

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université Centraméricaine José Simeón Cañas

El Salvador

Juillet 2020

Rapport publié le 27/07/2020

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 3 à 33
Observations de l'établissement	pages 34 à 37
Décision d'accréditation	pages suivantes

Département Europe et international

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Centraméricaine José Simeón Cañas

El Salvador

Mai 2020



L'Université Centraméricaine José Simeón Cañas a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) de procéder à son évaluation institutionnelle. 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. Il est disponible sur le site Internet du Hcéres (hceres.fr).

Pour le Hcéres¹ :

Nelly Dupin,
Présidente par intérim

Pour le CCA :

Lea Azucena Cruz,
Présidente

Pour le comité d'experts qui a rédigé le rapport :

- Cécile Chicoye
- Vincent Gibiat
- Katrin Simon Elorz
- Edrian Ríos Ramírez
- Carlos Luis Rojas Porras

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

¹ Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 5)

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DANS SON CONTEXTE RÉGIONAL ET NATIONAL.....	3
Contexte régional et national	3
L'enseignement supérieur dans le pays.....	3
Histoire de l'université	4
Caractéristiques de l'université / Données clés	5
II. PROCESSUS D'ÉVALUATION	6
1- Présentation du processus d'autoévaluation de l'Établissement	6
2 – Composition du comité d'experts qui a effectué la visite sur site	6
3 – Description de la visite sur le terrain	6
III. RAPPORT D'ÉVALUATION	7
Domaine 1 : Gouvernance et gestion de l'Université	7
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement	7
Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du Plan stratégique.....	8
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement.....	9
Domaine 2 : Recherche et formation.....	11
Champ 1 : Politique de recherche	11
Champ 2 : Politique de formation.....	12
Champ 3 : Lien entre recherche et enseignement	14
Domaine 3 : Parcours de l'Étudiant	15
Champ 1 : Parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle	15
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	16
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	17
Domaine 4 : Relations extérieures et internationales.....	19
Champ 1 : Les politiques de partenariat	19
Champ 2 : Les relations internationales	20
Domaine 5 : Pilotage	21
Champ 1 : le financement de l'établissement	21
Champ 2 : les ressources humaines de l'établissement.....	23
Champ 3 : système d'information.....	25
Champ 4 : patrimoine immobilier de l'établissement	26
Domaine 6 : Qualité et éthique	27
Champ 1 : politique de qualité et d'amélioration continue.....	27
Champ 2 : éthique et déontologie.....	28
Domaine 7 : Rayonnement social.....	29
IV. CONCLUSION.....	31
Précédents	31
Situation actuelle.....	31
Forces :	32
Faiblesses :	32
Recommandations :	33
V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT.....	34

I. PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ DANS SON CONTEXTE RÉGIONAL ET NATIONAL

Contexte régional et national

La République du Salvador est le plus petit pays d'Amérique centrale (21 041 km²) et le plus densément peuplé de toute l'Amérique latine (6 582 000 habitants, soit 313 habitants au km²). Son territoire s'articule autour de 14 départements, et la capitale est San Salvador.

Le Salvador est un État souverain et indépendant depuis 1821. Au XX^e siècle, le pays a traversé bien des épreuves : plusieurs catastrophes naturelles et un conflit armé qui a duré 12 ans, jusqu'à la signature des accords de paix en 1992. Le Salvador vit un moment crucial de son histoire. Le 1^{er} juin 2019, un nouveau gouvernement et son président démocratiquement élu ont accédé au pouvoir.

Le budget de la République du Salvador en 2019 était de 6 713,2 millions de dollars (contre 5 476 millions de dollars en 2018) (source : ministère des Finances). Le pays occupe la 105^e place sur 196, au classement des pays par PIB. Il affiche, par ailleurs, le niveau de croissance économique le plus faible d'Amérique centrale (source : Banque mondiale). Sa population est très jeune : 52,6 % des Salvadoriens ont moins de 30 ans, tandis que seulement 13,2 % ont plus de 60 ans (Source : Banque mondiale).

En 2019, le Salvador a consacré un budget de 997,2 millions de dollars à l'éducation, soit 14,9 % du budget total (contre 16,11 % en 2016). Selon les données officielles de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) pour 2018, l'investissement public dans le secteur de l'éducation est inférieur à la moyenne latino-américaine (3,45 % du PIB en 2016). Le pays affiche un taux d'alphabétisation de 87,97 % (ISU, 2018). Si l'école maternelle et l'école primaire (7-15 ans) sont obligatoires, ce n'est le cas ni de l'enseignement secondaire (menant au baccalauréat) ni de l'enseignement supérieur.

Le Conseil de l'enseignement supérieur, composé de 9 membres, est l'organe consultatif du ministère de l'Éducation. En 2017, 127 685 étudiants étaient inscrits dans l'enseignement supérieur (à l'UES et au sein des universités privées du pays). Selon les dernières données disponibles, le taux d'inscription s'élève à 28,03 % du nombre d'étudiants potentiel.

L'enseignement supérieur dans le pays

L'Université du Salvador (UES), fondée le 16 février 1841 par décret législatif de l'Assemblée constituante, est le premier établissement d'enseignement supérieur. Elle a été créée afin de doter le pays d'un centre national d'enseignement supérieur, et d'éviter ainsi que les Salvadoriens désireux de poursuivre des études supérieures ne soient contraints d'émigrer au Guatemala ou au Nicaragua.

La loi de 1885 ayant supprimé deux autres universités publiques, l'UES est redevenue la seule institution d'enseignement supérieur jusqu'en 1965, date à laquelle est fondée l'Université Centraméricaine José Simeón Cañas (UCA), première université privée salvadorienne.

À l'heure actuelle, l'enseignement supérieur est placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation dont l'organe exécutif est la Direction nationale de l'enseignement supérieur (DNES). La DNES compte sur deux Vice-ministres (éducation et science et technologie) pour l'articulation et la mise en œuvre de l'ensemble des responsabilités qui lui incombent.

Le cadre juridique de l'organisation de l'enseignement supérieur est fixé par (a) la loi sur l'enseignement supérieur de fin 1995 (qui a connu des réformes en novembre 2004, juillet 2008 et janvier 2014) et (b) la loi du 1^{er} février 2016, relative au développement scientifique et technologique.

La loi sur l'enseignement supérieur (article 27) prévoit d'allouer chaque année une part du budget de l'État au soutien des universités publiques, pour encourager la recherche, et protéger et renforcer leur patrimoine. Ainsi, les établissements d'enseignement supérieur privés sont des sociétés reconnues d'utilité publique, permanentes et sans but lucratif. Ils doivent consacrer leur patrimoine à la réalisation des objectifs pour lesquels ils ont été créés. Tout excédent financier doit être investi dans la recherche, la qualité de l'enseignement, les infrastructures et le rayonnement social (article 28). L'article 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.

La création de centres universitaires est approuvée par le ministère après vérification de leur viabilité et de leur conformité aux dispositions de la loi sur l'enseignement supérieur. Il incombe à chaque établissement de mettre en place les filières ou programmes d'études (à l'exception des masters, doctorats, spécialisations, plans et programmes d'études préparant au métier d'enseignant), en respectant les critères minimums définis

dans cette loi. Les établissements privés, quant à eux, doivent soumettre leurs filières et programmes au ministère de l'Éducation pour approbation.

Selon le rapport de 2017 intitulé « Résultats des informations statistiques sur les établissements d'enseignement supérieur », publié par la Direction nationale de l'enseignement supérieur, le système éducatif du Salvador compte :

- 24 universités (23 universités privées et 1 université publique)
- 11 instituts spécialisés (5 publics et 6 privés)
- 6 instituts technologiques.

Au total, l'ensemble des centres accueille 186 067 étudiants. Sur 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) sur ses différents centres. La deuxième université la plus fréquentée est l'université technologique du Salvador, qui compte 21 376 inscrits (12,4 %). L'université Francisco Gavidia arrive en troisième position avec 11 424 étudiants (6,5 %).

Dans les universités du système d'enseignement supérieur salvadorien, le ratio étudiants/enseignants en 2017 était de 18,24. Si l'on examine notamment le nombre d'étudiants par enseignant à temps plein, le ratio passe 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. Si nous analysons le nombre d'étudiants par rapport au nombre d'ordinateurs, le ratio est 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 2,2 %, celle allouée au rayonnement social est de 2,68 %, et celle consacrée à l'achat de matériel pédagogique est de 1,75 %. Le coût moyen des formations universitaires est de 782,9 dollars.

Si l'on examine les données antérieures de la UCA, on constate qu'en 2017, on comptait 15,5 étudiants par enseignant et 35 étudiants par enseignant à temps plein, le pourcentage d'enseignants à temps plein étant alors de 43,7 %. 64,25 % des enseignants exerçaient dans leur établissement depuis plus de 5 ans. 47,43 % étaient titulaires d'un diplôme de premier cycle universitaire, 51,17 % d'un diplôme de second cycle, et 13,16 % d'un doctorat. Si l'on analyse le nombre d'étudiants par rapport au nombre d'ordinateurs, le ratio était de 6,64. Les salaires des enseignants représentaient 47,28 % du budget, et ceux du personnel administratif 17,99 %. La part du budget allouée à la recherche était de 3,69 %, celle allouée au rayonnement social était de 9,63 %, et celle consacrée à l'achat de matériel pédagogique était de 1,68 %. Le coût moyen des formations universitaires était de 1 544,87 dollars.

Ces chiffres sont nettement plus favorables que la moyenne du système universitaire salvadorien, ce qui constitue un bon point de départ pour l'évaluation de l'activité universitaire de la UCA.

Histoire de l'université

L'Université Centraméricaine José Simeón Cañas, connue sous le nom de « UCA », a été fondée par des jésuites en 1965. Au départ, l'université se voulait être une alternative à l'Université du Salvador avec l'objectif de former une élite pour le pays. Mais elle s'est rapidement dédiée au changement social, au service de tous, grâce à l'engagement d'Ignacio Ellacuria et de son équipe.

La UCA est une université privée d'utilité publique orientée vers le développement économique et social de la région. La création de l'université a été approuvée par l'Assemblée législative conformément au projet de loi sur les universités privées du 24 mars 1965. Les statuts ont ensuite été rédigés et le premier Conseil d'administration, composé de cinq jésuites, a été mis en place. Les cours ont alors démarré, avec un effectif de 357 étudiants. L'offre pédagogique initiale de l'université était tournée vers les domaines de l'économie et du management d'entreprise, et les différents secteurs de l'ingénierie industrielle.

La mission de l'université est liée à l'expérience martyriale de l'institution. En novembre 1989, huit personnes ont été tuées dans le cadre de la guerre civile salvadorienne. Sept faisaient partie de la UCA, parmi lesquelles le recteur et plusieurs vice-recteurs (source : https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1rtires_de_la_UCA). Face au drame, la communauté internationale s'était mobilisée, faisant pression en faveur d'un cessez-le-feu. Cette situation a représenté un véritable bouleversement pour l'université qui a dû faire appel à des jésuites à l'extérieur du pays pour renouveler l'équipe de direction et poursuivre l'activité universitaire.

En 1990, l'université a reçu le prix espagnol « Prince des Asturies de la Communication et des Humanités », en reconnaissance de sa lutte pour la liberté et les droits de l'homme. La Commission « Vérité pour le Salvador » a travaillé entre 1992 et 1993 pour essayer de comprendre et de déterminer comment ces meurtres avaient eu lieu. En novembre 2009, à l'occasion du vingtième anniversaire de l'assassinat des six prêtres jésuites, le président a décoré ceux-ci, à titre posthume, de l'Ordre national « José Matias Delgado » au grade de Grande Croix d'or.

Caractéristiques de l'université / Données clés

Si l'on examine le rapport de 2017 intitulé « Résultats des informations statistiques sur les établissements d'enseignement supérieur » publié par la DNES, on peut analyser les données de la UCA résumées dans les tableaux ci-dessous.

INFORMATION RELATIVE À La UCA EN 2017 (source DNES)			
INDICATEUR	UCA 2016	UCA 2017	MOYENNE UNIVERSITÉS
Étudiants par enseignant	16,28	15,54	18,24
Étudiants par enseignant à temps plein	49,29	35,58	59,25
Pourcentage d'enseignants à temps plein	33,06	43,70	30,78
Pourcentage d'enseignants exerçant dans l'établissement depuis plus de 5 ans	63,25	64,25	60,55
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme d'enseignement technique	1,94	1,40	1,20
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme universitaire	40,94	47,43	63,05
Pourcentage d'enseignants possédant un diplôme de 2e ou 3e cycle	57,11	51,17	35,75
Pourcentage d'enseignants possédant un doctorat	13,82	13,16	2,39
Étudiants par ordinateur connecté à Internet	3,59	6,64	13,68
Pourcentage du budget alloué aux salaires des enseignants	44,19	47,28	48,46
Pourcentage du budget alloué aux salaires du personnel administratif	16,25	17,99	23,79
Pourcentage du budget consacré à la recherche scientifique	4,14	3,69	2,20
Pourcentage du budget consacré au rayonnement social	9,95	9,63	2,68
Pourcentage du budget consacré à l'achat de matériel pédagogique	2,71	1,68	1,75
Coût annuel moyen des formations universitaires (en \$)	1491,51	1544,87	782,94

Les indicateurs de la UCA sont fiables et les statistiques analysées montrent que leur évolution est positive. Si l'on tient compte de certains ratios concernant les étudiants par exemple, le nombre par professeur est inférieur à la moyenne des universités. Cela traduit une amélioration de la qualité et de l'attention portée aux étudiants. En ce qui concerne le corps enseignant, un effort important a été fait pour renforcer le nombre de professeurs à temps plein. Ce ratio, ainsi que le pourcentage de professeurs exerçant de longue date dans l'établissement, témoignent d'une plus grande stabilité du personnel enseignant par rapport aux données moyennes des universités salvadoriennes.

D'un point de vue économique, la part budgétaire consacrée au rayonnement social (indicateur clé à fois de la mission et de la vision de l'université) atteste d'un effort important de la UCA.

Le coût moyen d'un cursus est nettement supérieur aux prix pratiqués par l'UES, ce qui s'explique par le statut privé de l'établissement.

AUTRES DONNÉES 2017 (source DNES)	
Nombre de filières actives	45
Nombre d'étudiants dans les filières techniques	334
Nombre d'étudiants dans les filières universitaires	7459
Nombre d'étudiants dans les filières de 2e ou 3e cycle	533
Nombre d'étudiants hommes	4067
Nombre d'étudiants femmes	4259
Nombre d'enseignants à temps plein	234
Nombre d'enseignants à temps partiel	74
Nombre d'enseignants rémunérés à l'heure de cours	228
Nombre de volumes bibliographiques	239465
Nombre de titres bibliographiques	191960
Nombre d'ordinateurs à disposition des étudiants	1254
Nombre total de salles de classe	117
Budget utilisé	27069026,79
Total des investissements dans les livres	16659
Investissements réels dans les infrastructures	0
Investissements dans le matériel pour les activités pédagogiques	287055,31
Revenus provenant des étudiants	15901026,24
Revenus provenant des dons	4763441,14
Revenus provenant de la vente de services	1181669,68
Revenus provenant des prêts	0
Revenus provenant d'autres sources	5358052,46

La UCA est une université de taille moyenne, dont l'approche humaniste transparaît dans ses filières. À l'heure actuelle, elle compte 45 filières actives, et la parité au sein des différents cursus est respectée. Les indicateurs relatifs aux heures de cours ou aux ressources bibliographiques visent à optimiser l'accès aux sources d'information et l'utilisation du matériel informatique.

II. PROCESSUS D'ÉVALUATION

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

Dans le cadre de la coopération culturelle et universitaire entre la France et l'Amérique centrale, l'Institut français d'Amérique centrale (IFAC) se montre très actif pour promouvoir et soutenir la coopération entre les deux pays, notamment dans le domaine de l'accréditation de la qualité de l'enseignement supérieur. Depuis 2016, les pays participants et le Hcéres ont décidé d'adapter le Référentiel d'évaluation et la méthodologie au contexte local. Grâce à un accord signé le 9 octobre 2017, il est désormais possible pour le Hcéres et le CCA de réaliser des évaluations conjointes. C'est ainsi que la UCA s'est engagée dans un processus d'évaluation externe à des fins d'accréditation, en se lançant d'abord dans un processus d'autoévaluation institutionnelle aussi objectif et participatif que possible, qui a mobilisé près de 90 membres de la communauté universitaire et donné lieu à un rapport de 60 pages (auquel il faut ajouter des données générales, une analyse SWOT et des annexes).

2 – COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS QUI A EFFECTUÉ LA VISITE SUR SITE

- **Cécile Chicoye**, directrice générale de l'université Toulouse Capitole (France), en tant qu'expert administratif.
- **Olivier Compagnon**, Professeur des universités, histoire contemporaine, Institut des hautes études d'Amérique Latine, Université Sorbonne Nouvelle (France).
- **Katrin Simon Elorz**, professeure des universités, chargée de cours en gestion d'entreprise, ancienne vice-rectrice des Affaires économiques et de la Planification à l'université publique de Navarre (Espagne).
- **Vincent Gibiat**, professeur des universités émérite, ingénierie et physique appliquée, université Toulouse III (France).
- **Edrian Ríos Ramírez**, étudiant en administration de l'éducation, Université nationale de Costa Rica, et interprète en langue des signes.
- **Carlos Luis Rojas Porras**, professeur associé, Université du Costa Rica. Conseiller en projets éducatifs et en gestion de la qualité, président du Comité consultatif du Système d'intégration centraméricain.

Un accord signé le 9 octobre 2017 permet la réalisation d'évaluations conjointes entre le Hcéres et le Conseil centraméricain d'accréditation (CCA). C'est pourquoi les deux derniers experts ont été nommés par le CCA.

Le Hcéres est représenté par Michelle Houppé, responsable de projet.

3 – DESCRIPTION DE LA VISITE SUR LE TERRAIN

Les entretiens se sont déroulés sur 3 jours (du 1^{er} au 4 décembre 2019) et dans un même lieu, très pratique : le bâtiment de l'Institut centraméricain des sciences de la santé (ICAS). Le comité a pu visiter le campus et ses beaux espaces verts, la bibliothèque, certains laboratoires, les installations sportives, le bâtiment dédié à l'animation culturelle et sociale, le centre Monseigneur Romero et le musée des martyrs. Environ 140 personnes ont été interrogées parmi les différentes institutions et les membres de l'université : membres du Comité de direction, du Conseil d'administration, de la Direction de l'enseignement supérieur, recteur, vice-recteurs, doyens, enseignants et responsables de filières, chercheurs, personnel administratif et de service, étudiants, anciens élèves, partenaires universitaires nationaux, représentants du secteur des entreprises, etc. L'université a coopéré de manière très positive et fait preuve d'une excellente organisation. Le comité a été reçu avec beaucoup d'attention et de professionnalisme, et exprime sa reconnaissance pour la qualité de l'accueil et de la collaboration rencontrée à l'université.

III. RAPPORT D'ÉVALUATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ

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

La UCA est une université de référence au Salvador, avec une vocation claire de transformation sociale. Cette vision est mise en œuvre de manière satisfaisante à travers l'accomplissement de ses missions en matière de formation et de rayonnement social.

Depuis sa création, la UCA a développé des activités au sein des trois domaines clés de l'université : l'enseignement, la recherche et le rayonnement social. Elle a amorcé un processus de dynamisation, notamment des activités d'enseignement et de recherche, visant à favoriser la croissance de l'institution. L'engagement social de la UCA se poursuit selon une trajectoire clairement affirmée, profondément ancrée dans la société salvadorienne.

La UCA est un établissement d'enseignement supérieur privé fondé en 1965 dans le respect de la tradition chrétienne, puis confronté à l'expérience martyriale. Elle est dotée d'une autonomie administrative et financière. En même temps, elle fait partie du réseau AUSJAL (Associations des Universités confiées à la Compagnie de Jésus en Amérique latine), ce qui lui permet d'établir des liens avec d'autres universités et d'organiser des échanges dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. La UCA jouit d'un prestige national et d'une reconnaissance internationale due, notamment, aux filières de philosophie et de théologie de l'université.

La mission et la vision de la UCA sont clairement définies dans le Plan stratégique institutionnel 2016-2020 (PEI, pour *Plan Estratégico Institucional*), avec des horizons à court, moyen et long terme. Ces principes sont mis en œuvre par tous les membres de la communauté universitaire. L'université les diffuse largement, par des voies traditionnelles et numériques (PEI, p. 29). Depuis plus de 50 ans, l'université mène des analyses et réalise des diagnostics sur la réalité nationale, qu'elle diffuse ensuite auprès de diverses instances de la société salvadorienne. Elle participe également à la production d'autres rapports en faveur du développement de politiques publiques, sur demande de représentants du gouvernement. Cela atteste que le degré d'implication et de développement de la UCA dans le pays est satisfaisant et qu'elle jouit d'une large reconnaissance au sein de la société.

La mission et la vision de l'université sont approuvées par le Conseil d'administration, auquel participent d'éminents membres de la communauté universitaire. Ce Conseil est l'organe où sont prises les décisions stratégiques, ainsi que les décisions majeures. Ses membres sont nommés de manière différente : le recteur et certains représentants de l'institution sont désignés par la Compagnie de Jésus ; les autres membres sont nommés sur proposition du recteur et après approbation du Conseil. Une fois approuvé, le Conseil fonctionne comme un organe collégial. L'ensemble des décisions devant être prises au sein de l'institution ainsi que les réflexions de caractère institutionnel ayant une incidence à long terme sont confiées à un organe normatif.

Au niveau national, la UCA est reconnue pour la qualité de ses formations, tant de premier cycle que de deuxième cycle. Au niveau international, elle doit sa reconnaissance aux formations dans le domaine théologique. L'appartenance au réseau AUSJAL permet à l'institution d'être reconnue comme une référence dans ce domaine en Amérique latine. La collaboration entre les institutions faisant partie de ce réseau favorise l'échange et la mobilité.

Aspects notables :

- Une définition claire de la mission et de la vision de l'université, déterminant le positionnement stratégique de l'institution.
- La forte reconnaissance sociale de l'activité de la UCA, ainsi que sa participation aux rapports d'analyse de la société.
- L'existence d'un organe normatif permettant de prendre des décisions à court et à long terme.

Éléments à améliorer :

- L'influence des représentants de la Compagnie de Jésus sur les instances dirigeantes, qui se traduit par un contrôle direct sur le recteur et son équipe.
- La nécessité d'aller vers le développement d'autres domaines stratégiques de la connaissance, qui ne soient pas nécessairement rattachés à l'expérience martyriale de l'université.

Le comité recommande que soit menée une réflexion sur l'évolution des différents domaines de développement de l'université. Le maintien des activités liées au rayonnement social permettra à la UCA de continuer à jouir de la reconnaissance dont elle bénéficie, mais il est nécessaire d'élargir la réflexion stratégique à d'autres domaines d'enseignement et de recherche. En outre, il est recommandé de systématiser et de généraliser les études et les évaluations, pour mettre en place un processus stratégique et de prise de décision au sein des instances universitaires.

Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du Plan stratégique

L'organigramme laisse transparaître une structure matricielle complexe susceptible de ralentir la prise de décision. Le Plan stratégique est approuvé et exécuté dans les temps, ce qui permet d'assurer son bon déroulement.

Le Plan stratégique 2016-2020 définit bien les objectifs de l'institution, mais leur portée diffère sensiblement. De plus, l'on observe une grande disparité de résultats, quant aux délais et au degré de conformité attendus. Il est recommandé de revoir les valeurs fixées comme objectifs et de les adapter à la réalité des différents Plans opérationnels annuels (POA).

L'organigramme de la UCA laisse transparaître une structure matricielle qui traduit une double dépendance organique et fonctionnelle. On observe une structure assez horizontale et une faible hiérarchisation. Cette structure présente des avantages et des inconvénients. Le principal avantage est celui de l'accessibilité des organes de décision que sont le recteur et les vice-recteurs. Le principal inconvénient tient au nombre élevé de structures organisationnelles qui interagissent au plus haut niveau de la prise de décision, et qui impliquent sans doute un travail important de coordination auprès du recteur et des vice-recteurs.

La représentation graphique de l'organigramme ne rend pas compte, visuellement, de la réalité du fonctionnement. Ainsi, par exemple, les 9 unités inférieures sont représentées comme dépendant du Centre Monseigneur Romero, alors qu'en réalité les 16 unités sont directement rattachées au recteur. Il en va de même concernant le Vice-rectorat académique auquel sont rattachées 32 structures organisationnelles.

À l'issue de la visite, il a été constaté, tout d'abord, que ce fonctionnement nécessitait le déploiement d'importants efforts de coordination de la part des plus hauts responsables.

Ensuite, que les départements s'organisaient de manière transversale et représentaient un vivier de ressources humaines pour toutes les formations dispensées par la UCA. Cette organisation est très efficace pour l'affectation des ressources dans une institution de cette taille.

Troisièmement, il a été souligné l'absence d'un Vice-rectorat chargé de la recherche. Celle-ci dépend à l'heure actuelle du Vice-rectorat académique. Cette situation ne semble pas correspondre à l'importance donnée aux activités de recherche, ni à la place que l'université souhaite accorder à la recherche à l'avenir.

Quatrièmement, certaines structures organisationnelles sont fragmentées ou au contraire font double emploi : il serait intéressant de revoir leur fonctionnement de manière à fusionner certains des services qu'elles fournissent. Par exemple, il existe un Vice-rectorat académique adjoint rattaché uniquement aux filières d'ingénieur ; l'activité de recherche dépend de la Direction de la recherche, mais il existe d'autres unités telles que le Département des études supérieures qui dépend de la Direction des études supérieures et coordonne les programmes de doctorat ; la gestion des ressources humaines qui dépend de la Direction du développement du corps enseignant et de la Direction du personnel ; l'Unité des archives institutionnelles qui dépend du Secrétariat général ; ou encore, le fait qu'il n'y ait pas de dépendance organique et/ou fonctionnelle entre l'Unité de l'information et des statistiques et l'Unité de la planification et de la gestion par processus. La visite a permis de constater que ces structures avaient des activités connexes, ce qui complique le déroulement des processus, oblige à multiplier les circuits de validation et à déployer des efforts importants de coordination.

À l'heure actuelle, la Direction des entreprises de la UCA est en cours de dissociation juridique. Cela permettra de simplifier de manière importante l'ensemble des activités, tout en maintenant leur objectif de rayonnement social.

Le Plan stratégique a été approuvé et est en vigueur pour la période 2016-2020. Le PEI a été appliqué de manière constante, il n'y a pas eu d'interruptions. Cela témoigne de l'effort de planification fourni, ainsi que de l'importance accordée à la planification stratégique. Pour chacun des plans, des lignes stratégiques et des objectifs sont établis, assortis d'indicateurs qui doivent être atteints. L'exécution du PEI est évaluée sur la base de rapports trimestriels destinés à mesurer le degré de respect de celui-ci. Ce suivi figure dans les Plans opérationnels annuels (POA, pour *Planes Operativos Anuales*).

Cependant, l'analyse du degré de conformité au PEI fait apparaître des différences notables dans la réalisation des objectifs. Ainsi, certains indicateurs affichent un taux de conformité supérieur à 100 la première année, tandis que d'autres sont pratiquement à 0 en fin de période du PEI. Cette situation montre qu'il est nécessaire de revoir soit les indicateurs à atteindre, soit le niveau de réalisation (valeur). Les différents entretiens réalisés au cours de la visite ont permis de constater que, dans de nombreux cas, cette situation était due à l'inadéquation de la valeur minimum des indicateurs. Celle-ci, très basse, est rapidement atteinte. Ou bien, la période nécessaire pour atteindre le niveau de l'indicateur proposé est plus longue que celle affichée, d'où son taux de conformité de 0 %.

Ce degré de conformité n'est pas préoccupant en soi, mais il est nécessaire de prévoir des mesures correctives intermédiaires, qui permettront de corriger ces actions et de maintenir les actions stratégiques dans les unités ayant déjà atteint les objectifs, ou de revoir les objectifs liés aux indicateurs les plus complexes.

Aspects notables : l'organisation interne est définie et transparaît dans l'organigramme. Le Plan stratégique a été approuvé et est en vigueur.

Éléments à améliorer :

- Une réflexion sur l'organigramme actuel est nécessaire. L'institution a conscience de sa complexité et de la lourdeur des processus liés à la structure hiérarchique comme à la nécessité de fusionner certaines unités de l'université.
- Le projet de développement présenté par l'université peut être amélioré par la conception d'une nouvelle cartographie des processus, qui tienne compte des réflexions faites sur la structure organisationnelle.
- Assortir les indicateurs du PEI d'actions intermédiaires, là où elles sont nécessaires compte tenu du degré de conformité aux POA.

Enfin, le comité recommande de revoir l'organigramme existant, de prendre en compte le nombre de niveaux hiérarchiques, de fusionner/réorganiser les structures organisationnelles, de créer un Vice-rectorat chargé de la recherche et de faire apparaître ces changements dans la nouvelle cartographie des processus.

En ce qui concerne la planification stratégique, le comité recommande d'assortir les indicateurs stratégiques d'actions intermédiaires, compte tenu du degré de conformité prévu dans les POA, afin de faciliter la prise de décision.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

Ligne directrice 1 : L'institution définit et exprime son identité, et développe une politique de communication cohérente.

La UCA jouit d'une image positive et d'une reconnaissance liée principalement à son histoire et à sa réputation d'excellence au Salvador.

Cette image, fondée sur le rayonnement social, est relayée par de nombreux médias. Toutefois, l'un des principaux objectifs de la direction des communications étant d'augmenter le nombre d'étudiants issus des milieux socio-économiques les plus aisés, la cohérence entre la politique de communication et les objectifs affichés pose question, et la nécessité de formaliser une politique globale se fait sentir. La direction des communications joue un rôle clé mais partiel dans le cadre d'une politique qui doit être clarifiée en fonction des objectifs poursuivis.

La UCA a une identité très forte, liée à son rôle dans l'histoire récente du Salvador et à son lien assumé et largement connu avec la communauté jésuite. Ce rôle est avéré et fait partie intégrante de la politique de « rayonnement social » de l'université ; il représente un élément clé de la mission de celle-ci au même titre que l'enseignement et la recherche. La stratégie de recherche est étroitement liée à la mission de rayonnement social, comme le montrent les thèmes de recherche.

Le lien avec la politique d'enseignement vise à garantir que le cursus universitaire forme des professionnels compétents, capables d'apprendre en permanence, dotés d'un esprit critique et agissant comme des citoyens responsables.

La UCA assume son identité et participe aux classements mondiaux des universités qui ont un impact sur l'image des établissements et les incitent à progresser : Classement QS, UI GreenMetric. La politique de communication, interne comme externe, contribue à diffuser cette image à travers l'utilisation de différents médias : site institutionnel, radio web « noticias UCA » (portail d'actualités de la UCA), etc.

Cependant, la communication n'apparaît pas explicitement dans le PEI 2016-2020, ni comme un objectif en soi, ni comme un moyen d'action au service d'objectifs spécifiques. Au vu de l'organigramme et des documents (document de travail 2017), il semblerait plus approprié de parler « des » politiques de communication. En réalité, il existe trois axes de communication principaux :

1. La politique de communication externe visant à attirer de nouveaux étudiants.
2. La politique de communication interne à destination des étudiants et du personnel.
3. La politique de communication externe d'« influence sociale ».

Les trois axes de communication sont gérés par la direction des communications qui dépend du recteur.

La direction des communications dispose d'un réseau de référents au sein des principaux départements et facultés, mais elle n'a pas de lien structurel avec le Vice-rectorat chargé du rayonnement social : sa tâche principale (au-delà de la gestion technique des auditoriums, qui n'est pas rattachée au département administratif) est de promouvoir et diriger la communication interne et externe de l'université dans son ensemble, et l'un de ses objectifs est de faire venir des étudiants issus des catégories socioprofessionnelles plus élevées, sans renoncer à l'accueil de populations moins favorisées. Ainsi, la direction des communications est principalement chargée de l'organisation d'événements visant à attirer des étudiants (salons, visites d'écoles secondaires, etc.), et de la gestion du site web. L'absence de lien avec la mission de « rayonnement social » transparaît également dans l'organisation du site web, qui renvoie depuis la page d'accueil au portail d'actualités de la UCA (« noticias UCA »). De plus, les éléments fournis ne permettent pas d'évaluer la pertinence de la politique de communication à l'égard des futurs étudiants : des éléments tels que les taux d'intégration, ou la typologie des emplois obtenus après l'université, par exemple, ne sont pas pris en compte.

D'autre part, la politique de rayonnement social fait l'objet d'une communication abondante mobilisant d'importantes ressources, parmi lesquelles une station de radio (YSUCA), les services audiovisuels de la UCA, et le portail « Noticias UCA » qui est alimenté par différents acteurs (personnel académique, Direction des communications, Direction du rayonnement social). Le lien avec les résultats de la recherche pourrait être plus visible, car les sujets de recherche semblent être largement liés à des questions d'intérêt social national.

La politique de communication interne se résume, a priori, à l'envoi de courriers électroniques au personnel de l'institution et aux étudiants ; les réseaux sociaux sont également utilisés pour ces derniers.

Selon les informations mises à sa disposition, le comité n'a pas constaté l'existence d'outils de mesure d'audience ou d'enquêtes de satisfaction sur le thème de la communication. Il semble donc difficile d'évaluer l'impact de ces politiques.

Dans la mesure où l'un des objectifs financiers pour les années à venir est de développer une politique visant à attirer les dons des particuliers, la cohérence de la politique de communication est un élément clé du système.

Aspects notables :

- Une identité forte et affirmée axée sur les défis de l'action sociale.
- Le déploiement de nombreux outils de communication externe (radio, service audiovisuel, site web, etc.) qui rendent la communication efficace.
- Des outils de qualité (conception adaptée, etc.).

Éléments à améliorer :

- Le manque de vision globale des politiques de communication en raison d'une structure fragmentée.
- La nécessité d'évaluer l'impact des politiques de communication interne et externe par rapport aux objectifs poursuivis.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Revoir l'organigramme conformément à l'élaboration d'un Plan de communication.
- Évaluer les outils de communication interne, notamment.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Champ 1 : Politique de recherche

La UCA a conçu une politique de recherche liée au caractère social de l'institution et orientée vers le rayonnement social, qui imprègne toutes les valeurs de l'institution. L'activité de recherche s'est effectuée traditionnellement dans les domaines de la philosophie et de la théologie, mais elle s'est récemment élargie aux sciences sociales, humanités, sciences économiques et dans les diverses spécialités de l'ingénierie et de l'architecture. L'absence d'un Vice-rectorat chargé de la recherche, en tant que structure organisationnelle et décisionnelle de premier niveau, semble contradictoire avec l'importance institutionnelle accordée à l'activité de recherche.

L'orientation de la recherche est étroitement liée au rayonnement social. En effet, la dimension sociale de l'institution est présente dans l'ensemble des actions et des programmes de recherche.

La gestion de la recherche est définie et prévue dans le plan stratégique institutionnel. En l'absence d'un Vice-rectorat chargé de la recherche, celle-ci est confiée au Vice-rectorat académique. En ce qui concerne l'affectation des ressources, le nombre de chercheurs a augmenté de 13,8 % en 4 ans, passant de 7,5 % de l'effectif total des enseignants (y compris les professeurs rémunérés à l'heure de cours) à 21,3 % sur la période 2015-2018. Si l'on calcule la part des chercheurs dans l'effectif des seuls professeurs titulaires, on relève une croissance de 34,2% puisque qu'elle est passée de 13,7% à 48% dans la même période. Le budget consacré aux activités de recherche a considérablement augmenté (70 % d'augmentation des fonds) et dispose de moyens spécifiques pour le développement de l'activité de recherche. Huit laboratoires de « sciences exactes » permettent au personnel enseignant et aux étudiants en master ou en doctorat de définir, de développer et d'approfondir un thème de recherche proposé et financé par l'université.

Celle-ci lance ses propres appels à projets. Les fonds externes dédiés à la recherche sont pratiquement équivalents aux fonds internes (entre 335 et 373 000 dollars). En outre, la recherche attire des fonds pour des projets de coopération internationale. Le suivi et l'évaluation des projets se font en interne. Il existe des archives institutionnelles dédiées aux activités de recherche.

La recherche à la UCA est d'une diversité impressionnante à bien des égards : sciences sociales et humanités, sciences économiques, sciences « dures » et technologie. Les humanités sont largement représentées et fournissent un important corpus de connaissance qui, malheureusement, est très peu accessible depuis les différentes bases de données (Google Scholar ou Web of Science). Les travaux dans ces domaines sont manifestement excellents et se nourrissent de l'histoire récente et dramatique du Salvador. Ils sont l'un des piliers du rayonnement social de la UCA (p.16 du dossier), l'enseignement et la recherche étant les deux autres piliers.

Dans au moins trois domaines, le génie civil, la chimie-biologie et le développement durable, les résultats de la recherche sont d'un grand intérêt pour la communauté scientifique internationale. Une recherche spécifique dans « *Web of Science* » permet d'identifier 14 publications internationales dont au moins un co-auteur est de la UCA. Sur ces 14 travaux, seuls 3 ne concernent pas les sciences humaines. Deux concernent le développement durable et un la chimie. Ces deux derniers domaines sont directement liés aux problématiques du pays (Chimie agricole, Énergie pour le développement durable). Si l'on ajoute les résultats (non publiés) des recherches effectuées au sein du laboratoire des grandes structures pour aider à concevoir des bâtiments résistants dans un contexte sismique actif, cela fait trois laboratoires bien équipés qui pourraient présenter leurs avancées dans des conférences internationales et de les publier dans de très bonnes revues scientifiques.

Au cours de la visite, il a été constaté la difficulté de faire connaître les résultats de l'activité de recherche au niveau international.

Aspects notables :

- L'activité de recherche fait partie intégrante de la politique institutionnelle, et des ressources sont prévues à cet effet.
- L'existence d'un laboratoire de « grandes structures » qui réalise des travaux de haut niveau applicables à la résistance sismique des bâtiments.
- La recherche appliquée en chimie et en génie civil répond aux besoins du pays.
- L'engagement ferme en faveur d'un bâtiment à énergie zéro est une plus-value à moyen et long terme.
- La participation de l'université au sein du réseau AUSJAL en termes de mobilité et d'activité de recherche.

Éléments à améliorer :

- La recherche ne dépend pas des organes de décision de premier niveau, mais du Vice-rectorat académique.
- La publication des activités de recherche est centrée sur les sciences sociales et humanités, ce qui crée un déséquilibre et dessert les autres domaines.
- Les publications doivent répondre à des critères de qualité scientifiquement reconnus (et viser notamment des revues indexées).

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Créer un Vice-rectorat chargé de la recherche. La pertinence de la prise de décision transparaît dans la structure organisationnelle. Pour obtenir un engagement ferme en faveur de l'activité de recherche, il est nécessaire que la politique et les décisions dans ce domaine soient prises au plus haut niveau.
- Promouvoir la production de travaux de recherche publiables par le biais d'une prime ou d'un plan d'aide.
- Aménager un congé d'enseignement pour les titulaires d'un master ou d'un doctorat pendant un semestre ou une année sabbatique de recherche.
- Développer une politique de mobilité et d'accueil des scientifiques étrangers.
- Élargir les réseaux de collaboration en matière de recherche au-delà d'AUSJAL. Encourager la participation à des réseaux de recherche qui favorisent le rayonnement international des activités de l'université.

Champ 2 : Politique de formation

La politique de formation de la UCA s'articule autour de deux grands axes : d'une part, les disciplines dans lesquelles l'expérience et les compétences de ses acteurs (enseignants) sont internationalement reconnues, comme la philosophie et la théologie, d'autre part, les disciplines d'utilité immédiate qui répondent aux besoins de la population et de l'environnement social et géographique du Salvador.

En plus des cours de droit et de sciences humaines, la UCA propose des cours technologiques en sciences appliquées où la formation est pragmatique et l'objectif immédiat. La diversité de cette offre est le premier point fort de l'université. Les deux axes principaux sont au centre d'un projet stratégique orienté vers le « rayonnement social ».

La UCA figure dans le classement mondial des universités QS World University (entre la 251^e et la 300^e place). Elle occupe une meilleure position dans d'autres classements qui mettent en avant son large éventail de formations. Celui-ci est le premier point fort de l'université. Cette offre de formation est portée par le projet social de la UCA. Les diplômes de formation des enseignants ont un objectif clair de diffusion et d'émancipation sociale des franges les plus défavorisées de la société salvadorienne.

Les doyens, avec l'appui des chefs de département, sont chargés de proposer la création de nouvelles formations, mais c'est le Conseil des directeurs qui décide de les soumettre au ministère pour approbation et enregistrement. Ce processus génère des difficultés et des retards, imputables au ministère, pour modifier les programmes d'études avant une nouvelle accréditation.

Selon les documents suivants : le SWOT, les pages 44 à 53 de l'auto-évaluation, les annexes pp. 123, 131, 143, 193, le rapport de travail 2017 et les informations recueillies lors de la visite sur place, la stratégie de formation de la UCA est fondée sur deux axes.

Tout d'abord, son excellence reconnue dans les domaines de la faculté des sciences humaines et sociales et, de la même manière, sa pédagogie « appliquée » aux besoins de la société salvadorienne. Ce deuxième aspect a conduit la UCA à développer des cours spécifiques d'enseignement qui répondent, par exemple, aux besoins et aux exigences de qualité de la production des aliments, ou encore à la protection des bâtiments auto-construits contre les risques fréquents de tremblements de terre dans la région, et même à construire un bâtiment pilote à énergie zéro.

La UCA organise son enseignement académique autour de 4 facultés : Sciences sociales et Humanités, Sciences économiques et management, Ingénierie et architecture, ainsi qu'une faculté de troisième cycle. Ces centres proposent 24 licences, 18 masters et 2 programmes de doctorat. Cette variété de diplômes est l'un des principaux atouts de l'université.

La stratégie globale de rayonnement social est l'un des aspects les plus appréciés de l'offre de formation. Toutefois, cela implique que d'autres domaines de nature plus scientifique ou technologique ne bénéficient pas du même niveau de développement. Les 44 cours dispensés au sein des 56 laboratoires ne peuvent pas couvrir l'ensemble des champs de connaissance. Cette approche est à la fois une force et une faiblesse, qui s'inscrit dans la réflexion stratégique de l'université.

Cette orientation, qui répond ouvertement et de manière cohérente aux objectifs de la UCA, repose sur des fondements jugés trop théoriques par rapport au projet stratégique. Toutefois, certains de ces fondements sont nécessaires au développement de filières appliquées et sont clairement énoncés dans les programmes d'études. La réflexion porte sur la capacité à construire à partir de la théorie, bien comprise et bien présentée, plus qu'à partir de la pratique. D'autre part, il y a la question du niveau des enseignants : en 2018, seuls 273 sur 674 étaient titulaires d'une maîtrise et 75 d'un doctorat. Cependant, le nombre de professeurs de la UCA titulaires d'un doctorat est plus élevé que la moyenne régionale.

Comme il s'agit d'une stratégie de formation « d'utilité sociale », les filières combinent un enseignement théorique et conceptuel à une formation pratique, répondant à cette volonté délibérément pragmatique et donc appliquée. C'est ce qui rend cette offre de formation si pertinente. Ces formations s'appuient sur 56 laboratoires, dont 48 sont utilisés pour les travaux pratiques. En outre, il existe 4 centres pour l'exercice professionnel du droit, mais accessibles à tous les types d'enseignement. Enfin, il y a aussi un fort soutien de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), dont les ressources sont utilisées pour soutenir ces laboratoires et améliorent considérablement la qualité de l'enseignement.

Certaines des formations sont déjà partagées avec d'autres universités (Universidad Don Bosco, par exemple) et bénéficient d'un partenariat avec l'Institut technologique Padre Segundo Montes, dans la province de Morazán. Dans le cadre de ces échanges, des pédagogies innovantes ont été développées (approche basée sur les compétences). Ces expériences méritent d'être poursuivies et élargies afin que tous les étudiants puissent en bénéficier.

L'organisation des cours est intelligemment construite sous la forme d'une matrice, les éléments fournis indiquent clairement les pré-requis de chaque cours ; avec une approche basée sur les compétences. Cependant, la validation des grilles de programmes au niveau ministériel ne permet pas le choix d'options ni d'itinéraires différenciés qui s'écarteraient de celui défini dans la matrice, sauf si les étudiants souhaitent suivre d'autres cours de leur propre initiative, mais sans reconnaissance académique.

Le programme de bourses d'excellence académique, renouvelé pour la septième année consécutive, permet d'espérer que les élèves de premier cycle seront plus nombreux à aller jusqu'au master.

Enfin, les entreprises salvadoriennes qui accueillent en stage des étudiants de la UCA affirment qu'ils sont très bien formés et s'intègrent immédiatement au milieu professionnel grâce aux formations appliquées qui leur sont dispensées. Cependant, ces mêmes acteurs socio-économiques regrettent le faible niveau d'anglais et de maîtrise des outils bureautiques. À cela s'ajoute la difficulté d'organiser des stages professionnels en entreprise, pour compléter la formation, en plus des stages à effectuer pendant la période des vacances. Cet aspect a été très bien compris par les employeurs avec lesquels le comité s'entretient. En outre, un réseau clair d'anciens élèves a été identifié pour l'embauche de diplômés ou la réalisation de stages professionnels.

Aspects notables :

- Une offre de formation très large et organisée de manière pragmatique.
- Un nombre de professeurs titulaires d'un doctorat plus élevé que la moyenne régionale.
- Les cours sont proposés à la fois en présentiel, semi-présentiel, voire à distance, ce qui facilite le suivi des cours par les étudiants. Cette offre peut s'inscrire dans un cycle de formation « initiale » ou « continue ».
- La formation bénéficie de partenariats universitaires locaux ou régionaux.

Éléments à améliorer :

- Développer les échanges avec d'autres universités.
- Participer à des événements pédagogiques internationaux.
- Promouvoir de nouveaux cursus de doctorat.
- Favoriser les échanges avec la société économique salvadorienne.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Promouvoir l'enseignement de l'anglais comme première langue étrangère de base avec une certification internationale.
- Développer les pratiques d'enseignement innovantes.
- Identifier des périodes (obligatoires) de stage dans l'environnement social ou économique (au sein d'une entreprise ou d'une organisation non gouvernementale) durant le cursus universitaire.

Champ 3 : Lien entre recherche et enseignement

La UCA construit le lien entre la recherche et la formation de manière pragmatique en adossant les laboratoires et les axes de recherche aux itinéraires de formation.

Les lignes de recherche et de formation sont toutes deux développées dans le cadre d'une politique claire qui fait partie du PEI. Toutefois, le comité estime qu'il est nécessaire d'impliquer davantage le monde de l'entreprise et le secteur public dans le lien entre formation et recherche.

Le lien entre la formation et la recherche est fort si l'on considère la vision stratégique de la UCA : « rayonnement social », recherche appliquée et sociale, développement social et aide à la population. Il n'y a pas de recherche qui ne soit pas applicable et appliquée.

Au niveau universitaire, le meilleur enseignement est généralement adossé à une bonne activité de recherche. La formation académique est basée sur la recherche et vice versa. Cela se traduit, par exemple, par le fait que les études de chimie visent la transformation industrielle des produits agricoles ou la préservation de l'environnement, les formations en génie civil encouragent quant à elles la prise en compte du paramètre sismique dans les constructions de maisons, de même concernant les bâtiments à énergie zéro... Les moyens utilisés sont peu coûteux, mais les résultats sont plus qu'honorables et devraient être plus largement diffusés (dans des revues internationales spécialisées). Ces exemples, et bien d'autres, témoignent de l'implication des étudiants dans la stratégie de la UCA par la production de documents pédagogiques solides.

En général, les documents disponibles (Politique de recherche 2017 et Rapport d'activité 2017) soulignent la nécessité de ce lien fort à tous les niveaux de la formation. Cependant, la UCA souffre d'un déficit important d'étudiants en doctorat. Bien sûr, ce sont les doctorats qui génèrent le lien le plus fort entre la recherche et la formation. Mais ce déficit s'explique au vu du contexte national. Ces mêmes documents soulignent la nécessité d'une cohésion sociale tant au niveau de la formation que de la recherche. Les laboratoires et, plus généralement, tous les agents universitaires et para-universitaires (radio, utilisation de la vidéo ; www.audiovisualesuca.com.sv) montrent leur forte implication vis-à-vis du rayonnement social. Il existe des revues internationales consacrées à la pédagogie et à ses liens avec la recherche.

Étant donné que les formations de la UCA sont directement liées aux besoins de la société salvadorienne et répondent ainsi aux attentes des entreprises, il serait surprenant qu'on ne parvienne pas à renforcer le lien entre formation et recherche, et à créer un triptyque entre formation, recherche et entreprises/secteur public par le biais de projets et de stages. Toutes les parties prenantes bénéficieraient ainsi de la souplesse d'outils de gestion tel que celui mis en place par le Centre d'orientation professionnelle (cop.uca.edu.sv/orientation des étudiants).

En conclusion, le lien formation-recherche a un caractère pragmatique et appliqué dans de nombreux domaines des sciences humaines, mais aussi dans le domaine de l'ingénierie avec des résultats scientifiquement fondés, obtenus malgré des ressources limitées.

Aspect notable :

- Une vision pragmatique du lien entre formation et recherche.

Éléments à améliorer :

- Créer de nouveaux cursus de doctorat, par exemple en ingénierie.
- Développer la diffusion des résultats scientifiques.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Impliquer davantage le monde de l'entreprise et le secteur gouvernemental et non gouvernemental dans le lien entre formation et recherche.
- Augmenter le nombre de projets de « recherche » au sein des programmes de formation.
- Élargir l'offre de formation doctorale à d'autres domaines de la connaissance.
- Faire connaître à l'international l'excellence des expériences de la UCA (pédagogie par compétences, projets) par le biais de revues scientifiques indexées.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

Champ 1 : Parcours des étudiants : de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'étudiant construit son avenir professionnel à la UCA grâce à une organisation matricielle.

Le parcours de l'étudiant est adapté à sa situation sociale, tant en ce qui concerne l'offre d'études appliquées, que les différentes formes d'enseignement (présentiel, semi-présentiel, virtuel). L'étudiant bénéficie de nombreux outils qui lui permettent de développer ses compétences : bibliothèque, COP (Centre d'orientation professionnelle), CAE (Centre des affaires étudiantes), CEV (Centre d'enseignement virtuel).

Le parcours de l'étudiant au sein de la UCA bénéficie actuellement de nombreux outils : une riche bibliothèque, un Centre d'orientation professionnelle, un Centre des affaires étudiantes, un Centre d'enseignement virtuel ; ces outils sont conçus pour donner au parcours de l'étudiant la souplesse que l'organisation matricielle plus rigide ne semble pas permettre.

Les étudiants de la UCA peuvent suivre leurs cours en présentiel, en semi-présentiel ou à distance. Le parcours de l'étudiant peut s'inscrire dans un cycle de formation « initiale », de « deuxième cycle » ou « permanente », c'est-à-dire formation continue. Il existe de nombreuses alliances universitaires locales ou régionales, mais peu en dehors du continent américain.

Le COP est un acteur central (cop.uca.edu.sv/orientation des étudiants). Plébiscité par le monde de l'entreprise avec lequel 273 accords ont été signés, son efficacité et sa souplesse sont reconnues à l'intérieur comme à l'extérieur de la UCA. Le COP est le principal lieu d'orientation et de suivi de la formation initiale ou continue des étudiants. Étonnamment, les chiffres sur l'employabilité ne sont pas rendus publics, mais sont transmis aux responsables. Tous les résultats n'ont pas à être publiés, mais la diffusion des indicateurs constituerait clairement néanmoins une avancée. Par ailleurs, le PAE (Programme d'accompagnement des étudiants) a bénéficié à 845 étudiants en début d'année, sous forme de tutorat, puis à 166 étudiants au cours de l'année. L'insertion professionnelle est favorisée par ces deux outils que sont le COP et le PAE, mais ils profitent à un petit nombre d'étudiants seulement et leur création est récente.

Le lien entre la UCA et ses anciens étudiants est parfois très fort, notamment lorsque ceux-ci rejoignent les sphères décisionnelles, mais il n'existe aucun suivi des promotions. Toutefois, les nouveaux diplômés gardent le lien avec l'université car leur adresse mail universitaire reste active, ce qui leur permet de recevoir les nouvelles de l'université.

En conclusion, la « marque UCA » fonctionne très bien pour attirer les étudiants. Cette même marque favorise l'insertion professionnelle de ses diplômés dans la société salvadorienne. Ce sont là deux critères permettant de juger de la bonne qualité de l'enseignement dispensé par la UCA.

Aspects notables :

- Une bibliothèque bien fournie en ressources bibliographiques et largement accessible aux étudiants et aux enseignants.
- La UCA est reconnue par tous les acteurs comme une marque de qualité.
- Un outil remarquable d'orientation et de connexion avec l'entreprise : le COP.

Éléments à améliorer :

- Augmenter le nombre d'étudiants bénéficiant d'un accompagnement personnalisé de leurs professeurs pendant leurs études.
- Comprendre les raisons du faible nombre d'étudiants en master et mettre en œuvre des propositions visant à augmenter le nombre d'étudiants qui s'engagent dans des études universitaires longues.
- Mettre en place une politique claire à destination des anciens élèves.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Proposer à chaque étudiant un stage en entreprise ou dans le secteur gouvernemental et non gouvernemental.
- Étendre l'action du COP au plus grand nombre d'étudiants possible.
- Renforcer l'action du PAE.
- Mettre en place un suivi régulier des promotions pour connaître la situation des diplômés universitaires.
- Publier les résultats de l'employabilité des diplômés de la UCA.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

La UCA dispose d'une bibliothèque extrêmement complète, qui offre du matériel analogique et une vaste collection numérique, grâce à une dynamique très active d'accords et d'alliances interuniversitaires.

De même, la bibliothèque est propice au développement de la vie culturelle et au rapprochement des communautés. Il faut encore améliorer l'accessibilité des documents pour les personnes handicapées, et mettre en place un véritable système faisant le lien entre la bibliothèque universitaire et la bibliothèque de théologie qui, bien que n'étant pas officiellement rattachée à l'université, fait partie intégrante du quotidien de celle-ci.

La UCA dispose de deux bibliothèques : l'une appartient à l'université, l'autre (Théologie) repose sur un accord de collaboration avec l'organisation religieuse dont l'université fait partie. Les deux sont indépendantes et il n'y a pas de stratégie claire d'intégration, mais il existe un méta moteur de recherche opérationnel entre les deux. Ainsi, l'information est-elle surtout disponible au niveau de la bibliothèque universitaire, qui présente de multiples atouts même si elle doit encore améliorer quelques points.

La bibliothèque de l'université travaille avec des ressources analogiques et numériques. Il existe une grande variété de documents papier à disposition des étudiants dans les espaces de travail de l'université ; entre 25 000 et 30 000 dollars sont investis chaque année dans ce type de ressources. À cela s'ajoutent les thèses, de premier cycle comme de deuxième cycle, sélectionnées en fonction de leur qualité, qui sont stockées dans les archives institutionnelles. Le texte intégral des thèses est généralement accessible, mais uniquement sur le campus. Le thème de la propriété intellectuelle est abordé avec le personnel de recherche dans le cadre d'ateliers réguliers.

La bibliothèque développe également une politique de numérisation qui concerne en priorité les archives historiques, et notamment les journaux du XIX^e siècle ainsi que les informations sur le conflit armé salvadorien, afin de mettre à disposition de la société les ressources permettant l'étude et la compréhension de l'histoire du Salvador. Jusqu'à présent, plus de 30 000 documents ont été numérisés, y compris les processus de conservation, de catalogage et l'accès à la plateforme de recherche de la bibliothèque. Les systèmes de bibliothèque (accès aux bases de données, aux pages elles-mêmes et aux collections) sont développés par une équipe de 3 personnes, qui travaille en lien avec les départements universitaires.

L'accessibilité se traduit par la mise à disposition de certains livres en braille, ainsi que de volumes en lecture facile et de livres audio. De même, les systèmes informatiques sont compatibles avec les différents lecteurs d'écran pour les personnes aveugles. L'existence de textes en nahuatl (qui traitent de la langue) et sur la langue des signes salvadorienne (LESSA) (bien qu'il n'y ait pas de contenu dans cette langue, comme des vidéos par exemple), témoigne également de la diversification de l'accessibilité.

L'un des points forts de la bibliothèque est sa grande variété de livres électroniques et de bases de données. Certains accès procèdent d'accords avec l'organisation religieuse à laquelle l'université appartient ; avec le ministère de l'Éducation (en particulier le Consortium des bibliothèques universitaires), ou encore, avec l'université de Barcelone. 49 bases de données sont accessibles (dans lesquelles sont investis entre 80 000 et 85 000 dollars par an). La bibliothèque se dote de ressources suivant un plan d'acquisition élaboré par les directeurs de filières et les doyens au vu d'un examen bibliographique préalable des programmes d'études. La bibliothèque abrite également les magazines électroniques de l'université. Elle dispose, en outre, d'un compte sur les réseaux sociaux destinés aux étudiants, tels que *Twitter*, *Instagram* et *Facebook*.

En plus des ressources analogiques et numériques, la bibliothèque propose un agenda culturel autour de la dimension littéraire évidente de l'espace, mais aussi de la danse, des caricatures, de la peinture, du dessin, et d'ateliers-débats (de jour comme de nuit). Des concours littéraires sont organisés, avec des personnalités locales et, enfin, il y a des présentations de livres et de magazines. Autre point intéressant : la bibliothèque a conclu des accords avec les bibliothèques universitaires, publiques et communautaires, tant pour le transfert de matériel que pour l'animation culturelle. Quant à l'accès aux ressources technologiques en général, l'université dispose d'une couverture wifi de 90 % sur le campus, comme indiqué dans le rapport d'autoévaluation et confirmé dans les entretiens.

Aspects notables :

- Une vaste collection numérique de documents.
- Une dynamique active d'accords et d'alliances.
- La promotion de la vie culturelle.
- Une politique de numérisation claire ; du personnel informatique dédié et une bonne couverture wifi.
- La mise à disposition planifiée de ressources économiques et budgétaires conformément aux exigences des composantes universitaires respectives.

Éléments à améliorer :

- Il n'existe aucun système d'intégration des deux bibliothèques de l'université.
- Il est possible d'améliorer la disponibilité des matériaux pour les personnes souffrant d'un handicap.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Mettre en place un système de bibliothèque qui intègre pleinement les deux bibliothèques universitaires.
- Développer l'accessibilité du matériel, en coordination avec les associations de la société civile représentant les personnes en situation de handicap.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

La UCA dispose d'une grande variété de services à destination des étudiants.

A noter un système de bourses de qualité, même s'il peut encore être amélioré, la promotion de la pratique du sport et de l'art, et un excellent service d'orientation professionnelle et individuelle. Il est possible de mettre en place des initiatives pour identifier et éviter les discriminations en général : en intégrant pleinement diverses populations, en prenant soin de la santé de ses étudiants mais aussi en promouvant celle-ci par des mesures appropriées, et en créant des espaces d'apprentissage davantage personnalisables.

Pour soutenir l'apprentissage, l'université a mis à disposition des étudiants un large éventail de possibilités. Les bourses, notamment, représentent un soutien essentiel pour la poursuite des études. Ce programme est financé par les entreprises de la UCA et s'adresse aux étudiants confrontés à des difficultés économiques. Ce système de bourses universitaires concerne 900 étudiants et couvre soit 25, 50 ou 75% de leurs frais d'inscription. De plus, le programme Monsignor Romero couvre l'ensemble des dépenses de 19 étudiants (y compris le logement et la restauration), leur permettant de bénéficier d'une formation intégrale.

Les étudiants de la UCA sont, pour la plupart, issus des classes moyennes inférieures à moyennes supérieures, mais l'université parie sur l'accueil d'un plus grand nombre d'étudiants issus des classes moyennes et moyennes supérieures. Il existe un système complexe d'échelons qui détermine le coût de l'inscription sur la base d'une étude socio-économique individualisée. Ce processus fait partie de la procédure d'admission ; ceux qui refusent de s'y prêter doivent payer le droit plus élevé (dit facultatif) de 365 dollars. Une fois le montant des frais de scolarité déterminé (base minimale de 104 dollars), chaque étudiant doit verser une contribution variant entre 5 et 15 dollars par mois à l'université, selon sa filière (participation aux frais de fonctionnement et à l'acquisition de matériaux nécessaires à son cursus, si celui-ci l'exige). Si la formation exige la maîtrise d'une langue étrangère pour l'obtention du diplôme (c'est rarement le cas, mais de plus en plus de formations l'exigeront à l'avenir), l'étudiant doit verser à l'université un montant supplémentaire correspondant à chaque module de langue requis. Enfin, pour obtenir son diplôme, chaque étudiant doit payer 160 dollars.

Par ailleurs, l'université dispose d'installations sportives mises à disposition gratuitement. Il existe différents sports et des cours ouverts à tous, presque tous mixtes (il n'y a pas de politique spécifique pour promouvoir la participation des femmes dans tous les sports). L'université organise également des tournois intra-muros. Le gymnase fait partie des services payants de l'université. Les services culturels proposés aux étudiants comprennent des troupes de théâtre, de danse et des chorales (ces dernières étant ouvertes à toute la communauté universitaire), qui se produisent à l'intérieur comme à l'extérieur de l'université.

L'université fournit également des services de santé dans le cadre d'une clinique gratuite. Celle-ci traite principalement des problèmes respiratoires, des spasmes, des contractures, des colites et des allergies cutanées, généralement liés au stress des études. Des ordonnances peuvent être délivrées et il existe un contrat avec un service d'ambulance privé. Des salons de la santé sont organisés, notamment sur le don de sang, le dépistage du VIH, la cytologie, la pression artérielle et la mesure du glucose. Ces salons ne traitent pas des questions de contraception en raison de la politique universitaire. Il y a également des campagnes de vaccination gratuite, ainsi que des campagnes de santé dentaire.

Des services d'aide psychologique sont proposés aux étudiants et aux employés de l'université (ateliers, assistance en cas de *burn-out* et formations). Les étudiants sont principalement reçus pour des problèmes liés à leur situation familiale, à des troubles anxieux (dus au stress des études) et à des deuils compliqués. Entre 100 et 120 consultations individuelles sont assurées chaque année, y compris des services de conseils (6 sessions par personne voire plus si nécessaire) et des interventions en cas de crise. Cependant, la liste d'attente pour obtenir une consultation dépasse actuellement 250 personnes.

Il existe un Centre d'orientation professionnelle (COP) à la UCA, qui accomplit son travail avec brio. Ce centre propose un service d'orientation individuelle, des formations au monde de l'entreprise et à l'employabilité, ainsi qu'un programme de stages en entreprise. En outre, la direction du développement étudiant offre des

conseils en matière d'orientation professionnelle, offerts également aux élèves de l'enseignement secondaire. Enfin, le Centre de service social est chargé de l'organisation des cercles d'études et de la répartition des étudiants dans les projets de service social.

Un des points critiques de l'environnement de travail tient au nombre moyen d'étudiants par section qui atteindra 39 d'ici 2018, selon les informations fournies par l'université. On constate un taux inquiétant de sections de plus de 40 étudiants pour les cours de licence : 45,9 % (certains atteignent plus de 80, 120 et plus de 150 étudiants).

Quant au respect de la diversité, la UCA le considère comme une valeur. En ce qui concerne la religion, il est précisé qu'il s'agit d'une université de principes chrétiens, mais qu'il y a toujours eu une liberté de culte (bien qu'il n'y ait qu'un seul lieu de culte pour les catholiques sur le campus). Il n'y a aucun signalement de discrimination fondée sur les croyances religieuses à l'université. Sur d'autres aspects de la diversité, il n'y a pas de politique d'égalité des sexes. Sur d'autres questions, l'université se considère comme ouverte à la population LGBTQ+, mais celle-ci se dit victime d'actes de discrimination de la part du personnel de sécurité, du corps enseignant et du personnel administratif. Bien qu'il existe des mécanismes pour agir en cas de discrimination, rien ne permet de l'empêcher. La population souffrant de handicaps physiques a été prise en compte (près de 90 % des étages des bâtiments ont été adaptés), mais l'accessibilité à l'espace physique pour les aveugles, les malvoyants et les sourds n'a pas été prévue. Sur cette question de la diversité, l'absence de mesures positives dans le processus d'admission des populations vulnérables est soulignée.

Enfin, il est signalé que les installations de la vie étudiante (à l'exception du COP) présentent des lacunes en termes d'infrastructures comme le manque d'espace et d'accessibilité. En outre, l'université, et en particulier les dirigeants, considèrent que les associations d'étudiants sont un service dépendant de l'administration (elles sont intégrées au Centre des affaires étudiantes et ne disposent ni de locaux indépendants ni de leur propre règlement). La distinction entre la participation des étudiants à la cogestion de l'université et la fourniture de services aux étudiants par l'université reste à faire.

Aspects notables :

- Une vaste gamme de services aux étudiants.
- Les installations sportives sont gratuites, à l'exception du gymnase.
- Il existe des équipes sportives et des groupes artistiques qui travaillent au sein de l'université.
- La UCA fournit des services de santé et organise également des salons de la santé.
- Le COP est très engagé dans la vie étudiante.

Éléments à améliorer :

- Les bourses d'étude concernent uniquement les droits d'inscription.
- Le nombre de bourses complètes est faible.
- Les services psychologiques sont surchargés ; le nombre de visites aux services de santé liées au stress des études est élevé.
- Le pourcentage de sections surchargées dans les filières de premier cycle est élevé.
- L'attention portée à la diversité des personnes handicapées peut être améliorée.
- L'absence d'une politique de genre et de mesures de discrimination positive pour les populations historiquement discriminées.
- Le manque d'infrastructures dans plusieurs services à destination des étudiants.
- La co-gouvernance des étudiants est conçue comme faisant partie de la prestation de services aux étudiants.

Le comité émet les recommandations suivantes :

- Dissocier les associations d'étudiants des services dédiés à la vie étudiante.
- Inclure les différents frais supplémentaires dans le montant de la bourse allouée aux étudiants boursiers.
- Augmenter la capacité d'accueil du service d'assistance psychologique.
- Analyser l'impact du niveau d'exigence académique sur les problèmes de santé physique et psychologique de la communauté universitaire et promouvoir des mesures d'amélioration.
- Désengorger les sections saturées.
- Mettre en place de véritables solutions d'accueil des personnes en situation de handicap, en partenariat avec les organisations de la société civile.
- Améliorer l'infrastructure des services étudiants qui en ont besoin.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Champ 1 : Les politiques de partenariat

La politique de la UCA en matière de partenariats nationaux se reflète à travers la signature d'accords de coopération (16 accords avec des établissements nationaux et un avec une université) ainsi qu'à travers sa participation à de nombreux réseaux de natures très diverses.

En outre, les nombreux comités et commissions dont le recteur est membre sont révélateurs de son positionnement en tant qu'établissement. La UCA a développé une politique de partenariat solide et fait partie des réseaux internationaux qui favorisent la mobilité, tels que l'AUSJAL. La Direction des relations internationales et de la coopération (DRIC) est directement rattachée au recteur.

La politique de partenariats et d'alliances que la UCA a mise en place au niveau national est riche. Elle témoigne de la position centrale et de l'image de cette université dans le paysage académique et institutionnel du Salvador.

Toutefois, en analysant l'ensemble des accords et conventions signés au niveau national, on constate qu'un grand nombre d'entre eux sont conclus avec le ministère de l'Éducation (ou, parfois, avec d'autres ministères), mais qu'il en existe peu avec d'autres établissements universitaires. Parmi ces accords, on distingue ceux conclus avec l'université Don Bosco, mais les relations avec l'université du Salvador semblent inexistantes ou, du moins, très limitées. D'un point de vue académique, le manque de relations horizontales entre ces établissements d'enseignement supérieur importants est regrettable. En effet, les relations de la UCA semblent se limiter à la sphère jésuite ou à des échanges verticaux avec le gouvernement.

Cette inertie relative semble compensée par deux facteurs :

1. La participation à de nombreux réseaux au niveau national : par exemple, le réseau de bibliothèques, le réseau des femmes leaders dans l'enseignement supérieur, etc.
2. La création de réseaux et/ou clusters à la suite d'appels à projets internationaux : par exemple, l'appel à projets émis et financé par l'USAID sur le renforcement de l'enseignement supérieur ou la croissance économique. La UCA pilote d'ailleurs le cluster « industrie manufacturière légère » qui lie les établissements à ce secteur économique et permet de réaliser des progrès s'agissant des clusters interinstitutionnels. Les membres de ce cluster eux-mêmes ont décidé de le développer au-delà du financement de l'USAID.

Enfin, la participation de l'université, généralement à travers la figure du recteur lui-même, à un grand nombre de commissions, d'instances, etc., confirme que l'établissement occupe une place pertinente dans le paysage national du Salvador et renforce son très fort investissement dans le domaine du rayonnement social.

Ainsi, sur le plan strictement académique, qu'il s'agisse de l'enseignement ou de la recherche, la politique de partenariat de la UCA semble plus orientée vers la scène internationale, en particulier l'Amérique centrale et, plus largement, l'Amérique latine, que la scène nationale, sur laquelle la forte présence de la UCA se concentre essentiellement sur le rayonnement social. Ses relations avec les établissements nationaux d'enseignement supérieur, pour qui elle semble être une référence, semblent davantage motivées par des projets financés par les établissements de coopération tels que l'USAID que par sa propre politique.

Enfin, les partenariats avec le monde économique semblent se limiter aux relations avec les professions qui touchent l'université. La création du groupement susmentionné ainsi que les nombreux projets devraient faciliter la diversification.

C'est ce que montre le document « Rapport d'activités 2018 » qui, malgré la grande richesse des informations qu'il fournit, « ne fait pas la distinction dans sa structure entre les partenariats nationaux et internationaux ». En outre, les documents fournis ne permettent pas de comprendre comment les coopérations instaurées contribuent à améliorer le positionnement des cursus de formation ou des activités de recherche de la UCA.

Aspects notables :

- Le positionnement de l'université dans la vie institutionnelle du pays est un élément notable et lui donne apparemment un poids qui va au-delà de son rôle d'établissement d'enseignement supérieur au sens strict.
- Cela soutient l'image donnée aux étudiants et contribue certainement à son attractivité ainsi qu'à sa forte identité, visible dans les entretiens avec le personnel (administratif et enseignant) comme avec les étudiants.

Éléments à améliorer :

- L'image de la UCA pour attirer les étudiants ne peut se résumer à son image institutionnelle, malgré l'importance de celle-ci pour l'identité de l'établissement.
- Le développement plus systématique des relations avec les établissements nationaux d'enseignement supérieur et le monde économique (au-delà des projets de parrainage) devrait permettre de renforcer l'attractivité de la UCA, condition *sine qua non* de sa pérennité et de son développement.

Recommandations du Comité :

- Mieux identifier la nature et les objectifs des nombreuses actions de partenariat lancées et mises en œuvre.
- Développer des liens non seulement avec les ministères et les établissements dotés d'une philosophie similaire, mais également avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, en particulier l'université du Salvador, pour permettre une réflexion commune sur le rôle que l'université peut jouer dans la société.
- Poursuivre les efforts entrepris concernant les relations avec le monde économique grâce à la création du groupe « industrie manufacturière légère » visant à soutenir à la fois la mise en marche de « l'industrie manufacturière » et le développement du « secteur manufacturier ».

Champ 2 : Les relations internationales

Les relations internationales de la UCA sont organisées autour de la Direction des relations internationales et de la coopération, qui s'appuie sur l'important réseau local et mondial des universités jésuites ainsi que sur différents réseaux d'universités latinoaméricaines et hispaniques.

Ce fonctionnement entraîne un affaiblissement des liens internationaux avec les acteurs extérieurs à ces réseaux. L'importance et la portée des sphères couvertes par la UCA démontrent la possibilité de réaliser d'importants échanges en matière de formation et de recherche. Il existe actuellement 84 accords internationaux. Toutefois, une plus grande ouverture doit être encouragée au niveau de la coopération, au-delà des organisations ou établissements religieux ou simplement hispanophones. L'avantage de la langue peut parfois devenir une barrière qu'il est important de dépasser. Bien que la UCA propose des programmes en langue étrangère (anglais), ceux-ci ne sont pas validés par une certification (TOEFL ou TOIC), exigée dans de nombreux pays pour les mobilités d'échange.

Au niveau interne, l'organisation des relations internationales de la UCA repose sur la Direction des relations internationales et de la coopération. L'université fait également partie du réseau local et international des universités jésuites (AUSJAL). Cependant, cette facilité de communication qui résulte de la langue commune a pour effet d'affaiblir les liens internationaux des organisations qui ne font pas partie de ces réseaux. Par exemple, on constate seulement deux participations de membres du personnel académique au programme Erasmus+ en 2017 (rapport d'activité de 2017), 1 en 2018, mais 6 en 2019. La mobilité sortante concerne entre 4 et 5 étudiants chaque année (séjours en Lituanie, Irlande, Grèce, Pologne et Espagne). La participation aux projets financés par l'USAID est bien plus élevée. En règle générale et d'après les deux documents (catalogue et rapport d'activité) complétés par les entretiens réalisés sur place, il semble que les relations internationales soient essentiellement un reflet des contacts individuels. Si ce n'est pas surprenant, la mise en place d'actions volontaires à grande échelle ne semble pas être une politique institutionnelle envisageable.

L'étendue et la portée des domaines couverts par la UCA montrent qu'il existe un fort potentiel d'échanges en matière de formation et de recherche. Il existe actuellement 84 accords internationaux (sur un total de 105). Toutefois, il est nécessaire d'encourager une coopération plus large, au-delà des organisations ou établissements religieux, ou tout simplement des organisations hispanophones. L'avantage de la langue peut se transformer en faiblesse. Bien que la UCA propose des programmes en langue étrangère, ceux-ci ne sont pas validés par une certification (TOEFL ou TOIC), souvent exigée dans de nombreux pays pour les mobilités entrantes. Quant aux accords (plus d'une centaine), il est difficile de savoir lesquels sont véritablement actifs. Encore une fois, on peut s'interroger sur l'importance du nombre d'accords en vigueur, mais également sur leur capacité à générer de la mobilité. Le soutien que la UCA accorde à ses enseignants pour leur permettre d'effectuer des séjours de second cycle en mobilité sortante (p. 67 du rapport d'autoévaluation) est un point important.

Le comité recommande d'organiser la DRIC selon une distribution en grandes unités géographiques et de répartir leurs forces en grands groupes (par exemple, la participation à Erasmus+). Cela permettrait d'identifier les groupes de pays où la demande est élevée et de diversifier les options pour les étudiants sortants.

Aspects notables :

- L'inclusion du Plan stratégique dans les politiques d'internationalisation.
- Le soutien de la UCA pour la mobilité des enseignants.
- L'existence du réseau AUSJAL qui favorise la mobilité internationale entrante et sortante.

Éléments à améliorer :

- Les nombreux accords conclus avec des partenaires à l'étranger semblent latents, sans véritable activité continue.
- Augmenter la participation aux programmes tels qu'Erasmus+.

Recommandations du Comité :

- Systématiser les relations externes avec d'autres partenaires « extérieurs au réseau » afin d'améliorer l'équilibre au niveau des destinations et des universités.
- Favoriser la mobilité sortante des étudiants grâce à des bourses (augmentation des montants et du nombre de bénéficiaires).
- Équilibrer le nombre de mobilités entrantes et sortantes.
- Organiser la Direction des relations internationales et de la coopération autour d'unités géographiques, par exemple : Europe, Amérique du Nord, Asie et Pacifique.
- Soutenir l'activité des accords d'échange actifs et essayer de dynamiser ceux qui le sont moins.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Champ 1 : le financement de l'établissement

La situation financière de la UCA est assainie grâce à la recherche active de ressources diversifiées et à un outil financier qui facilite le suivi des dépenses en temps réel.

La gestion permet d'obtenir des états financiers qui facilitent la prise de décisions, bien qu'on détecte une certaine lenteur dans l'exécution des processus. La mise en place d'une planification financière sur plusieurs années permettrait de traduire le plan stratégique en langage financier tout en évaluant l'impact des aspects clés tels que l'investissement ou le suivi de la masse salariale.

Le budget de l'établissement a augmenté, passant de 23 millions de dollars en 2015 à 32 millions en 2018. Cette importante augmentation (+27 %) en l'espace de quatre ans doit être qualifiée d'exceptionnelle, des projets d'envergure réalisés sur l'exercice 2018 ayant été financés par le ministère de l'Éducation à hauteur de 6 millions de dollars au total. L'évolution normale du budget prévoit également une augmentation des ressources nettes d'environ 2 % par an, ce qui permet de définir une politique de croissance de l'activité de l'établissement.

En revanche, on constate que la marge d'exploitation était négative à la fin des exercices 2017 et 2018 et qu'il a fallu appliquer des résultats exceptionnels non opérationnels pour obtenir des résultats positifs ces deux années-là. Ce point mérite attention car il est important que le résultat d'exploitation soit positif. Des résultats exceptionnels, en soi, ne peuvent être le moyen utilisé pour compenser les résultats de l'exercice. C'est un aspect sur lequel il faudra rester vigilant.

Néanmoins, la situation financière générale paraît assainie, avec une très faible dette liée aux investissements immobiliers (acquisition d'un local dans un centre commercial proche afin d'y accueillir la librairie de la UCA et les installations de formation continue).

Une politique active de diversification des ressources

Les ressources de la UCA proviennent essentiellement des frais d'inscription, qui représentent 62,7 % des ressources opérationnelles en 2017 (doc. 142). La UCA a mis en place différents échelons en fonction des revenus du foyer : les frais varient ainsi entre 104 et 364 dollars par mois. Dans le contexte du Salvador, ces montants sont élevés sans être prohibitifs. 70 % des étudiants payent toutefois le montant minimal et peu d'étudiants payent le montant maximal de 364 dollars.

Une politique de bourses partielles permet compléter ce programme (certaines bourses, offertes par l'association Monseñor Romero, couvrent la totalité des frais). Par ailleurs, afin de stimuler le développement de l'université, le service Communication a pour mission d'attirer de nouveaux étudiants, provenant en plus grand nombre d'un milieu socioéconomique leur permettant de payer les frais d'inscription à taux plein, sans renoncer à l'accueil d'une population moins favorisée.

Il existe, en outre, une politique active de diversification des ressources propres basée sur le développement d'opérations gérées par les « entreprises » de la UCA. Il s'agit d'une seconde source de financement, qui procure des revenus générés par des activités annexes, notamment des services commerciaux comme des ventes sur le campus, la cafétéria, la librairie, les ateliers graphiques. Il est actuellement envisagé de transformer ces entreprises en filiales devant permettre de développer des activités indépendantes de l'activité opérationnelle de la UCA, comme par exemple une offre de restauration pour l'extérieur. Les résultats ainsi obtenus continueraient d'être destinés au financement des bourses étudiantes. Aujourd'hui, les revenus des « entreprises de la UCA » représentent 13,7 % du budget total. Enfin, les revenus des services techniques (loyers, etc.) en représentent 5,6 %.

Pour pouvoir développer les activités et actions prévues dans le Plan stratégique, la UCA souhaite poursuivre la diversification de ses sources de financement. Une de ses lignes d'action consiste à développer une politique de dons. L'USAID est une source importante de ressources, tout comme les dons à proprement parler. Les sommes provenant des dons ont fortement augmenté en 2018 (hausse de 3,5 millions de dollars). Cette augmentation semble cyclique. Néanmoins, l'université développe actuellement une politique de collecte de dons active et ambitieuse (avec un objectif fixé à 1 million de dollars), notamment en lien avec une stratégie de développement des relations avec les anciens élèves. Cette politique, qui permet de diversifier les sources de financement, est véritablement exigeante si on tient de compte de sa vocation à devenir structurelle. Pour obtenir un million de dollars chaque année, l'université va devoir déployer de gros efforts.

Cet aspect fera également partie des éléments importants à suivre pour garantir le maintien de l'activité planifiée.

Ainsi, même si les frais d'inscription et les revenus de la formation continue constituent la principale source de financement, ils sont complétés par une politique active de recherche de ressources propres qui passe aussi bien par le développement d'activités et de services commerciaux que par la recherche de dons et le financement de projets.

Un contrôle des dépenses assumé qui permet une politique d'investissement mesurée.

En 2018, les salaires représentaient 13,4 millions de dollars pour un budget opérationnel hors dépenses en capital de 25,3 % (soit un pourcentage relativement modeste de 52,3 %). Les dépenses sont divisées en coûts fixes (salaires, frais de fonctionnement basiques, exploitation, entretien et dépréciation) et coûts variables (formation du personnel, honoraires et CHC, subventions, soutien pour les activités, conférences, etc.). Le processus de dépense est encadré par une réglementation budgétaire très complète, ce qui laisse à penser que la complexité institutionnelle se reflète sur la complexité de ce processus. Cela peut conduire à un excès de bureaucratie et à un manque de flexibilité dans la gestion du processus budgétaire.

Le processus budgétaire est maîtrisé mais complexe. Il se base en grande partie sur le renouvellement des éléments passés : les unités concernées préparent leurs budgets, et les salaires qui leur sont attribués sont préalablement indiqués dans l'outil budgétaire (SGP).

La part correspondant à l'investissement immobilier est calculée selon un plan d'investissement à 5 ans, dont le niveau de planification n'a pas encore été démontré (voir les informations relatives aux infrastructures et à l'immobilier).

Aspects notables :

- L'établissement dispose d'un outil financier qui semble efficace puisqu'il permet d'optimiser la préparation du budget.
- Il est possible de surveiller l'exécution du budget en temps réel par toutes les unités impliquées.

Éléments à améliorer :

- Le niveau de programmation pluriannuelle pourrait être amélioré : le plan stratégique institutionnel et ses déclinaisons ne sont pas traduits en termes budgétaires selon la même temporalité. De même, un document de prévision pluriannuelle permettrait de mesurer la durabilité d'un modèle financier basé sur l'attractivité de l'établissement dans un contexte compétitif.

- L'établissement dispose d'un budget par centre de coûts ainsi que d'un service d'audit interne. Le budget par centre n'est pas exprimé en coût total mais en coût partiel (*Direct Costing*). La visite n'a pas permis de constater l'existence de répercussions sur les audits.

Champ 2 : les ressources humaines de l'établissement

La UCA est un employeur attractif et responsable qui a mis au point des conditions d'embauche et de promotion claires et transparentes pour le corps enseignant et le personnel administratif.

La UCA investit fortement dans la formation de son personnel enseignant et administratif, ce qui garantit la qualité de ses activités. Toutefois, aucune prévision pluriannuelle n'a pour le moment été établie en ce qui concerne la masse salariale, alors que cela apporterait une vision prospective de son évolution et permettrait de resserrer les liens entre les deux structures de gestion du personnel. La participation de personnel externe à l'université devrait être prise en compte dans le processus de recrutement pour éviter un phénomène de repli sur soi.

En 2018, la UCA comptait 1 317 employés :

POSTE	2015	2016	2017	2018
ADMINISTRATIF	479	466	488	521
SERVICES GÉNÉRAUX	117	111	120	122
ENSEIGNANTS	586	494	524	531
ENSEIGNANTS-CHERCHEURS	41	85	138	143
TOTAL	1 223	1 156	1 270	1 317

La croissance du nombre d'étudiants inscrits entre 2015 et 2018 explique la forte hausse de la proportion d'enseignants-chercheurs et l'augmentation du personnel administratif. Celui-ci représente 48 % de l'ensemble du personnel.

Le personnel n'est pas géré par une seule instance mais par deux services distincts :

1. la Direction du personnel, rattachée au recteur, est responsable du personnel administratif et des autres services ;
2. tandis que la Direction du développement du corps enseignant, rattachée au vice-rectorat académique, est responsable des professeurs.

Bien qu'un dialogue permanent existe entre ces deux départements, le fait est qu'un niveau d'intégration plus poussé serait bénéfique.

Les prévisions relatives à la masse salariale, quant à elles, semblent s'effectuer sur un an. La UCA ne dispose pas de prévisions pluriannuelles permettant d'identifier les changements futurs ou la marge de manœuvre nécessaire aux changements prévus dans le cadre de la stratégie de l'établissement : chaque année, les directeurs et les responsables informe les Directions du personnel et du développement du corps enseignant des changements prévisibles (p. ex. : les départs en retraite) et des nouveaux besoins. La Direction du personnel calcule le coût des nouveaux postes : le vice-rectorat aux finances recueille les demandes soumises au Conseil d'administration, mais l'absence de prévisions pluriannuelles se traduit par une gestion financière très statique de ce poste pourtant important. De ce fait, il est impossible, au vu des documents apportés, d'évaluer la stratégie que l'établissement souhaite développer.

Personnel enseignant et enseignant-chercheur

En 2018, la UCA comptait 557 professeurs, dont la moitié à temps plein, 76 à temps partiel, et le reste rémunéré à l'heure de cours. Plus de 50 % ont un diplôme de second cycle et 11 % d'entre eux ont un doctorat. Considérant la situation en Amérique centrale, ce pourcentage est significatif.

Ces dernières années, les filières d'enseignement ont été largement remaniées avec l'adoption, en 2017, d'une réglementation qui a introduit un processus très complet d'évaluation du personnel académique. Ce système est entré en vigueur en 2019. Le caractère récent de cette réforme ne permet pas d'en évaluer les répercussions.

Les conditions pour le recrutement du personnel enseignant et enseignant-chercheur sont transparentes : les besoins sont définis lors d'un dialogue entre les départements (conseils académiques des départements) auxquels les enseignants sont affectés et les doyens dans le but, par exemple, d'ouvrir de nouveaux diplômes. Une fois les décisions prises, les nouvelles affectations et les remplacements font l'objet d'une publication. Les candidats sont soumis à un processus de recrutement rigoureux comprenant des tests psychométriques et un entretien avec le « Conseil académique de département ». Les candidatures sélectionnées passent ensuite devant le « Conseil académique de la faculté » (*Junta Académica de la Facultad*) qui prendra la décision finale de recrutement. Toutefois, il convient de souligner l'absence de personnel externe (membres d'autres universités, par exemple) dans les processus de recrutement et de promotion.

Les conditions d'avancement et de promotion pour les professeurs et les enseignants-chercheurs sont clairement exposées dans le document correspondant. En revanche, aucun calendrier annuel n'est établi, ce qui entraîne un manque de visibilité au niveau de la masse salariale : c'est de là qu'est né le projet visant à lancer régulièrement des appels à candidatures (« projet en cours ») afin de mieux contrôler ce processus.

La UCA mène une politique très active de formation en pédagogie à destination des enseignants : les professeurs titulaires d'une licence bénéficient d'une période de formation de deux ans avec un service d'enseignement adapté, tandis que les titulaires d'un master bénéficient d'une formation d'un an. Au terme de cette période, ils reçoivent un titre universitaire. On pourrait donc dire que les processus de recrutement et d'avancement sont bien conçus, mais ils pourraient être avantageusement complétés par la participation de personnel externe afin d'éviter les risques de repli sur soi.

Des processus d'évaluation très complets ont également été établis dans le cadre de la réglementation académique : évaluation réalisée par les étudiants, autoévaluation et évaluation par les différentes instances responsables.

La UCA a adopté une nouvelle échelle salariale ainsi qu'un tableau définissant les horaires de référence pour planifier l'activité académique (voir p. 84 du rapport de la UCA 2018 de la CdA). Toutefois, il faut tenir compte du poids considérable des tâches administratives (25 %). Elles semblent être une lourde charge pour un personnel dont les fonctions principales sont l'enseignement et la recherche. L'équilibre nécessaire entre les tâches d'enseignement, de recherche et de rayonnement social n'est pas évident et la multiplication des tâches peut devenir une gêne.

Personnel administratif et des autres services

Les règles en matière de recrutement sont claires et le processus correspondant est géré de manière centralisée par le service du personnel. Les affectations sont publiées, mais principalement en interne et auprès des étudiants. Seuls 30 % des postes environ font l'objet d'une annonce en externe. Le processus est rigoureux. Il inclut des tests psychométriques préalables et il est interdit de recruter deux membres d'une même famille dans un même département.

Tous les postes s'accompagnent d'une description qui fait état des fonctions et des capacités requises. Une grille des salaires comportant 18 catégories a été mise au point. Elle s'accompagne de règles claires pour l'avancement et peut être révisée tous les ans. Les nouveaux employés sont reçus au service du personnel et un plan de formation est défini.

Le contexte juridique du Salvador n'encourage pas la création d'organes de dialogue social comme ceux que l'on rencontre dans les pays de l'OCDE. Néanmoins, l'université possède une politique sociale généreuse au regard du contexte national : nombre de jours de congé deux fois supérieur à la norme nationale (15 jours), régimes de retraite complémentaires, centres de santé et de soins dentaire dentaire, aides diverses pour le personnel, etc. Elle respecte également les normes et obligations réglementaires en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail grâce, d'une part, à un comité *ad hoc* comprenant deux représentants des travailleurs élus par tous et deux représentants syndicaux, et d'autre part, à un plan général de gestion des risques.

Durant l'été 2019, une nouvelle application technologique de gestion des ressources humaines reprenant toutes les fonctions de gestion du personnel a été mise au point et implémentée. Son caractère tout récent ne permet pas vraiment d'évaluer son efficacité.

Aspects notables :

- Processus transparents, politique sociale de qualité.
- Implémentation d'outils de gestion des RH complets.
- Politique de formation et d'intégration remarquable, en particulier pour le corps enseignant.

Éléments à améliorer :

- Mise en place d'une gestion des postes de travail axée sur l'avenir et prévision pluriannuelle.
- Processus de recrutement plus ouvert sur le monde extérieur.

Recommandations du Comité d'experts :

- Développer des outils de prévision pluriannuelle de la masse salariale.
- Améliorer la transparence des processus de décision concernant les différentes tâches assignées aux enseignants et aux enseignants-chercheurs.
- Garantir une coordination plus structurée des services de direction responsables du personnel.

Champ 3 : système d'information

De manière générale, la gestion de l'établissement s'appuie sur un système d'information complet et cohérent.

La UCA dispose en grande partie des outils informatiques nécessaires à la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur.

Le niveau de dématérialisation et de facilitation des tâches de soutien administratif, mais également du suivi des projets et de la vie étudiante, est très avancé. Un ambitieux projet d'informatique décisionnelle est également en cours de réalisation pour mettre les outils informatiques au service de la direction de l'établissement dans le cadre du processus d'amélioration des prises de décision.

La UCA dispose d'un système d'information complet qui couvre l'ensemble des champs d'action et des fonctionnalités dont l'établissement a besoin. On peut observer l'accessibilité et la qualité des interfaces de la majorité des outils de gestion administrative et financière.

Les fonctions de soutien (finances, ressources humaines...) bénéficient de systèmes d'information très développés, dont certains ont été mis au point récemment (p. ex. : le système de gestion des ressources humaines). Les systèmes d'information qui concernent les étudiants et le domaine académique sont largement couverts par des applications, qui sont majoritairement développées en interne : l'établissement bénéficie ainsi de plus d'une trentaine d'applications destinées à l'information et à la prise de décisions.

En 2016 [date de finalisation du rapport très complet (doc. 165)], le budget opérationnel global était de 850 000 dollars et le budget d'investissement (qui fluctue énormément d'une année sur l'autre) était de 234 500 dollars environ. En tenant compte des postes budgétaires disponibles, on estime que les dépenses pour le SI représentent environ 4% du budget annuel.

La fonction informatique de la UCA est organisée autour de quatre unités :

1. La DSGI (Direction des systèmes de gestion et d'information), comptant 22 personnes chargées de développer et de gérer l'ensemble du système.
2. La DRI (Direction des réseaux d'information) : 14 personnes responsables de la gestion des infrastructures.
3. L'Unité de coordination des TIC (*Unidad de coordinación de las TIC*) qui coordonne les deux services susmentionnés sous l'égide du recteur.
4. La bibliothèque, qui dispose de sa propre équipe.

Néanmoins, le processus de planification des développements ne paraît pas très clair. L'université dispose d'un nombre important d'applications de gestion, dont l'intégration et la connectivité restent toutefois limitées en l'absence d'un système de gestion intégré. Par exemple, dans le domaine financier, l'université utilise six systèmes différents : système comptable, système bancaire, système de créances, système d'actifs immobilisés, système d'administration et de suivi des projets, et système de gestion budgétaire.

Cette prolifération a poussé l'université à développer des outils d'informatique décisionnelle connus sous le nom de « cubes OLAP », qui permettent d'instaurer une communication entre les applications de différents domaines : financier, administratif, académique, etc. Ces outils doivent mettre à la disposition de la

gouvernance les données nécessaires à la gestion et permettre de mesurer l'avancement des plans stratégiques.

Ces outils étant actuellement en phase d'implémentation, il est impossible d'évaluer leur performance, mais ils représentent un grand défi pour la gestion de l'établissement. L'objectif est de permettre la mise en œuvre d'un système d'information intégré pour toutes les applications de gestion et bases de données. Le lien avec l'unité chargée de produire les indicateurs (Unité de l'information et des statistiques), rattachée au secrétariat général, doit être clarifié.

Aspects notables :

- La numérisation au sein de l'établissement est très avancée en ce qui concerne les décisions relevant des domaines importants tels que la gestion des étudiants, les affaires économiques, ou encore les ressources humaines. Dans la mesure où le développement est réalisé en interne, la centralisation du système permet de garantir la compatibilité de toutes les applications, ainsi que la personnalisation du système pour les différents usagers.
- Les équipes qui réalisent la majeure partie du travail de développement dans l'établissement sont qualifiées.
- L'université a l'ambition de développer un SI intégré.

Éléments à améliorer :

- Il est nécessaire de clarifier les canaux de décision et la définition des objectifs.
- Il est nécessaire d'élaborer un plan directeur pour le SI afin de définir la politique en matière d'investissement et de développement des applications du SI.

Recommandations du Comité d'experts :

- Poursuivre l'intégration du système d'information.
- Organiser la décentralisation des informations contenues dans le système pour que les différents responsables puissent les utiliser et améliorer la prise de décisions.
- Évaluer si le développement et la maintenance des applications informatiques peuvent continuer de s'effectuer en interne.

Champ 4 : patrimoine immobilier de l'établissement

De manière générale, l'établissement dispose d'une politique de gestion des biens immeubles.

La UCA possède un patrimoine immobilier remarquable doté d'installations bien entretenues et agréables pour le personnel et les étudiants.

Il constitue indubitablement un atout pour l'attractivité de l'établissement. Cependant, il n'existe actuellement aucun outil permettant d'avoir une vision pluriannuelle de l'évolution de ce patrimoine en fonction de la stratégie.

La UCA bénéficie d'un campus qui se distingue par la haute qualité de son architecture et de son paysage et qui se situe dans une zone accessible de la capitale, malgré les limites de l'offre de transports publics. Bien sûr, il offre également de nombreuses places de parking (stationnement payant pour les étudiants) afin de pallier cette lacune. Le campus dispose de ses propres installations sportives et est construit de telle manière qu'il offre aux étudiants de nombreux endroits pour travailler, se reposer ou se détendre. L'ensemble du campus représente 150 000 m², dont 50 900 sont occupés par des bâtiments et 38 700 par des espaces verts. Le reste regroupe les installations sportives, les parkings (1 400 places), etc.

La majorité des locaux appartiennent à l'université, y compris ceux (2 200 m²) récemment achetés dans un centre commercial proche afin d'accueillir la librairie de la UCA et les installations consacrées à la formation continue. Seuls le centre Monseñor Romero, qui héberge le département de théologie et la bibliothèque de théologie, et la chapelle universitaire appartiennent à la Compagnie de Jésus.

Le patrimoine immobilier concourt à la diversification des ressources propres de l'université : la location des amphithéâtres, installations sportives, etc. est source d'apports financiers.

La fonction immobilière, c'est-à-dire l'utilisation et l'entretien, et le programme d'investissement sont gérés par le département administratif rattaché au recteur, lequel comprend un service d'achats, un service d'entretien et une unité de surveillance. Le lien avec le vice-rectorat aux finances pourrait être plus étroit en déchargeant le recteur de leur gestion.

Les installations semblent adaptées au nombre actuel d'étudiants, mais les entretiens révèlent que le taux d'utilisation des locaux destinés à l'enseignement est élevé : 60 à 70 % entre 7 h et 10 h et entre 16 h et 20 h, et

100 % les samedis en raison de l'importance de la formation continue. La location de locaux en dehors du campus soulève des interrogations quant à leur adéquation à la stratégie de développement de la formation continue.

En outre, la UCA a ouvert des locaux dans le département de Chalatenango dans le cadre de sa politique visant à promouvoir la formation dans les territoires pauvres du pays.

L'université ne dispose toujours pas d'un système d'information intégré donnant une vision dynamique de l'adéquation de ses actifs à ses besoins : le système d'information pour la gestion des salles de classe est centralisé et fournit des données sur leur occupation, mais il n'existe pas de système d'information immobilier pour simplifier la programmation des travaux ou de plan directeur annuel spécifique.

Les demandes de travaux sont émises par les facultés ou les départements et soumises aux décisions du Conseil d'administration. Les travaux sont ensuite inclus dans une programmation pour l'année en cours ou dans une programmation pluriannuelle. Cette dernière, telle qu'elle est présentée, semble toutefois purement financière (document relatif au plan d'investissement 2016-2020) et ne permet pas d'évaluer l'adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'établissement conformément au plan stratégique institutionnel et en lien avec les axes d'enseignement, de recherche et de rayonnement social. Cela étant, la UCA a tout de même mis en place un « manuel de rénovation et de travaux de construction » (*manual de remodelaciones y obras de construcción*) qui propose une révision des processus, même s'il s'agit d'un document procédurier et non d'un plan directeur.

S'agissant de la gestion de son patrimoine, l'établissement accorde une attention particulière au public défavorisé via son plan d'accessibilité, mais celui-ci ne s'adresse qu'aux personnes en situation de mobilité réduite, sans tenir compte des autres types de handicap (personnes non voyantes ou malvoyantes, sourdes ou malentendantes, etc.). Ses progrès sont limités car peu de bâtiments à ce jour possèdent des ascenseurs.

Enfin, il convient de souligner l'existence d'une forte volonté d'appliquer une politique de qualité environnementale, comme le prouve la participation de l'établissement au classement *UI GreenMetric*.

Aspects notables :

- La qualité du campus et de son entretien.
- Une politique de valorisation comme source de revenus.
- La volonté de s'inscrire dans une gestion respectueuse de l'environnement.

Éléments à améliorer :

- La nécessité d'implémenter des outils de surveillance dans un système d'information dédié à l'immobilier.
- La mise en place d'une programmation pluriannuelle qui ne repose pas uniquement sur les demandes des départements et services.

Recommandations du Comité :

- L'élaboration d'un plan de gestion du patrimoine conforme à la stratégie de l'établissement et l'implémentation d'un système d'information dédié à l'immobilier.
- La réalisation d'un suivi de l'évolution du plan d'accessibilité et son ouverture à d'autres publics que celui souffrant de problèmes de mobilité.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Champ 1 : politique de qualité et d'amélioration continue

À la UCA, la qualité est devenue un élément prioritaire et un engagement institutionnel, en particulier à partir de l'année 2016 et du lancement du Plan stratégique PEI UCA 2016-2020. En effet, l'amélioration continue fait partie des attentes communes des différents responsables de la gestion de l'établissement et bénéficie du soutien sans faille des différentes instances dirigeantes.

Elle se manifeste dans la mise en œuvre d'actions très diverses en matière de gestion de la qualité, parmi lesquelles : définition d'une stratégie d'autoévaluation de la qualité académique des filières ; création de « Commissions de qualité des filières » (*Comisiones de Calidad de Carreras*) ; actions en faveur de l'amélioration continue ; 16 processus d'évaluation et d'autoévaluation de la qualité académique des filières et améliorations de la qualité des formations ; définition d'une politique de recherche ; définition d'indicateurs de performance ; amélioration et documentation des processus et sous-processus ; culture de gestion des processus, des résultats et de l'amélioration continue ; prise de mesures de la satisfaction en continu, etc.

Concernant la gestion de la qualité, on constate que la UCA possède une certification (2002) d'un service du ministère de l'Enseignement supérieur du Salvador (CdA), renouvelée trois fois (2007, 2012 et 2018).

La UCA renforce son engagement en faveur de la gestion de la qualité et de l'amélioration continue en s'appuyant sur plusieurs éléments. Tout d'abord, sa stratégie globale (p.16-17 du document d'autoévaluation), dans laquelle elle fait part de ses intentions s'agissant de sa contribution au pays et des différents composants et acteurs de l'établissement (formation des étudiants, qualité de l'enseignement, personnel administratif, enseignement, recherche, rayonnement social, campus, valeurs et finances). Ensuite, le Plan stratégique 2016-2020, qui définit des cadres de référence pour les principales actions découlant des processus de gestion de la qualité : formation complète et de qualité, recherche et innovation, impact sur la transformation sociale (qui montre que l'université est d'orientation jésuitique par nature). Et enfin, les éléments de l'identité et de la culture de l'établissement, son organisation et sa gestion, et les technologies et infrastructures. Une série de lignes d'action sont ainsi formulées, dont découlent les plans opérationnels et les mécanismes de suivi de ces derniers.

En outre, l'engagement sur la qualité s'exprime à travers la mise en place d'une grande variété d'actions relatives à sa gestion, telles que celles décrites dans l'introduction du présent rapport.

De manière générale, les acteurs et instances dirigeantes avec lesquelles des échanges ont eu lieu expriment leur satisfaction quant aux avancées et aux succès atteints concernant la mise en œuvre de mécanismes et d'instruments de planification et d'évaluation de la qualité très variés. Ils ont néanmoins conscience de n'en être qu'aux balbutiements et qu'il leur reste encore beaucoup à faire, ce qui est normal pour une population qui cultive une culture de la qualité.

Cela étant, il n'est fait nulle part référence à l'existence d'une politique de qualité, ce qui est reconnu comme une faiblesse institutionnelle à la fois par les personnes interrogées et par l'analyse SWOT (p. 98), qui indique que : « les orientations en matière de qualité doivent être consolidées par une politique qui institutionnalise leur mise en œuvre et coordonne les processus correspondants ». De même, une autre faiblesse est reconnue, à savoir que « les plans d'amélioration des filières doivent s'inscrire dans les plans opérationnels pour que leur financement, leur mise en œuvre et leur suivi puissent être garantis (analyse SWOT, p. 98). Enfin, l'efficacité des mesures correctives et du plan d'analyse prospective n'a pas été démontrée.

Aspects notables :

- L'engagement des instances dirigeantes et du personnel dans la gestion de la qualité et l'élaboration des processus, mécanismes et instruments d'amélioration continue.

Éléments à améliorer :

- Malgré les nombreuses actions en lien avec la qualité, cette question n'est pas abordée de manière globale et intégrale, avec un document spécifique définissant la politique de qualité.
- Les mesures de gestion de la qualité sont basées sur des certifications institutionnelles, mais il n'existe aucun indicateur de mesure d'un point de vue interne.
- Étant donné la complexité structurelle de la UCA, un aspect important en matière de qualité est la nécessaire refonte des processus organisationnels pour éliminer la répétition des tâches et les processus hautement chronophages.

Recommandations du Comité d'experts :

- Définir expressément une politique de qualité adaptée à la réalité nationale et institutionnelle qui doit être défendue publiquement et diffusée en interne ; affecter les ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre en veillant à ce qu'elles soient quantifiables.
- Formuler de manière explicite une analyse prospective du contexte interne et externe afin de tenir compte du développement de la UCA au cours des prochaines années.
- Mettre en place une meilleure articulation entre les processus, mécanismes et instruments de gestion de la qualité, qui pourrait prendre la forme d'un « Manuel de gestion de la qualité à la UCA ».

Champ 2 : éthique et déontologie

La UCA dispose de divers instruments de régulation et mécanismes qui ont pour but de faciliter la coexistence harmonieuse de la communauté universitaire.

La réglementation de l'université est disponible sur son site Internet. L'ensemble des dispositions réglementaires sont remises aux étudiants et au personnel au moment de leur arrivée à l'université. En outre, il existe des instances chargées de traiter les signalements de non-respect de ces normes.

La UCA dispose de divers instruments servant à réguler les relations entre les différents acteurs de la communauté universitaire et assurer une coexistence saine. Plusieurs documents méritent d'être soulignés : le « Code d'éthique et principes fondamentaux en la matière » (*Código de Ética y Cánones Éticos*), le « Règlement intérieur du travail » (*Reglamento Interno de Trabajo*), le « Règlement relatif aux manquements et sanctions des étudiants » (*Reglamento de Faltas y Sanciones Estudiantiles*), le « Protocole d'évaluation de la performance » (*Protocolo de Evaluación del Desempeño*), le « Règlement des filières d'enseignement » (*Reglamento de Carrera Académica*), la « Politique de sécurité et de santé au travail » (*Política de Seguridad y Salud Ocupacional*), la « Politique de lutte contre le tabagisme » (*Política contra el Consumo de Tabaco*), et la « Politique de prévention du harcèlement sexuel et au travail » (*Política Preventiva contra el Acoso Sexual y laboral*). En effet, ils définissent les valeurs et les principes directeurs pour une bonne coexistence des acteurs de l'établissement, qualifient les infractions aux règlements, fixent les sanctions et indiquent les procédures pour leur exécution.

En outre, l'université dispose d'instances chargées d'effectuer des analyses, d'émettre des recommandations et de sanctionner le non-respect des réglementations en vigueur. Ces instances sont : le Conseil d'administration, les « Conseils des facultés » (*Consejos de Facultad*), le Conseil académique administratif, le Comité de direction, la Commission d'éthique, le Comité d'éthique pour la recherche, et la Direction du personnel.

S'agissant de la participation des étudiants, ces derniers ont le droit de se constituer en associations par filières pour contribuer à améliorer les fonctions universitaires, la défense de leurs droits académiques et la promotion des diverses activités universitaires. Ils ont également la possibilité de participer au « Conseil des étudiants de la UCA » (*Consejo Estudiantil UCA*), ou CEUCA, principal organe de représentation de la communauté étudiante. Les associations étudiantes et le Conseil des étudiants sont régis par des règlements. De plus, les étudiants font partie des Conseils des facultés et prennent part aux différentes initiatives dans les domaines du sport, de la culture et du rayonnement social. Les étudiants sont également impliqués dans les Commissions d'autoévaluation et les Plans d'amélioration. Ils participent ainsi aux évaluations de l'enseignement reçu et des programmes des matières pour que le secteur académique ait un retour.

Toutefois, l'analyse SWOT (p. 98-99) et les entretiens identifient en particulier les besoins suivants : « meilleure diffusion du Code d'éthique à tous les niveaux », et « meilleure promotion des organisations étudiantes et redéfinition de leur rôle et des règlements qui les régissent pour une participation plus efficace et une meilleure représentation dans la gouvernance ». L'analyse reconnaît et souligne également la « méfiance de la communauté universitaire, qui hésite, en cas de transgression des normes d'éthique, à se tourner vers les instances chargées du traitement et de l'analyse des signalements ».

Aspects notables :

- Les efforts des instances dirigeantes, des étudiants et du personnel pour permettre à la communauté universitaire de coexister sainement ; et l'élaboration des mécanismes et instruments d'amélioration continue à cet égard.

Éléments à améliorer :

- Les espaces de prise de décisions sont peu nombreux à prendre les étudiants en considération, qui ne choisissent pas toujours eux-mêmes ceux qui les représentent.

Recommandations du Comité d'experts :

- Poursuivre les efforts pour relever le défi de l'expérience de qualité et en faire une réalité.
- Continuer d'institutionnaliser la participation étudiante à toutes les activités de la vie universitaire de la UCA pour qu'elle soit plus importante et plus efficace.
- Élaborer une stratégie pour améliorer la promotion et l'expérience des valeurs éthiques au sein de la communauté.

DOMAINE 7 : RAYONNEMENT SOCIAL

La UCA dispose de mécanismes et d'instruments solides qui lui permettent d'intégrer le rayonnement social à toutes ses activités.

Le rayonnement social fait partie de ses objectifs stratégiques. Elle possède ainsi un « Agenda pour le rayonnement social » (*Agenda de Proyección Social*), un vice-rectorat chargé du rayonnement social et une structure constituée de six unités dont la mission relève d'un principe directeur émanant de sa nature universitaire, qu'Hernández Pico exprime ainsi : « la UCA ne se suffit pas à elle-même, elle a pour essence de produire un impact sur le pays » (p. 83).

Historiquement, la UCA reconnaît le rayonnement social comme un élément profondément enraciné dans son identité et dans son développement institutionnel. Elle dispose en effet d'une structure et d'un budget consacrés à sa gestion. Son Plan stratégique, dans la section relative à l'impact sur la transformation sociale, énonce des lignes d'action en faveur du rayonnement social de l'université, et définit sa trajectoire en la matière.

L'université dispose d'une structure organisationnelle pour traiter les questions de rayonnement social, laquelle comporte un vice-rectorat, un conseil (*Consejo de Proyección Social*) et six unités :

1. Services audiovisuels de la UCA (*Audiovisuales UCA*)
2. Centre culturel universitaire
3. Éditions de la UCA
4. Institut des droits humains
5. Institut universitaire d'opinion publique
6. Radio YUCA.

L'université encourage par ailleurs la formation d'équipes pluridisciplinaires qui se penchent sur diverses problématiques à des fins d'analyse et de sensibilisation, comme par exemple les migrations. Il en existait quatre en activité au moment de la visite du comité. Il existe également des « Ateliers sur la réalité nationale » (*Cátedras de Realidad Nacional*), qui constituent un espace d'analyse et de réflexion où développer des thèmes sur l'avenir du pays et de la région et réaliser des enquêtes et études pour lesquelles les différents membres de la communauté universitaire sont sollicités.

L'Agenda pour le rayonnement social est l'outil qui définit les « thématiques et priorités visant à renforcer l'influence politique et à organiser la communauté universitaire pour produire des impacts significatifs » (p. 84). Il décrit cinq propositions essentielles et domaines prioritaires :

1. Tendre à une vie digne pour toutes les personnes
2. Travailler pour une société plus équitable, participative et inclusive
3. Participer à la construction d'une culture de la paix
4. Travailler pour un environnement durable et l'adaptation au changement climatique
5. Renforcement institutionnel du système politique.

Parmi les axes transversaux envisagés, on trouve l'innovation de la pensée, l'équité entre les sexes et la territorialité des résultats.

La UCA reconnaît (analyse SWOT, p. 99, et entretiens) que les besoins suivants constituent des axes d'amélioration : « formuler une politique de rayonnement social ; revoir et consolider les mécanismes de suivi et d'évaluation de l'impact des actions de rayonnement social ; renforcer les processus d'information et de sensibilisation en matière de respect ; encourager enseignants et élèves à participer davantage ; et mettre en place des programmes de formation dans le domaine du rayonnement social ».

Aspects notables :

- La UCA reconnaît le rayonnement social comme un élément profondément enraciné dans son identité et dans son développement institutionnel. Elle dispose effectivement d'une structure et d'un budget consacrés à sa gestion.

Recommandations du Comité d'experts :

- Revoir et consolider les mécanismes de suivi et d'évaluation de l'impact des actions de rayonnement social.
- Renforcer les processus d'information et de sensibilisation en la matière.
- Encourager une plus grande participation des enseignants et étudiants.
- Mettre en place des programmes de formation dans le domaine du rayonnement social.

IV. CONCLUSION

Précédents

L'université Simeón Cañas (UCA) est une référence dans le système éducatif du Salvador. Elle a pleinement conscience de son rôle dans la société et réalise d'importants efforts pour maintenir son activité dans un contexte de rayonnement social et d'engagement envers la société salvadorienne. C'est pour ces raisons qu'elle s'est engagée dans un processus exigeant d'autoévaluation de son établissement et s'est soumise à une évaluation externe internationale pour mieux se connaître en interne et mettre en valeur les points forts de l'établissement. Son but est de mettre en œuvre une amélioration continue et progressive tout en restant fidèle à ses codes d'éthique et de déontologie.

L'héritage du martyr de ses anciens dirigeants est connu et respecté par la société qui considère que c'est un gage de qualité de l'information et une preuve de sa nature historique. Les relations de la UCA avec les réseaux jésuites d'Amérique latine et les autres pays de l'AUSJAL lui confèrent une vision globale et internationale des échanges universitaires et du rôle des universités dans le développement social du pays.

Situation actuelle

En termes de rayonnement social, la UCA porte une mission et une vision conformes et cohérentes avec ses valeurs et principes fondamentaux. Son rôle est reconnu et elle fait partie des nombreux organismes et établissements salvadoriens qui se battent pour promouvoir et soutenir le développement social du pays.

Au niveau institutionnel, les structures organisationnelles et décisionnelles sont clairement définies malgré leur complexité et il existe un processus connu de prise de décisions. L'existence continue des Plans stratégiques institutionnels reflète l'engagement de l'université sur le long terme pour atteindre ses objectifs dans ses trois grands axes d'activité, à savoir : enseignement, recherche et rayonnement social.

De par sa nature même et l'évolution de son histoire, le rayonnement social imprègne l'ensemble des domaines et actions de l'établissement, nombre de ses activités s'inscrivant dans cette ligne directrice.

S'agissant de l'enseignement, son offre de formation est vaste et reconnue dans différents domaines de connaissance, malgré une certaine prévalence des diplômes en sciences humaines et en théologie. Il existe actuellement un second groupe de diplômes appliqués, clairement orientés vers la pratique et conçus pour favoriser l'employabilité des étudiants (administration des entreprises, ingénierie, etc.).

La recherche, perçue comme un pilier fondamental de l'activité universitaire, se concentre aussi bien sur la formation des docteurs que sur les projets de recherche. Le nombre de docteurs est réduit, mais il existe une politique de recherche ambitieuse qui vise à améliorer son rayonnement international.

En tant que membre de l'AUSJAL, la UCA participe à des échanges et projets avec d'autres établissements. L'université se trouve actuellement dans un processus de réflexion pour étendre la portée des relations internationales au-delà du réseau d'établissements jésuites afin de diversifier les établissements partenaires et les domaines de travail.

Le rayonnement social est le noyau de l'établissement autour duquel gravitent toutes ses activités. La conscience dont l'université fait preuve en matière d'impact social est un des éléments clés pour comprendre les thèmes visés en priorité par ses actions. Grâce au réseau d'anciens élèves et à la grande fierté d'appartenance qu'elle suscite, ce sont les diplômés eux-mêmes qui encouragent les étudiants de l'université à postuler dans les entreprises auxquelles ils appartiennent désormais. La reconnaissance de la formation des diplômés de la UCA par les entreprises est élevée et favorise leur employabilité.

L'université dispose d'un budget consolidé qui a permis, au cours des dernières années, d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'investissement et de développement de la recherche sur plusieurs années. Comme expliqué dans le rapport, la conception pluriannuelle des activités de recherche pourrait être améliorée. Il existe actuellement un programme de diversification des ressources financières via le développement d'un ambitieux programme de dons. Il s'agira d'un aspect fondamental dans la mesure où sa consolidation au niveau institutionnel permettra à l'établissement de se développer. Toutefois, il est nécessaire de souligner les multiples difficultés auxquelles se heurtent les actions de mécénat quant à leur maintien sur le long terme.

Les codes d'éthique et de déontologie de l'établissement sont clairs et explicites. Les différentes structures organisationnelles s'y réfèrent et les considèrent comme les valeurs clés de l'établissement.

L'équipe de direction, que ce soit dans ses actions quotidiennes ou dans sa vision prospective, fait preuve d'une adhésion totale aux valeurs institutionnelles et à la continuité de l'université, s'adaptant à la réalité sociale du Salvador.

FORCES :

- La mission de la UCA est définie et diffusée. C'est une marque reconnue au niveau national et régional qui est fondamentalement liée au rayonnement social et à la transformation du pays.
- L'offre de formation est large et couvre différents domaines de connaissance. Elle jouit d'une excellente réputation internationale dans le domaine des sciences humaines et de la théologie. Dernièrement, elle a opté pour une approche éminemment pratique de certaines filières afin de favoriser l'employabilité des étudiants.
- L'activité de recherche figure dans la politique de l'établissement avec une vision claire de la direction et des ressources financières spécifiques incluses dans les différents appels à projets.
- Les ressources humaines, tant au niveau du corps enseignant que des services administratifs, sont bien dotées. Leur gestion inclut de multiples améliorations par rapport aux conditions de travail dans le pays, ce qui est un excellent moyen d'attirer les candidats possédant un bon CV.
- La UCA dispose de ressources et d'infrastructures qui garantissent le bon déroulement des cours et des travaux pratiques en laboratoire, ainsi que de services additionnels bien dotés, comme la bibliothèque, les services sportifs et le service informatique.
- La grande responsabilité et le fort impact de l'université dans le domaine social sont visibles à travers les nombreuses initiatives et la participation à des comités interdisciplinaires et gouvernementaux dans le but de contribuer au processus de changement et de développement sociaux.
- Les finances assainies permettent de développer l'activité universitaire. Les systèmes d'information permettent et facilitent la prise de décisions.

FAIBLESSES :

- Avec sa structure matricielle, l'organigramme se révèle complexe. Il présente parfois des structures organisationnelles doubles ou dispersées, ce qui exige un effort de coordination et de décision superflu.
- L'absence d'un vice-rectorat chargé de la recherche : cette question est primordiale pour doter la recherche d'une représentation dans les instances décisionnelles du plus haut niveau.
- On détecte une certaine tension entre les besoins en matière de rayonnement social au niveau local et les défis des chercheurs dans le monde de la recherche internationale, ainsi qu'un certain déséquilibre en faveur des sciences humaines, au détriment des autres domaines scientifiques.
- L'absence d'une politique de communication intégrée : la politique de communication est très active dans le domaine du rayonnement social, mais elle n'est pas coordonnée avec la communication de l'établissement à destination des étudiants. La politique de recrutement visant les étudiants capables de s'acquitter des frais d'inscription à taux plein n'est pas cohérente avec l'image de l'établissement.
- Certains services aux étudiants sont saturés et ne sont pas pleinement accessibles. Il est donc difficile d'y accéder et de résoudre les problèmes à traiter.
- L'absence de planification pluriannuelle : cet aspect est particulièrement pertinent au regard de l'actuel programme de diversification des ressources financières et de l'impact qu'il pourrait avoir sur le total des revenus. En outre, une vision pluriannuelle est indispensable pour la planification des filières d'enseignement et, par conséquent, de la masse salariale ou du patrimoine immobilier de l'établissement.

RECOMMANDATIONS :

- Rationaliser et simplifier l'organigramme en fonction des missions des unités. Par ailleurs, un certain nombre d'unités dépendent directement du recteur. Cette réflexion structurelle permettrait d'alléger la charge reposant directement sur le recteur pour la confier à d'autres niveaux de décision.
- Inclure dans les programmes de formation l'apprentissage d'une langue étrangère (anglais ou autre), sanctionné par les certifications internationales correspondantes, ainsi que des compétences d'information et de communication (gestion de l'information et informatique).
- Créer un vice-rectorat chargé de la recherche qui fasse partie des organismes de premier niveau où se prennent les décisions. Ce repositionnement structurel permettrait d'harmoniser les questions relatives aux doctorats, aux projets de recherche, aux publications scientifiques et au rayonnement international. Cela permettrait également d'apporter une réponse à l'aspect clé de la dotation en ressources humaines pour la recherche et la filière correspondante.
- Planifier sur plusieurs années les finances de l'établissement, sa masse salariale et son développement immobilier.
- Établir un diagnostic de l'état des infrastructures étudiantes ou des nouveaux besoins via un processus incluant la participation des étudiants.
- Développer une vaste stratégie d'ouverture à l'international, au niveau de la formation comme de la recherche, au-delà des relations avec l'AUSJAL.
- Continuer à participer à des projets pluridisciplinaires et inter-établissements pour mettre en œuvre des actions socialement engagées au niveau national.
- Faire participer les employeurs au développement de l'établissement et à la conception des programmes de formation pour augmenter et améliorer les stages des étudiants dans les différentes entreprises et organisations.

V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT



Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
Rectoría

R-099/2020

Antiguo Cuscatlán, 29 de Junio de 2020

Madame Nelly Dupin
Presidente interina
HCERES

Por la presente acuso recibo del informe de evaluación realizado por el comité de expertos conformado por Katrin Simon Elorz, Cécile Chicoye, Vincent Gibiat, Edrián Ríos Ramírez y Carlos Luis Rojas Porras a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,

Permítame en primer lugar agradecer al comité de expertos la elaboración de dicho informe, así como la visita realizada a la Universidad en los primeros días de diciembre del año 2019. Durante la visita, tuvimos la oportunidad de ampliar nuestro estudio de autoevaluación y mantener un intercambio muy valioso sobre la UCA y su funcionamiento, nuestra identidad, misión, proyecto educativo, compromisos institucionales y del rol de la Universidad en el contexto salvadoreño y centroamericano.

En el informe de la comisión podemos encontrar numerosas recomendaciones operativas y estratégicas, así como algunos señalamientos de las debilidades institucionales, que muestran aspectos mejorables. Todo ello es sumamente valioso para profundizar en el proceso de mejora continua de la Universidad. La visión externa, y de personas tan conocedoras del mundo universitario, nos ayuda a darnos cuenta de aspectos que no logramos percibir de igual manera desde la cotidianidad y desde el interior de la universidad.

El informe evidencia la dedicación que el comité ha puesto en conocer la realidad de nuestra universidad, así como en señalar tanto las fortalezas como las debilidades, en cada uno de los 7 dominios de análisis bajo los que se realiza la evaluación. El informe confirma, lo que ya percibimos durante la visita del comité, la experiencia del mismo en este tipo de procesos evaluativos, y el enorme valor que tiene para una institución someterse a una evaluación externa. Valor que se genera desde el inicio del proceso, con la elaboración del informe de autoevaluación, con la revisión del mismo por el comité de evaluación, y la confrontación con la realidad. Todo ello permite obtener una importante cantidad de insumos sobre los puntos de mejora de la Universidad, y la necesidad de trabajar sobre ellos de una manera sistemática, incluyendo los mismos en los planes de trabajo futuros. También son un importante material a tener en cuenta en la elaboración del próximo Plan Estratégico Institucional, trabajo que estamos ya comenzando a realizar.

Permítame resaltar en este espacio, las sugerencias que nos parecen más importantes y que debemos tener especialmente en cuenta:

1. Revisión de la estructura organizativa, para que permita un funcionamiento más dinámico, eficiente y efectivo. Ello requerirá de una profunda reflexión sobre la estructura matricial, el

...R-099/2020
29 de junio de 2020

-2-

organigrama y elaborar una propuesta de transformación del mismo, para que la estructura organizativa en sí misma constituya una mejora de calidad de la organización.

2. La inclusión de los estudiantes, a través de sus representantes, en las instancias de decisión de la universidad. Un tema que consideramos importante y que es de nuestro interés, pues debe servir para formar a los futuros líderes de la sociedad. Ello requiere que esta participación se haga con la adecuada preparación, de modo que la participación de las personas estudiantes, a la vez que posibilite contar con la voz estudiantil y sus puntos de vista, en los ámbitos decisorios, contribuya a impulsar el desarrollo de la universidad en todas las áreas y su compromiso con la mejora continua y la excelencia académica.

3. Las consideraciones que se hacen sobre el Plan Estratégico Institucional (PEI), en cuánto a mejorar los mecanismos de seguimiento, proponer metas más adecuadas a la posibilidad real de alcanzarlas durante el periodo del PEI, pero que a su vez representen un reto que impulse el logro de las mismas y signifiquen un real avance en el desarrollo de la institución. Este tema resulta especialmente relevante, pues estamos finalizando el PEI 2016-2020 e iniciando el diseño de un nuevo PEI para el próximo periodo.

4. Especial atención merece el dominio Calidad y Ética, en el factor Política de calidad y mejoramiento continuo. La comisión reconoce los esfuerzos realizados por la universidad al respecto, la prioridad y el compromiso notorio de las autoridades y personal en la gestión de la calidad y la construcción de procesos, mecanismos e instrumentos de mejora continua. A pesar de ello se nos recomienda un abordaje global, integral y articulado de la gestión de la calidad. Para lo que se nos recomienda contar con una política de calidad y un manual de la gestión de la calidad con indicadores propios, lo cual vamos a retomar con toda la seriedad requerida.

5. La necesaria revisión de las estructuras de Comunicación institucional, interna y externa, y de las políticas de comunicación, buscando su integración y la importancia de contar con un Plan de Comunicación que abarque todas las áreas de la UCA y sea coherente con su identidad misional, y la proyección social de la universidad. En la misma línea, es muy importante la necesidad de evaluar el impacto de la comunicación de acuerdo a los objetivos pretendidos.

6. La sugerencia que el comité hace con tanto énfasis acerca de la creación de una Vicerrectoría de Investigación, para que sea la instancia que permita implementar con toda la fuerza necesaria la decisión institucional de fortalecer la investigación, y realizar las acciones necesarias para impulsarla en todas las áreas del conocimiento en las que la UCA incursiona. Entre estas acciones destacamos el llamado a crear nuevos programas de doctorado y a fortalecer los intercambios y estancias en otras universidades del personal investigador con título de maestría y doctorado.

7. La importancia que la UCA asuma el compromiso de aportar al conocimiento científico, a nivel nacional e internacional, promoviendo la difusión de las investigaciones de la Universidad en publicaciones internacionales y trabajar para tener una mayor presencia de los documentos científicos generados en las bases de datos. Somos conscientes que se han realizado

investigaciones importantes, especialmente en el área de la ingeniería y cuyos resultados no han sido publicados. Al respecto debe impulsarse y promoverse la publicación de los resultados de las investigaciones en revistas científicas internacionales.

8. Revisar el énfasis de la UCA en el aprendizaje teórico y buscar un adecuado balance entre el abordaje teórico y práctico en el proceso de enseñanza-aprendizaje, encontrando modos de pasar de lo particular a lo general, y aprender teoría desde la práctica. Igualmente vemos importante la sugerencia de promover el estudio certificado del inglés u otra lengua extranjera, y que los estudiantes adquieran conocimientos de ofimática, aspectos que son señalados por el sector empresarial como deficiencias en los recién graduados de la Universidad.

9. El informe nos señala la necesidad de acompañamiento personalizado a un número mayor de estudiantes, así como facilitar la accesibilidad universal para una mayor inclusión de personas ciegas o con baja visión, sordas o con baja audición. La ausencia de una política de género y de medidas afirmativas en el proceso de admisión para la población vulnerable, incluyendo la población LGBTIQ+. Ciertamente ello refleja la realidad y son aspectos sobre los que debemos poner mucha atención y trabajar, en una sociedad que se caracteriza por su discriminación social y de los grupos minoritarios. Una mayor inclusión de los grupos vulnerables y discriminados en la comunidad universitaria ayudará a que se de una mayor coherencia entre los predicamentos de la Universidad y su realidad interna. Todos los señalamientos en el dominio del recorrido del estudiante, nos muestran lo mucho que tenemos que hacer para mejorar en esta área, a pesar del trabajo que hemos realizado a lo largo del actual PEI, para ofrecer a los estudiantes un ambiente y un espacio que contribuya a su formación integral.

10. La situación del país, la desconfianza entre los distintos sectores de la sociedad, han hecho muy difícil la relación entre una academia crítica, promotora del cambio social, y de una mayor justicia social. En los últimos años hemos logrado iniciar el acercamiento entre la UCA y el sector privado (como le gusta ser llamado al sector empresarial). Que el informe señale la importancia de buscar un mayor vínculo con el tejido empresarial y el sector gubernamental, buscando una mayor cooperación en la investigación, a través de proyectos comunes y pasantías estudiantiles y del profesorado, lo leemos como una confirmación del camino iniciado y la necesidad de proseguir en el mismo. Para ello hemos conformado desde hace dos años un Consorcio de universidades para el crecimiento económico de El Salvador, en el que participan 7 universidades y 2 institutos técnicos superiores, que esperamos permita profundizar este importante acercamiento y cooperación.

11. El informe de evaluación hace referencia a temas relevantes a nivel administrativo-financiero, y sobre los que debemos reflexionar y buscar soluciones más efectivas, tanto en la organización como en las políticas, entre los que cabe destacar: La necesidad de una estrategia

...R-099/2020
29 de junio de 2020

-4-

de desarrollo del personal y bajo quién debe tener el liderazgo de la misma; diseñar un plan maestro de los sistemas de información, y revisar la manera más efectiva de desarrollar los sistemas informáticos de la Universidad; elaborar un plan de desarrollo informático; trabajar en base a presupuestos plurianuales y vinculados al plan estratégico institucional; desarrollar un plan director inmobiliario y un sistema de información y gestión inmobiliario; una estrategia para promover de mejor manera la apropiación y vivencia de los valores éticos en la comunidad universitaria; fomentar una mayor transparencia institucional así como una mayor apertura a las relaciones de cooperación con otras instituciones de educación superior tanto a nivel nacional como internacional, más allá del ámbito jesuítico.

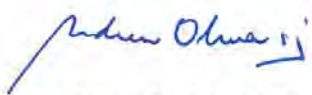
Es agradable constatar que el comité de expertos ha podido comprobar in situ las fortalezas que tiene la institución y de las que nos sentimos sanamente orgullosos. Igualmente valoramos las debilidades que nos señalan, las cuales recibimos como retos a superar. En general las recomendaciones del informe de evaluación son muy atinadas y nos plantean una agenda de trabajo para la mejora continua de la institución, en los 7 dominios en los que se divide el informe.

Por todo ello agradecemos la oportunidad de habernos sometido a este proceso de evaluación y asumimos el compromiso de dar continuidad al mismo, a través de la elaboración e implementación de un plan de mejora a partir de los puntos a tener en cuenta para el mismo y las recomendaciones realizadas por el comité.

Un proceso tan valioso de la evaluación de HCERES será uno de los pilares fundamentales para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Institucional 2021-2025, que debe buscar en primer lugar superar las debilidades señaladas en el informe, para lo cual son muy relevantes las recomendaciones del comité. Varias de las recomendaciones van más allá de superar debilidades, y son propuestas importantes para la mejora institucional en sus distintos ámbitos, y en su aporte al conocimiento científico.

Este proceso de evaluación es una importante contribución para alcanzar un mayor nivel de desarrollo y calidad de nuestro quehacer universitario, avanzando hacia la excelencia institucional y académica, que ha marcado nuestro caminar a lo largo de los 55 años de existencia, así como para fortalecer el aporte de la UCA a la construcción de una sociedad con justicia social, equidad y sustentabilidad.

Atentamente,



Ing. Andreu Oliva de la Esperanza, S.J.
Rector



DECISION D'ACCRÉDITATION

Université Centraméricaine José Simeón Cañas

SALVADOR

Juillet 2020

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCRÉDITATION 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 de l'établissement repose sur une stratégie adaptée à son environnement et à son identité. L'organisation interne est clairement définie et permet à l'établissement de remplir ses missions.

Les parties prenantes de l'établissement participent à sa gouvernance.

Evaluation du critère

La UCA est une université de référence au Salvador, avec une vocation claire de transformation sociale. Cette vision est mise en œuvre de manière satisfaisante à travers l'accomplissement de ses missions en matière de formation et de rayonnement social.

Dernièrement, l'université a amorcé un processus de dynamisation, particulièrement de ses activités d'enseignement et de recherche, visant à favoriser la croissance de l'institution. L'engagement social de la UCA se poursuit selon une trajectoire clairement affirmée, profondément ancrée dans la société salvadorienne.

L'organigramme laisse transparaître une structure matricielle complexe susceptible de ralentir la prise de décision. Le Plan stratégique est approuvé et exécuté dans les temps et dans le respect des procédures, ce qui permet d'assurer son bon déroulement.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Critère d'accréditation

L'établissement développe une politique de recherche et une politique de formation adaptées à sa stratégie et aux besoins de l'environnement socio-économique et culturel.

Les formations sont articulées avec les activités de recherche de l'établissement.

L'offre de formation est lisible. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de diplomation sont définies et mises en œuvre.

Evaluation du critère

La UCA a conçu une politique de recherche liée au caractère social de l'institution et orientée vers le rayonnement social. L'absence d'un Vice-rectorat chargé de la recherche, en tant que structure organisationnelle et décisionnelle de premier niveau, semble contradictoire avec l'importance institutionnelle accordée à l'activité de recherche.

L'activité de recherche se concentre essentiellement dans les domaines de la théologie et de la philosophie, même s'il existe également d'autres terrains de recherche et infrastructures notables en génie civil, chimie agricole et informatique.

La politique de formation de la UCA s'articule autour de deux axes principaux : d'une part, les disciplines dans lesquelles l'expérience et les compétences de ses enseignants sont internationalement reconnues, comme la philosophie et la théologie, d'autre part les disciplines d'utilité immédiate qui répondent aux besoins de la population et de l'environnement social et géographique du Salvador. L'offre de formation est large et organisée de manière pragmatique.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Critère d'accréditation

L'établissement est attentif aux ressources pour l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.

Il veille à l'information et à l'accueil des étudiants tout au long de leur parcours.

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

Evaluation du critère

La UCA dispose d'une grande variété de services à destination des étudiants.

A noter un système de bourses de qualité, même s'il peut encore être amélioré, la promotion de la pratique du sport et de l'art, et un excellent service d'orientation professionnelle et individuelle. L'étudiant bénéficie de nombreux outils afin de développer ses compétences : une riche bibliothèque, un Centre d'orientation professionnelle, un Centre des affaires étudiantes, ainsi qu'un Centre d'enseignement virtuel.

Il manque cependant un mécanisme permettant la participation véritable des étudiants aux structures de gouvernance.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Critère d'accréditation

La politique de partenariat est définie et conçue comme une valeur ajoutée pour l'établissement. L'établissement a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie.

Evaluation du critère

La politique de partenariats que la UCA a mise en place au niveau national est riche. Elle témoigne de la position centrale et de l'image de cette université dans le paysage académique et institutionnel du Salvador malgré le manque de relations horizontales avec les autres établissements d'enseignement supérieur du pays, y compris l'université nationale du Salvador.

Les relations internationales s'appuient sur l'important réseau local et mondial des universités jésuites ainsi que sur différents réseaux d'universités latino-américaines et hispaniques. Ce fonctionnement entraîne un affaiblissement des liens internationaux avec les acteurs extérieurs à ces réseaux. Cependant, l'étendue et la portée des domaines couverts par la UCA montrent qu'il existe un fort potentiel d'échanges en matière de formation et de recherche.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

Le pilotage et l'organisation des moyens tant financiers, budgétaires et humains sont définis et maîtrisés. Ils sont adaptés à la stratégie définie par l'établissement et intègrent une dimension pluriannuelle.

L'établissement possède un système d'information adapté à sa stratégie et ses objectifs.

La situation patrimoniale de l'établissement est connue et maîtrisée.

Evaluation du critère

La situation financière de la UCA est assainie grâce à la recherche active de ressources diversifiées et à un outil financier qui facilite le suivi des dépenses en temps réel. Cependant, la mise en place d'une planification financière sur plusieurs années permettrait de traduire le plan stratégique en langage financier et de renforcer la solidité du modèle.

La UCA est un employeur attractif et responsable qui a mis au point des conditions d'embauche et de promotion claires et transparentes pour le corps enseignant et le personnel administratif. L'université réalise des investissements importants dans la formation de son personnel enseignant et administratif, ce qui garantit la qualité de ses activités.

La UCA dispose d'un système d'information complet qui couvre l'ensemble des champs d'action et des fonctionnalités dont l'établissement a besoin. La numérisation au sein de l'établissement est très avancée. L'université développe un projet ambitieux d'intelligence institutionnelle qui doit permettre de mettre les outils informatiques au service de la direction de l'établissement.

La UCA possède un patrimoine immobilier remarquable doté d'installations bien entretenues et agréables pour le personnel et les étudiants. Il constitue indubitablement un atout pour l'attractivité de l'établissement. Cependant, il n'existe actuellement aucun outil permettant d'avoir une vision pluriannuelle de l'évolution de ce patrimoine en fonction de la stratégie définie dans ce domaine.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Critère d'accréditation

L'établissement a défini une politique qualité qui couvre l'ensemble de ses missions et pilote une démarche d'amélioration continue.

Il soutient des valeurs d'éthique et de déontologie qui se concrétisent dans son fonctionnement régulier.

Evaluation du critère

À la UCA, la qualité est devenue un élément prioritaire et un engagement institutionnel, en particulier à partir de l'année 2016 et du lancement du Plan stratégique 2016-2020. En effet, l'amélioration continue fait partie des attentes partagées par les différents responsables de la gestion de l'établissement et bénéficie du soutien sans faille des différentes instances dirigeantes. Elle se manifeste dans la mise en œuvre d'actions très diverses.

La UCA dispose de divers instruments de régulation et mécanismes qui ont pour but de faciliter la coexistence harmonieuse de la communauté universitaire.

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 »

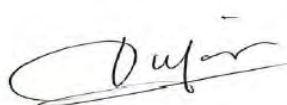
La commission d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous qu'elle doit s'efforcer de résoudre :

- Rationaliser et simplifier l'organigramme en fonction des missions des unités. Par ailleurs, un certain nombre d'unités dépendent directement du recteur. Cette réflexion structurelle permettrait d'alléger la charge reposant directement sur le recteur pour la confier à d'autres niveaux de décision.
- Inclure dans les programmes de formation l'apprentissage d'une langue étrangère (anglais ou autre), sanctionné par les certifications internationales correspondantes, ainsi que des compétences d'information et de communication (gestion de l'information et informatique).
- Créer un vice-rectorat chargé de la recherche qui fasse partie des organismes de premier niveau où se prennent les décisions. Ce repositionnement structurel permettrait d'harmoniser les questions relatives aux doctorats, aux projets de recherche, aux publications scientifiques et au rayonnement international. Cela permettrait également d'apporter une réponse à l'aspect clé de la dotation en ressources humaines pour la recherche et la filière correspondante.
- Planifier sur plusieurs années les finances de l'établissement, sa masse salariale et son développement immobilier.
- Établir un diagnostic de l'état des infrastructures étudiantes ou des nouveaux besoins via un processus incluant la participation des étudiants.
- Développer une vaste stratégie d'ouverture à l'international, au niveau de la formation comme de la recherche, au-delà des relations avec l'AUSJAL.
- Continuer à participer à des projets pluridisciplinaires et inter-établissements pour mettre en œuvre des actions socialement engagées au niveau national.
- Faire participer les employeurs au développement de l'établissement et à la conception des programmes de formation pour augmenter et améliorer les stages des étudiants dans les différentes entreprises et organisations.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Nelly Dupin, présidente par intérim



Nelly DUPIN
Secrétaire générale
nelly.dupin@hceres.fr
T. 33 (0)1 55 55 62 55
2 rue Albert Einstein - 75013 Paris

Date : Paris, 15 juillet 2020

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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