur le campus régional. Compte tenu de la nature de l'université, à savoir une entreprise à but non lucratif, les excédents financiers sont réinvestis dans son fonctionnement opérationnel, son amélioration et son expansion.

Son offre totale de formation, délivrée dans les différents centres et selon les modalités d'enseignement en présentiel et à distance, est stable depuis quelques années. Il convient toutefois de nuancer ces propos en indiquant qu'elle n'offre qu'un seul programme de doctorat, qu'elle partage avec l'ICAP du Costa Rica. Les modalités proposées se distinguent par leur variété, l'établissement étant capable de réunir enseignement en présentiel et non présentiel, en offrant des solutions d'enseignement mixte et à distance et permettant ainsi à de nombreux étudiants de poursuivre leurs études universitaires, alors qu'ils ne pourraient pas le faire dans d'autres circonstances, pour des raisons fondamentalement géographiques et de temps. L'université remplit une fonction sociale et stratégique importante.

Les effectifs à temps complet n'ont connu que peu de fluctuations, qu'il s'agisse du personnel enseignant comme du personnel administratif. Indiquons en revanche qu'il existe un grand nombre d'enseignants rémunérés au nombre d'heures de cours. Ceux-ci sont recrutés en fonction du nombre d'inscriptions, qui, lui, connaît de grandes variations. Le fait que le nombre d'enseignants à temps complet est faible est une donnée très pertinente. En 2017, le nombre d'étudiants par professeur à temps complet était de 81, pour une moyenne nationale de 59 pour les universités. Cette tendance pourrait être inversée, la part du budget consacrée aux salaires des enseignants étant de 21,27 %, contre une moyenne nationale de 48,46 %.

La structure de gouvernance se limite au Comité directeur et au recteur. Elle se compose également d'unités qui dépendent toutes du recteur et ne possèdent aucune compétence ni aucun pouvoir décisionnel délégué. Cette situation, qui découle des statuts actuels de l'UFG, empêche la gouvernance d'être plus fluide et participative et moins dépendante, d'autant plus que ni les différents membres de la communauté universitaire (enseignants, étudiants et personnel administratif et chargés des services), ni les acteurs externes ne peuvent participer aux organes collégiaux, ni y être représentés ; ainsi, les publics faisant l'objet de certaines politiques ne peuvent pas prendre part au débat ni à la prise de décisions relatives à ces politiques.

Pour satisfaire aux exigences législatives en matière de recherche, l'UFG ne compte qu'un seul institut, l'ICTI, créé en 2012, qui compte une vingtaine de personnes. Celui-ci définit le programme de recherche, mais laisse toute latitude à ses chercheurs concernant leurs axes de recherche.

## 2. Situation actuelle

Les piliers de l'université sont sains et solides, et son patrimoine et ses actifs offrent de nombreuses opportunités. L'offre académique et ses différentes modalités sont très adaptées et les moyens techniques et technologiques mis à la disposition de la communauté universitaire pour la gestion et l'apprentissage sont exceptionnels. L'établissement dispose également d'une offre attractive sur le plan du matériel destiné à l'enseignement à distance. Elle ambitionne de devenir la meilleure université du pays, avec un rayonnement international caractérisé par la qualité de ses diplômés, de sa recherche, de sa responsabilité sociale et de ses technologies.

L'établissement a identifié certains besoins découlant des statuts en vigueur, qui rigidifient la structure de gouvernance, en l'absence de niveaux de responsabilité intermédiaires entre le recteur et les unités d'exécution. Ainsi, les statuts n'autorisent pas non plus la participation de la communauté universitaire aux débats et au processus décisionnel de l'établissement, les cinq membres du Conseil de direction étant les seuls à même de prendre des décisions (même s'ils ne sont pas tous opérationnels pour des raisons d'âge) ; la méthode consultative est ainsi la seule solution pour solliciter l'avis de la communauté.

Les fonctions de chaque poste de l'établissement sont décrites dans le très exhaustif « descriptif des postes et fonctions ». L'UFG s'est dotée d'un vaste cadre de règlements et de normes qui peuvent sans aucun doute l'aider à réaliser ses activités, sans quoi elle court le risque de bureaucratiser sa gestion. Sa structure organisationnelle actuelle doit toutefois être ajustée pour éliminer les risques indiqués dans le rapport.

L'établissement dispose d'une politique unique et efficace d'identité, de communication et d'image. Celle-ci se fonde sur l'existence et l'utilisation de manuels de communication d'entreprise et d'une marque et d'une image institutionnelles. La culture de qualité est bien intégrée par les membres de la communauté, et la structure et les systèmes internes de garantie de la qualité fonctionnent bien, sous la houlette d'une politique bien conçue.

Pour donner une véritable impulsion à la recherche, il convient de réfléchir à la mise en place d'un corps d'enseignants-chercheurs et à la reconnaissance du temps consacré à la recherche, d'augmenter le nombre de professeurs titulaires d'un doctorat et de créer une dynamique de groupes de recherche aidant à transformer les axes de recherche des facultés en programmes de doctorat et à aligner les thèses doctorales et la vulgarisation scientifique sur lesdits axes. De même, l'impulsion devant être donnée à l'internationalisation doit provenir de la gestion intégrée de la DRNI, les autres unités devant se consacrer quant à elles à leurs fonctions essentielles.

Le Comité d'experts considère donc que l'UFG poursuivra ses efforts dans les domaines qui contribueront, selon sa propre évaluation de la situation, à son amélioration progressive, fera bon usage des recommandations du présent rapport et parviendra très probablement, à moyen terme, à mettre en place les améliorations indiquées, puisqu'elle dispose du potentiel et des ressources nécessaires à cette fin.

## 3. Points forts et points faibles

### Points forts

- Modalités et diversité des horaires du système d'enseignement très efficaces et jouant un rôle social pour les étudiants ;
- Système d'information et de gestion totalement intégré, qui propose un large éventail de possibilités et facilités ;
- Engagement auprès de la société, et volonté de contribuer à la résolution des problèmes du pays à l'aide de sa vision ; relations suivies avec les partenaires stratégiques ;
- Situation financière de l'établissement et contrôle et gestion du patrimoine, sans difficultés perceptibles en matière de disponibilité des ressources ;
- Attitude et compétences du personnel (en particulier celui chargé du système d'information, de la sécurité informatique, des finances et du patrimoine) ;
- Cadre d'apprentissage – matériel et technologies – rigoureux, en bon état et doté de ressources modernes ;
- Infrastructures, ressources technologiques et virtuelles mises à la disposition des étudiants tout au long de leur parcours académique ;
- Engagement en faveur de la qualité et expérience et implication du personnel dans la culture de la qualité ;
- Exploitation des résultats de l'évaluation des enseignants/du personnel pour définir des programmes de formation et d'amélioration de la qualité ;
- Potentiel de recherche des enseignants-chercheurs à travers les observatoires de recherche des facultés ;

- Intégration de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans le programme et les activités de l'incubateur GERMINA et du centre CDMYPE.

### Points faibles

- Règlementation statutaire rigide et non adaptée à la période actuelle ;
- Gouvernance et structures de gestion de l'Université très centralisées, totalement dépendantes du recteur et non organisées en niveaux hiérarchiques intermédiaires et transversaux ;
- Faible taux de formation des enseignants en master et doctorat ;
- Absence de participation à la gouvernance de représentants des différents secteurs de la communauté universitaire et des acteurs sociaux concernés ;
- Manque de planification pluriannuelle et faible nombre de projections pluriannuelles ;
- Faible participation au système de mobilité des enseignants pour la formation en master et doctorat ;
- Nombre limité d'enseignants à temps complet, et charge d'enseignement forte qui affecte les tâches et le temps consacré à la recherche ;
- Absence de prise en compte des groupes issus de la diversité dans l'élaboration des politiques qui les concernent ; éthique et déontologie relative aux groupes issus de la diversité ;
- Dynamique de recherche encore très limitée malgré les efforts déployés ; absence de liens entre recherche et formation ;
- Collaboration des partenaires internationaux pas suffisamment exploitée pour développer la recherche et les doctorats ;
- Absence de normalisation de la reconnaissance des matières dans le cadre de la mobilité étudiante, et absence d'aides à la mobilité ;
- Manque de relations systématiques avec les employeurs des anciens diplômés.

## V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE

Domaine	Recommandations
Gouvernance et gestion de l'Université	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il serait utile de modifier les statuts pour qu'ils assurent une gouvernance plus souple et adaptée à la période actuelle.</li> <li>- Il est conseillé d'assouplir la dépendance et la centralisation du système de gouvernance vis-à-vis du recteur en introduisant des niveaux hiérarchiques intermédiaires et transversaux.</li> <li>- Il est suggéré d'intensifier et de garantir la participation et la présence des agents sociaux et secteurs de la communauté universitaire dans les organes collégiaux de décision et de gouvernance.</li> <li>- Il est conseillé de promouvoir la recherche et l'ouverture à l'international comme part importante de la stratégie.</li> <li>- Il est conseillé, dans le cadre de l'élaboration du prochain plan stratégique, de déployer des efforts en faveur de la réalisation des aspects non réussis dans le cadre du plan stratégique actuel.</li> <li>- Il est recommandé d'assouplir les procédures tant qu'elles continuent à être efficaces, sans surcharger le personnel sur le plan administratif.</li> <li>- Il est conseillé à l'établissement de maintenir les axes et politiques de communication établis, de continuer à les adapter et de poursuivre sur cette voie.</li> </ul>
Recherche et formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est recommandé de prêter davantage attention aux observatoires et à leurs membres, pour stimuler la recherche.</li> <li>- Il serait utile de mettre en place un corps d'enseignants-chercheurs et d'assurer la reconnaissance du temps consacré à la recherche; développer un statut d'enseignant-chercheur.</li> <li>- Il est recommandé de favoriser la participation des enseignants à un processus de formation doctorale et de leur donner l'opportunité de se former à l'étranger.</li> <li>- Il est suggéré de créer une dynamique de groupes de recherche, de transformer les axes de recherche des facultés en programmes de doctorat et d'aligner la rédaction de thèses doctorales sur ces programmes.</li> <li>- Il est suggéré de donner aux docteurs des facultés un rôle de leadership dans la définition des processus de recherche.</li> <li>- Il est recommandé que les programmes de doctorat et de rédaction de thèses proposent une méthode doctorale et des procédures formelles de recherche, et de fixer des échéances pour garantir les améliorations nécessaires sur les plans de la qualité de la recherche, de la détermination des programmes de doctorat et des méthodologies.</li> <li>- Il serait opportun de tirer parti des conventions internationales existantes et de les développer, afin de créer un cadre de collaboration propre aux formations de master et doctorat.</li> <li>- Il est conseillé de continuer à offrir de bons environnements propices à l'apprentissage, à la formation intégrale et au bien-être de toute la communauté, ainsi que différentes modalités d'enseignement.</li> </ul>
Parcours de l'étudiant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est suggéré d'augmenter le nombre de professeurs à temps complet.</li> <li>- Il est recommandé d'agir pour assurer la prise en compte de l'accessibilité physique dans les procédures de qualité.</li> <li>- Il serait utile d'agir pour résoudre, à court terme, les problèmes d'accès des personnes en situation de handicap physique à tous les espaces, assurer l'accessibilité universelle des plateformes, documents et informations, et apporter des aides supplémentaires aux communautés en situation de handicap.</li> <li>- Il est suggéré de favoriser la participation de tous les étudiants à la gestion de la vie associative, aux activités culturelles et sportives et à la gouvernance et à la prise de décisions de l'établissement.</li> <li>- Il est recommandé d'encourager l'apprentissage des langues étrangères, en particulier l'anglais.</li> <li>- Il serait utile d'étudier la possibilité d'offrir un service d'hébergement.</li> <li>- Il est recommandé d'élaborer des stratégies promouvant la poursuite des études jusqu'aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.</li> <li>- Il est recommandé de renforcer les politiques de prise en charge des populations is-</li> </ul>

	<p>sues de la diversité, en assurant leur participation à leur définition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il serait utile de pouvoir disposer de données fiables sur l'intégration professionnelle des diplômés, et d'établir des actions et rapports systématiques avec les employeurs.</li> <li>- Il serait utile d'améliorer et de développer les espaces verts et installations sportives.</li> </ul>
Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est recommandé de définir et de mettre à exécution des politiques et stratégies de partenariat, notamment à l'échelle internationale, et d'inclure dans le prochain plan stratégique un axe portant spécifiquement sur les partenariats.</li> <li>- Il est suggéré d'améliorer les ressources de la DRNI et de lui donner les compétences et responsabilités nécessaires pour gérer les rapports avec les centres étrangers, y compris pour la recherche ; s'appuyer sur cet organe pour augmenter le nombre d'étudiants en situation de mobilité.</li> <li>- Il est recommandé de développer les relations extérieures existantes pour qu'elles puissent bénéficier à un plus grand nombre de personnes, et d'en confier la gestion à l'établissement.</li> <li>- Il est recommandé de travailler avec les facultés pour assurer la reconnaissance des matières suivies et le transfert des notes obtenues et faciliter ainsi les échanges étudiants.</li> <li>- Il est recommandé de mettre en place une plateforme institutionnelle pour favoriser l'apprentissage de différentes langues, en particulier l'anglais.</li> <li>- Il est suggéré de créer des espaces pour les séjours postdoctoraux des enseignants, d'accueillir davantage de chercheurs en situation de mobilité et de consacrer davantage de ressources à la mobilité.</li> </ul>
Pilotage	<p><i>Le comité reconnaît le bon travail accompli et l'efficacité dont fait preuve l'établissement dans ce domaine, tout en l'invitant à poursuivre sur cette voie, sans relâche, afin d'en maintenir, voire en améliorer, la qualité.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est recommandé de poursuivre la diversification des ressources à l'aide de nouveaux projets et de la détermination d'éventuels procédés de mise en valeur du patrimoine et de l'expertise.</li> <li>- Il est suggéré de modifier la politique de gestion des enseignants (recrutement, missions, formation, rémunération, etc.) pour avoir des professeurs faisant de la recherche de façon systématique et reconnue.</li> <li>- Il serait utile d'adopter une politique de sélection du personnel axée sur le recrutement d'enseignants titulaires, pour la plupart, d'un doctorat et disposant d'une expérience internationale, afin de maintenir le lien entre recherche et enseignement.</li> <li>- Il serait utile de renforcer les politiques de prise en charge du public en situation de handicap.</li> </ul>
Qualité et éthique	<p><i>Le Comité reconnaît le bon travail accompli et l'efficacité dont fait preuve l'établissement en ce qui concerne la qualité et, en grande partie, dans le domaine éthique, tout en invitant l'établissement à poursuivre ses efforts à l'avenir.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il est suggéré de continuer à maintenir l'engagement en faveur de la qualité et la culture d'évaluation des performances et d'exploitation des résultats pour assurer l'amélioration permanente et l'engagement qualité.</li> <li>- Il est recommandé de s'assurer que les procédures de gestion de la qualité ne se transforment pas en une fin plutôt qu'en un moyen.</li> <li>- Il est recommandé de continuer à promouvoir l'adoption et l'élaboration de politiques en matière d'égalité entre hommes et femmes, de les mettre à exécution et de veiller à leur partage par toute la communauté.</li> <li>- Il serait utile de se doter d'un portail de transparence facilitant la communication et la diffusion des comptes rendus par l'établissement.</li> <li>- Il est recommandé d'institutionnaliser les programmes favorisant la représentation étudiante et leur participation à la prise de décisions.</li> <li>- Il est recommandé de favoriser l'égalité de traitement et l'intégration de la population LGBTIQ+, ainsi que de concevoir des campagnes de sensibilisation et de formation sur ces populations et leurs droits.</li> </ul>

## VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

### 1. Recommandations générales

Voici les recommandations générales formulées à l'intention de l'UFG pour lui permettre de relever les défis mentionnés dans son Plan stratégique et de devenir une référence à l'échelle nationale et régionale :

- Modifier les statuts actuels pour pouvoir mener des politiques de réorganisation et de participation à la gouvernance des agents concernés ; créer des niveaux hiérarchiques intermédiaires ; inclure, dans les organes décisionnels, des représentants des différents secteurs de la communauté universitaire et des agents sociaux présentant un intérêt ;
- Transformer les politiques de recrutement, de promotion et d'engagement des professeurs, en assurant la création d'un corps d'enseignants-chercheurs titulaires pour la majorité d'un doctorat, développant des travaux de recherche reconnus, alignés sur les groupes de recherche et les programmes de doctorat ; augmenter le nombre de professeurs à temps complet ;
- Procéder à des modifications importantes des politiques et de la planification de la recherche, en favorisant la création de groupes de recherche au sein des observatoires de recherche des facultés ; créer des programmes de doctorat associant les axes de recherche des observatoires, au sein desquels des méthodes et procédures de recherche formelles sont utilisées ; mettre en place des mécanismes de reconnaissance, d'encouragement et de promotion de la recherche ;
- Renforcer les politiques et mesures de prise en charge et d'intégration des groupes issus de la diversité ; concevoir des campagnes de sensibilisation et de formation sur ces populations et leurs droits, et leur garantir, en particulier aux populations LGBTQ+, un traitement égalitaire.

### 2. Étapes futures

L'UFG doit réaliser des progrès à moyen terme pour maintenir sa stratégie et remplir sa fonction sociale en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Il convient de souligner que, pour atteindre ces objectifs et se positionner comme établissement de référence, l'université dispose de suffisamment de ressources et bénéficie de la collaboration de partenaires nationaux et internationaux. Elle doit s'appuyer sur ces partenaires pour instaurer des doctorats et former ses enseignants, de façon à ce qu'ils puissent participer à la mise en œuvre d'axes de recherche, assurer la vulgarisation scientifique, etc.

L'UFG est en bonne position dans plusieurs domaines de l'évaluation, et commence à prendre des mesures pour améliorer certains aspects dans d'autres, mesures qui devront être complétées par les recommandations du présent rapport. Une stratégie davantage tournée vers une gouvernance décentralisée et vers le recrutement d'enseignants très compétents et avec des connaissances à jour faciliterait considérablement les efforts à déployer pour combler les autres besoins, compte tenu des critères, de l'appréciation et de l'évaluation accordées à ces besoins (p. ex., besoin d'amélioration de la recherche et maîtrise des langues). La stratégie pourrait envisager, entre autres propositions de :

- former le corps enseignant et renforcer ses connaissances, si possible à l'aide de programmes de doctorat à l'étranger, de façon à créer un véritable corps d'enseignants-chercheurs ;
- augmenter le nombre de professeurs à temps complet ;
- assurer la reconnaissance des missions de recherche et de vulgarisation ;
- habiliter et créer, à moyen terme, des équipes scientifiques et des groupes actifs de recherche ;
- promouvoir, faciliter et encourager la recherche, notamment en favorisant la mise en valeur de ses résultats ;
- adopter des politiques de diffusion et des ateliers pour renforcer les capacités des professeurs ;
- inclure des objectifs et des compétences en matière de développement durable dans les programmes de formation ;
- renforcer l'internationalisation à l'aide de partenariats pour la recherche et la formation avec des universités étrangères, à l'aide de projets de séjour et de mobilité des professeurs et étudiants, etc. ;
- renforcer les axes de production de ressources propres, en mettant en valeur l'activité de l'université et son patrimoine ;
- promouvoir de façon permanente un traitement égalitaire, fondé sur les droits et l'intégration des populations issues de la diversité.

## VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT



San Salvador, octubre 03 de 2019.

Pierre Sebban  
Consejero Científico Hcéres

Estimado Pierre:

Reciba un cordial saludo en nombre de la comunidad académica de la Universidad Francisco Gavidia, unido a mis sinceros deseos de éxito en sus actividades profesionales de Hcéres.

Hemos recibido con mucho agrado el informe de evaluación realizado por el equipo de expertos. Luego de leerlo consideramos que es un documento técnico, profesional y equilibrado, que presenta desafíos, fortalezas y oportunidades de mejora, muchas de las cuales coinciden con nuestros diagnósticos. No obstante, siguiendo sus instrucciones le hacemos llegar notas a los **comentarios y observaciones estratégicas** recibidas, mismas que detallamos en el siguiente cuadro, que además contiene compromisos específicos en función de los señalamientos con los que estamos de acuerdo y amerita tomar acciones para mantener nuestro compromiso con la calidad:

COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO
<p>Páginas 9 y 10: <i>"En relación con el desarrollo y definición del PE, el escenario es muy similar a la estructura general de gobernanza y toma de decisiones; los diferentes actores de la comunidad universitaria, actores sociales y egresados participan muy débilmente en su confección y establecimiento" (...)</i> En la elaboración de PE se debe realizar un proceso más democrático y participativo, considerando diferentes agentes de sectores internos y externos".</p> <p>Es un señalamiento recurrente y se tomará en cuenta para la creación de mecanismos de participación de docentes y estudiantes.</p>
<p>Página 10: <i>"El organigrama refleja una organización interna con estructurada clara, pero con total dependencia del rector (...)</i> El resto de la estructura son unidades dependientes, todas, del rector y que no poseen competencias ni delegación de acción para la toma de decisiones".</p> <p>Es correcto, de acuerdo, se trabajará en este tema.</p>
<p>Página 14: <i>"La carga académica de los docentes a tiempo completo no deja tiempo para desarrollar proyectos de investigación"</i>.</p> <p>Es correcto, de acuerdo, se trabajará en este tema.</p>
<p>Página 16: <i>"El comité de expertos considera que la UFG tiene el potencial que le permitirá fortalecer la política de investigación y aumentar el personal con estatus de docente-investigador. Este personal podrá vincular su investigación académica con sus actividades de enseñanza. Se recomienda a la UFG que impulse los observatorios de las facultades para potenciar la creación de grupos de investigación"</i>.</p> <p>De acuerdo.</p>
<p>Página 17: <i>"La política de formación de doctorado, con un único programa compartido y centralizado en un ente externo a las facultades y personal docente, no fortalece el vínculo entre enseñanza y aprendizaje. Se necesita establecer programas de doctorado en colaboración con los diferentes grupos internos y en los que puedan</i></p>



#### COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO

colaborar investigadores externos (doctores extranjeros). Estos programas podrían llevarse a cabo en cada facultad, entre varias facultades, compartidos con otras entidades del país y/o con centros extranjeros como el que poseen actualmente”.

**Esto es real, pero también complejo y costoso; sin embargo se trabajará en el tema a fin de fortalecerlo.**

Página 18. “No existen estadísticas válidas de inserción profesional de los graduados; desde 2010 se han efectuado prospectivas de seguimiento a graduados sin alcanzar resultados válidos”.

**De acuerdo, ya se tiene definido un nuevo Sistema de Seguimiento de Graduados con base a investigación realizada con el cual se atenderá el tema relacionado a las estadísticas de inserción profesional de los graduados.**

Página 18. “La duración de las carreras excede del número de ciclos normal para realizarla en un porcentaje que no se puede descuidar; las estructuras creadas para la orientación y seguimiento de estudiantes no proporcionan estudios para analizar las verdaderas razones de la dedicación excesiva de tiempo para finalizar los estudios”.

**De acuerdo, se trabajará en ello para contar con datos y causas concretas; pero es un fenómeno a nivel nacional y muchas de las causas que se han indagado empíricamente, se refieren a enfermedades, emergencias familiares, etc.**

Página 18: “Los procedimientos de calidad aún no contemplan dispositivos específicos para las situaciones de discapacidad física y de acceso a información”

**De acuerdo, se trabajará en ello.**

Página 20: “pocos espacios verdes e instalaciones deportivas propias; no existen becas artísticas y deportivas de la universidad (...) no hay asociaciones estudiantiles y representación institucional”.

**De acuerdo**

Página 21. “Para la población LGBTQ+ no existe una política universitaria de apoyo y visualización y se han dado casos de discriminación por parte del personal de seguridad y servicios, y en menor medida por autoridades y docentes”.

**De acuerdo, ya se está trabajando en ello. Se ha establecido dentro del plan de desarrollo institucional, el proyecto de: Protocolo para atender casos de violencia homofóbica.**

Página 23: “potenciar el aprendizaje de idiomas, sobre todo inglés, para estudiantes y personal de la universidad”

**Está en el plan estratégico, de acuerdo**

Página 25: “El panel de expertos recomienda: que se modifique la política de gestión de docentes (reclutamiento, carga, capacitación, remuneración...) para conseguir profesores que hagan investigación de forma sistemática y reconocida”.

**De acuerdo se trabajará sobre este aspecto.**

Página 28. “Es un desafío para la universidad crear una política de género y están trabajando para la consecución de la misma”.

**De acuerdo, se informa que a partir del 18 de septiembre del presente año, ya se posee el “Protocolo de actuación para la prevención y detección de la violencia contra la mujer basada en su género en las Instituciones de Educación Superior”; el cual fue elaborado por la Red de Mujeres Líderes de Educación Superior (REDLIES), de la cual la UFG es miembro.**



#### COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO

##### OBSERVACIONES ESTRATÉGICAS

Página 9: *“Las actividades están en sintonía con la misión y visión, pero todavía existe una separación entre las estrategias y las actividades para avanzar en la consecución de la misión en lo que respecta a “lograr un proceso académico de calidad” por el incipiente desarrollo en la investigación y limitado número de docentes con doctorado”.*

De acuerdo con la afirmación. Sin embargo podemos mencionar dos factores: a) Existen mecanismos de articulación entre plan estratégico y POA en cada unidad; y b) Que actualmente la UFG es la universidad con mayor presupuesto del país en investigación y con el mayor número de publicaciones anuales y con patentes en proceso.

Página 13: *“En efecto, parte de los trabajos desarrollados en el instituto corresponden a actividad recurrente de servicios especializados (a pesar de que algunos se realizan con equipamiento muy sofisticado), consecución de cooperaciones o apoyo a la docencia (investigación de cátedra). También tiene entidades internas que se identifican como parte de la proyección social. Así, las actividades de investigación no parecen tan abundantes como podría esperarse de un centro creado para ello”.*

Se considera que se tiene un nivel de producción científica aceptable para el país y para las capacidades institucionales; sin embargo se esta consciente de la necesidad de avanzar en este tema.

Página 14: *“En cuanto al apoyo a la investigación y a la difusión científica, la Universidad ha implantado un sistema para financiar congresos y publicaciones internacionales en el que, de momento, puede participar el personal del ICTI, pero no el resto de actores de la investigación”*

En relación con esta afirmación podemos mencionar lo siguiente: a) Existe un sistema de investigación universitario en dónde están inscritos investigadores y docentes de todas las facultades; b) para congresos nacionales e internacionales, siempre está abierto a todos los docentes y más de la mitad de los que participan en movilidad en congresos internacionales son docentes de facultades.

Página 14: *“Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: bajo número de profesores con maestría y doctorado (nacional e internacional) (...) bajo número de profesores e investigadores extranjeros colaborando o trabajando in situ; la integración de nuevos estudiantes en el ICTI pasa por un periodo de 6 meses sin salario y su formación consiste en charlas y MOOCs; no se realiza una planificación y seguimiento de doctorandos bajo una metodología, para lograr sus objetivos y resultados”.*

En este párrafo hay varias afirmaciones que demandan ciertas consideraciones: a) No cuenta el país con tantos profesionales con grado de Master y Doctor; b) Las condiciones de inseguridad del país no atrae a profesores visitantes, y los que podrían haber son excesivamente caros; c) No existe ninguna política de tener pasantes sin salario; sí existen pasantes realizando proyectos académicos sin fines de contratación.

Página 16: *“Como puntos a tener en cuenta para impulsar su mejora: son pocos los profesores con experiencia internacional; el número de profesores con maestría y doctorado es bajo; el número de profesores hora/clase es muy elevado (la ratio de profesores a tiempo completo es baja); existen convenios de cooperación con universidades extranjeras o institutos internacionales, pero sin lazos lo suficientemente fuertes que permitan la internacionalización mayoritaria del profesorado y estudiantes”*

Es correcto, pero es una realidad que debe considerar las condiciones socio-económicas del país.

Página 22: *“el plan estratégico 2016-2020 no considera ninguna estrategia específicamente destinada a las alianzas”*

En el Plan Estratégico 2016-2020 (paginas 13 y 28) se hace alusión a la estrategia de internacionalización y en la misma se plantea como acciones a realizar el “Aprovechar las redes universitarias a las que pertenece la UFG” y

**COMPROMISOS DE ACUERDO PLENO**

“Fortalecer el proceso de internacionalización de la educación superior”, mismas que conllevan el fortalecimiento de las alianzas con instituciones nacionales y extranjeras.

Agradecido por prestar atención a la presente, me despido de Usted en espera del informe definitiva y reiterándole nuestro compromiso con la calidad y en lograr la acreditación con la prestigiosa agencia Hcéres.

Atentamente,

**TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CALIDAD**

  
Ing. Mario Ruiz Ramírez Ma  
Rector



DECISION D'ACCRÉDITATION

UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA (UFG)

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

La gouvernance et la gestion répondent à une stratégie visant à satisfaire les besoins et sont adaptées à l'environnement national et régional de l'entité.

Son organisation interne est définie, mais telle qu'elle se présente aujourd'hui, elle freine l'accomplissement de la mission de l'institution en raison de la dépendance directe de toutes les unités du rectorat. La réorganisation de la gouvernance, notamment par la création de niveaux de gouvernance intermédiaires et l'articulation entre la définition des politiques et leur exécution, pourrait permettre d'atteindre plus facilement la mission de l'institution.

Compte tenu des statuts et de la gouvernance actuels, personne parmi le personnel ni les étudiants ne fait partie, ni ne participe aux organes de gouvernance.

## 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

L'institution propose une politique pédagogique adaptée à ses axes stratégiques et la met en œuvre. En ce qui concerne la politique de recherche, elle s'articule autour d'un seul institut, au sein duquel le personnel de recherche et le corps enseignant sont détachés. Cependant, un nouveau modèle basé sur les « observatoires » des facultés est en cours d'élaboration, avec du personnel enseignant-chercheur et des groupes de recherche.

Étant donné que la recherche n'en est qu'à ses débuts et que sa structure repose sur des chercheurs non enseignants, et en partie sur la coopération, cela signifie que les axes stratégiques de formation ne découlent pas pour l'instant des activités de recherche. La formation ne peut donc pas bénéficier des apports de la recherche.

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 en bonne et due forme.

## DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

### 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

L'institution accorde une attention et un soin particuliers aux ressources d'apprentissage, qui se révèlent être de bonne qualité et en bon état. En ce qui concerne la qualité de vie des étudiants, l'institution y prête également attention et offre une série de services à la communauté universitaire, bien que certains aspects des conditions de vie des étudiants puissent être améliorés.

L'institution s'assure de l'information et de l'accueil des étudiants tout au long de leurs études, ce qui est un point très important.

## DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES 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'institution définit et conçoit la politique d'alliances comme une valeur ajoutée. Elle noue des partenariats avec les entités et organismes de son milieu.

L'institution a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie. Les relations nouées avec les établissements internationaux sont de haut niveau et de qualité.

L'institution encourage l'internationalisation, mais la structure de la Direction des relations nationales et internationales dispose de ressources humaines limitées.

Certaines modalités d'internationalisation, telles que la mobilité des enseignants et des étudiants, sont limitées en raison notamment des ressources économiques qu'elles nécessitent et de l'incompatibilité des équivalences du système de qualification, à l'exception des doubles diplômes et du programme PAME de l'UDUAL.

## 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

Les finances de l'établissement sont solides, et celui-ci présente des procédures de gestion claires et une organisation très efficace. La politique de gestion des ressources humaines pourrait être mieux adaptée à la stratégie, avec la mise en place d'une politique commune pour les enseignants-chercheurs.

Le système d'information est innovant, efficace, complet et adapté à la gestion administrative ainsi qu'au développement de l'activité enseignante. Les équipements et structures sont très sophistiqués. L'équipe de développement, d'entretien et de sécurité fait preuve d'efficacité dans ses missions.

Le patrimoine est connu et contrôlé, et fait l'objet d'un plan d'entretien très bien conçu. L'établissement est conscient de ses faiblesses.

## DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

#### 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'institution a défini une politique de qualité qui recouvre admirablement bien l'ensemble de ses missions et met en œuvre un véritable projet d'amélioration continue qu'elle honore. La communauté universitaire a intériorisé la culture de la qualité.

L'institution entretient des valeurs d'éthique et de déontologie mises en œuvre dans son fonctionnement habituel. Les principes éthiques et déontologiques qui sous-tendent les activités de toutes les unités universitaires sont parfaitement structurés, mis en œuvre et diffusés au sein de la communauté universitaire. L'institution a adopté une politique sur le harcèlement.

Des évaluations des différentes activités de l'Université sont menées, grâce auxquelles l'Université adopte des comportements éthiques et redevables vis-à-vis de la communauté universitaire et de la société tout entière.

## SYNTHÈSE

#### RÉSUMÉ DES POINTS FORTS

- Institution avec de l'ambition, qui se mobilise en faveur de la société et cherche à résoudre des problèmes depuis sa perspective
- Formation à distance, culture tournée sur l'entrepreneuriat et l'innovation et services y afférents
- Ressources technologiques et virtuelles et système d'information à la disposition des utilisateurs
- Accompagnement individualisé et services de rayonnement social
- Rapports avec les partenaires stratégiques existants et participation active dans le pays par leur intermédiaire
- Situation financière
- Engagement et expérience en matière de qualité
- Exploitation des résultats des évaluations pour améliorer la qualité
- Équité entre les sexes dans certaines directions

## RÉSUMÉ DES POINTS FAIBLES

- Absence de participation de la communauté universitaire à la gouvernance et faible participation des étudiants aux associations
- Structure très centralisée, où tout dépend du recteur
- Absence de relation entre la recherche et la formation
- Faible proportion d'enseignants titulaires d'un master ou d'un doctorat
- Soutien et attention aux groupes issus de la diversité ; éthique et déontologie relatives à ces groupes.
- Faible mobilité des étudiants
- Manque de planification pluriannuelle et faible nombre de projections pluriannuelles
- Accessibilité aux bâtiments

## 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 d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous qu'elle doit s'efforcer de résoudre :

- Absence de participation de la communauté universitaire à la gouvernance et faible participation des étudiants aux associations
- Structure très centralisée, où tout dépend du recteur
- Absence de relation entre la recherche et la formation
- Faible proportion d'enseignants titulaires d'un master ou d'un doctorat
- Soutien et attention aux groupes issus de la diversité ; éthique et déontologie relatives à ces groupes.
- Faible mobilité des étudiants
- Manque de planification pluriannuelle et faible nombre de projections pluriannuelles
- Accessibilité aux bâtiments

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président



Michel Cosnard  
Président

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

Date : Paris, 28 octobre 2019



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

[hceres.com](http://hceres.com)

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

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