

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET  
D'ACCREDITATION

**Universidad Abierta Interamericana (UAI)**

Buenos Aires

Argentine

**Juin 2023**

Rapport publié le 07/07/2023

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 1 à 34
Observations de l'établissement	pages 35 à 39
Décision d'accréditation	pages 40 à 46

## RAPPORT D'ÉVALUATION

**Universidad Abierta Interamericana (UAI)**

Buenos Aires

Argentine

**Septembre 2022**



L'Universidad Abierta Interamericana (UAI) a demandé au HCERES de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du HCERES en Octobre 2016. Il a depuis été remplacé par le référentiel d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur étrangers adopté par le Conseil du HCERES le 9 mai 2022.

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Jorge Boczkowski, Président du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

# SOMMAIRE

I. PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION DANS SON CONTEXTE RÉGIONAL ET NATIONAL .....	3
Contexte régional et national .....	3
L'enseignement supérieur dans le pays .....	3
Histoire de l'établissement .....	3
Caractéristiques de l'établissement / Données clés.....	3
Positionnement, stratégie et défis .....	4
II. PROCESSUS D'ÉVALUATION.....	5
1- Présentation du processus d'auto-évaluation institutionnelle.....	5
2 - Composition du comité d'experts.....	5
3 - Programme de visites <i>in situ</i> .....	6
III. RAPPORT D'ÉVALUATION .....	7
Domaine 1 : Stratégie et gouvernance .....	7
Référence 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique.....	7
Référence 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie .....	8
Référence 3 : Identité et communication de l'établissement .....	9
Domaine 2 : Recherche, enseignement et mise en réseau .....	11
Référence 1 : Politique de recherche .....	11
Référence 2 : Politique de formation.....	13
Référence 3 : Lien entre recherche et formation.....	14
Référence 4 : Lien entre l'université et la société .....	15
Domaine 3 : Le parcours de l'Étudiant .....	17
Référence 1 : Le parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	17
Référence 2 : Ressources pour l'apprentissage .....	18
Référence 3 : Environnement de l'apprentissage .....	19
Domaine 4 : Relations extérieures et internationales.....	21
Référence 1 : Politiques de partenariat .....	21
Référence 2 : Relations internationales.....	22
Domaine 5 : PILOTAGE .....	24
Référence 1 : Les finances de l'établissement .....	24
Référence 2 : Les ressources humaines de l'établissement .....	25
Référence 3 : Système d'information.....	26
Référence 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement .....	27
Domaine 6 : Qualité et éthique .....	29
Référence 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue.....	29
Référence 2 : Éthique et déontologie .....	29
IV. CONCLUSION.....	32
Points forts .....	32
Points faibles.....	33
Recommandations .....	33
Mesures pour l'avenir .....	34
V. OBSERVATIONS DE L'INSTITUTION .....	35
SIGLES ET ACRONYMES.....	39

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

## Contexte régional et national

La République d'Argentine, avec ses 2 780 400 km<sup>2</sup> de superficie, est le plus grand pays hispanophone du monde, le deuxième plus grand pays d'Amérique latine et le huitième au niveau mondial, si l'on considère uniquement la zone continentale soumise à une souveraineté effective. L'Argentine est organisée en un État fédéral décentralisé. Il est composé depuis 1994 de vingt-trois provinces et de la ville autonome de Buenos Aires (Ciudad Autónoma de Buenos Aires - CABA), cette dernière étant désignée comme la capitale fédérale du pays. Le pays est membre du Mercosur (Marché commun de l'Amérique du Sud, fondé par l'Argentine en 1991), de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes (CELAC) et de l'Organisation des États américains (OEA).

L'économie argentine est l'une des plus grandes économies d'Amérique latine, avec un produit intérieur brut (PIB) qui se classait au vingt-septième rang mondial en 2019, et un PIB par habitant à la soixante-troisième place selon la Banque mondiale en 2019. En raison de son importance géopolitique et économique, elle est l'un des trois États souverains d'Amérique latine à faire partie du Groupe des 20 (G20), elle est également membre du groupe des nouveaux pays industrialisés (NPI).

Il convient de noter que la situation économique de l'Argentine a connu des périodes de grande instabilité, avec des séquences répétées et prolongées d'inflation.

## L'enseignement supérieur dans le pays

La politique en matière d'enseignement supérieur et de recherche est définie par l'État par l'intermédiaire de deux ministères : le ministère de l'éducation nationale, qui couvre l'ensemble de l'enseignement jusqu'au niveau du doctorat et le ministère de la science, de la technologie et de l'innovation pour la recherche, ainsi que par les universités elles-mêmes ; ces dernières jouissant d'un degré élevé d'autonomie. Il convient de noter que l'université fonde son organisation, sa stratégie et son action sur trois piliers fondamentaux : l'enseignement, la recherche et l'extension universitaire (interaction de l'université avec le milieu social et productif). En 2020, selon le rapport du Secrétariat des Politiques universitaires le pays comptait 61 universités publiques et 63 universités privées<sup>1</sup>.

En Argentine, les établissements publics d'enseignement supérieur sont gratuits. L'État finance entièrement les universités publiques et une partie des universités privées, qui complètent leurs ressources par les frais d'inscription des étudiants. Les dépenses publiques d'éducation représentaient 5,5 % du PIB en 2017, contre 6,7 % du PIB en France en 2018. En 2017, les dépenses de recherche en Argentine ont représenté 0,55 % du PIB (contre 0,63 % en 2016).

En matière de recherche, il est important de noter que l'Argentine est le pays d'Amérique latine qui compte le plus grand nombre de prix Nobel scientifiques : cinq prix Nobel au total dont trois liés à la science. Sa capacité technologique et scientifique lui a permis de concevoir, produire et exporter des satellites, de construire des réacteurs nucléaires et d'être, un producteur important de logiciels.

## Histoire de l'établissement

L'Universidad Abierta Interamericana (UAI) est une université privée qui a été créée en 1995 et a commencé ses activités académiques en 1996. L'université a été soumise à deux processus d'évaluation institutionnelle menés par la Commission nationale d'évaluation et d'accréditation des universités (CONEAU). Le premier processus a été réalisé au cours de la période 2001-2005 et a conduit à l'autorisation d'exercer de l'UAI, tandis que le second, réalisé au cours de la période 2009-2018, a permis de poser les bases de la rédaction du plan stratégique 2020-2025. Par ailleurs, en 2019, l'UAI s'est présentée à l'évaluation de la fonction Recherche, développement et innovation (R&D&I) devant le Secrétariat national de la science, de la technologie et de l'innovation productive (MINCYT).

Les statuts de l'UAI ont été approuvés par la résolution ministérielle n° 251/96. Ils ont fait l'objet de plusieurs modifications, la dernière en 2018, par la résolution du Conseil supérieur n° 5260/18.

## Caractéristiques de l'établissement / Données clés

L'université est régie et dirigée par deux organes : le conseil d'administration de la Fundación Iberoamericana de Estudios Superiores (FIES) et le conseil supérieur de l'université.

<sup>1</sup> Données du ministère argentin de l'éducation

L'institution est organisée en 5 domaines : académique, gestion et évaluation, extension universitaire, administration et recherche. Chacun est dirigé par un vice-recteur et est composé d'unités opérationnelles. Les unités opérationnelles des quatre vice-rectorats sont les secrétariats (prévus dans le statut) qui organisent leurs activités par le biais de départements.

L'UAI répartit géographiquement ses services dans des bureaux et des locaux situés dans des villes (Buenos Aires et Rosario) et des municipalités où elle a consolidé des alliances stratégiques avec des organisations publiques et privées.

En 2021, l'université propose 92 formations diplômantes, dont 83 accueillent des étudiants (26 300 en 2021) : 13 sont des formations de premier cycle, 48 des formations de deuxième cycle et 22 des formations de troisième cycle. L'offre de recherche s'articule en grande partie avec l'activité des 5 centres d'études supérieures (CES) de l'université dont les sujets de recherche respectifs sont : santé et sciences humaines, informatique, éducation, sciences sociales et architecture et urbanisme.

### Positionnement, stratégie et défis

L'UAI s'est concentrée sur la reconnaissance d'une *"institution leader dans l'éducation universitaire inclusive et de qualité, transformant les réalités qui contribuent au développement durable"* (Document d'autoévaluation - DAE p. 1). Il s'agit d'un positionnement original dans le contexte des universités argentines. Il convient de noter que l'université occupe une place importante parmi ces établissements, comme en témoigne le fait que la présidence du Conseil des recteurs d'universités privées (CRUP) soit occupée par le recteur de l'UAI depuis 2018.

D'autre part, il est à noter qu'après deux étapes initiales de croissance et de consolidation de l'université appuyées sur une gestion centralisée, l'UAI est actuellement en train de mettre en place une organisation décentralisée. Elle évolue vers un modèle de gouvernance et de gestion plus agile, innovant, s'appuyant sur une plus grande horizontalité et une autonomie croissante. Il s'agit d'un défi majeur pour l'UAI.

## II. PROCESSUS D'ÉVALUATION

### 1- PRÉSENTATION DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

L'UAI a mis en place un comité d'auto-évaluation composé d'un comité directeur et d'un comité technique. Le comité directeur est responsable de la prise de décision sur les aspects liés au processus d'accréditation ; il est composé du recteur, des vice-recteurs et des doyens des facultés. Le comité technique est chargé de collecter, traiter et synthétiser les informations nécessaires au processus d'évaluation ; il est composé du secrétariat du troisième cycle, de la direction du département de soutien au système de qualité de l'enseignement et du secrétariat à la recherche de l'UAI.

Dans la première étape du processus d'auto-évaluation, la commission technique a élaboré un modèle fondé sur les lignes directrices et les références envisagées dans les domaines du référentiel d'évaluation du Hcéres. Ces derniers ont été discutés dans le cadre du comité d'auto-évaluation, ce qui a permis de dégager cinq thèmes étudiés en profondeur : les diplômés, l'internationalisation, l'adossement de l'enseignement à la recherche, la communication institutionnelle et la politique en matière d'éthique de l'institution. Pour chacun d'eux, un comité d'analyse des thèmes (CAT) a été formé, composé d'un coordinateur et de membres de l'UAI sélectionnés sur la base de leur connaissance du sujet.

La commission technique a rédigé un document intitulé "Lignes directrices pour le travail de chaque CAT", qui décrit les problèmes identifiés par domaine, les contributions de la commission d'auto-évaluation institutionnelle pour son analyse ainsi que les stratégies générales à suivre par le CAT pour traiter chaque sujet.

Au cours de l'année 2020, les CAT ont rassemblé des informations pertinentes pour réaliser un diagnostic approfondi sur chaque thème, sur la base duquel des stratégies d'amélioration et/ou de consolidation des thèmes évalués ont été conçues. Les diagnostics et les stratégies d'amélioration proposés par les CAT ont été discutés lors de réunions avec le comité d'auto-évaluation.

Des enquêtes anonymes ont également été réalisées sur les différentes références liées à chaque domaine, à l'intention des autorités, du personnel de soutien et technique, des diplômés et des enseignants. Les résultats obtenus ont été intégrés dans le document final d'auto-évaluation et dans l'analyse SWOT.

### 2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité est présidé par le **Pr Jorge Boczkowski**, Professeur des universités en pneumologie à l'Université Paris-Est Créteil (UPEC), France, et Directeur de l'Institut Mondor de Recherche Biomédicale (Unité 955, Inserm et UPEC).

Le comité est composé des experts suivants :

En tant qu'experts universitaires :

- **Pr Jean-Paul Markus**, Professeur des universités en droit public, Université de Paris Saclay
- **Pr Marie Anaut**, Professeur des universités en psychologie clinique et sciences de l'éducation Université Lyon 2
- **Pr Alfredo Gardel**, Professeur d'électronique à l'université d'Alcalá, Espagne

En tant qu'expert administratif :

- **Odile Jankowiak-Grafton**, Directrice générale des services, Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées

En tant qu'expert étudiant :

- **Emma Gioia**, Master de recherche en histoire contemporaine, Sciences Po Paris. Doctorante en sciences sociales, Université de Grenoble Alpes et Aix-Marseille Université.

Le Hcéres est représenté par **Antoine Devoucoux du Buysson**, Chef de projet au sein du Département Europe et International.



### 3 - PROGRAMME DE VISITES *IN SITU*

La visite a eu lieu au siège de l'UAI à Buenos Aires du 8 au 10 juin 2022.

Pendant ces trois jours, plus de quarante entretiens ont eu lieu entre les représentants de l'UAI et le comité d'évaluation.

Plus de 160 personnes, correspondant à toutes les catégories de personnel de l'UAI, ont eu l'opportunité d'être interviewées. Des panels d'étudiants, de professeurs, de doyens, de représentants des services administratifs, de partenaires internationaux, d'anciens élèves, de personnels du campus de Rosario ont pu y participer.

La visite a débuté par une première réunion entre le comité d'évaluation, le recteur et son équipe de direction. Elle s'est terminée par une réunion finale entre le comité d'évaluation et le recteur.

Les membres du comité d'évaluation ont également eu l'occasion de visiter le campus principal, différents centres de recherche et l'hôpital 4.0, qui offre des possibilités d'apprentissage aux étudiants en sciences de la santé.

### III. RAPPORT D'EVALUATION

#### DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

##### Référence 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

La **mission et la vision de l'UAI sont clairement définies**, avec une **forte orientation humaniste**, centrée sur la **réponse aux besoins de la société**. Cette vision est **partagée** par les membres de l'université. L'université jouit d'une **excellente insertion dans l'écosystème des universités privées nationales** mais il existe une marge de progression pour atteindre une qualité de niveau international. **L'UAI aspire à être une université de premier plan en matière d'éducation inclusive et de qualité. Une stratégie précise** doit être élaborée et mise en œuvre afin d'atteindre cet objectif.

La mission de l'université est clairement définie. Il s'agit d'une "proposition éducative inclusive, de qualité, et adaptée aux exigences du développement durable, de la démocratisation de la connaissance et des valeurs humanistes, à travers un modèle éducatif qui favorise la formation de professionnels compétents faisant preuve de responsabilité sociale afin de transformer les réalités". (DAE, p. 4 et Plan stratégique 2020-2025). Cette mission s'accompagne d'une vision elle aussi clairement définie : "être reconnue comme une institution de premier plan en matière d'enseignement universitaire inclusif et de qualité, transformant les réalités qui contribuent au développement durable" (DAE, p. 4 et Plan stratégique 2020-2025). Il convient toutefois de noter que la stratégie et les modalités par lesquelles l'université compte atteindre ces objectifs (jalons ou étapes, calendrier, etc.) restent peu claires.

La mission et la vision de l'université sont actuellement traduites dans le plan stratégique 2020-2025 conçu sous la direction du Recteur, des vice-recteurs et des doyens. Elles sont validées lors des sessions du Conseil supérieur. Ce plan comprend neuf objectifs institutionnels. Il existe une relation étroite entre les bureaux des vice-recteurs et les facultés, ce qui a permis l'élaboration et l'adhésion des membres de l'UAI au Plan stratégique.

La mission et la vision de l'UAI sont fondées sur une bonne connaissance de l'environnement national. L'UAI propose une formation humaniste, ce qui constitue une particularité en Argentine. Cette approche humaniste se retrouve dans les différents programmes d'études, de plus, son public est composé d'étudiants issus de milieux à faibles/moyens revenus. L'UAI fait de l'insertion professionnelle une priorité. Bien que l'université soit en contact avec l'environnement social et qu'elle détecte les possibilités d'interaction avec celui-ci, ces possibilités ne sont pas systématisées.

Au niveau national, l'université fait connaître depuis son origine ses valeurs institutionnelles et ses objectifs stratégiques dans le contexte institutionnel argentin, et a été évaluée deux fois par la CONEAU (2003 et 2018). Depuis 2018 (il a été réélu en décembre 2021), le Recteur de l'UAI préside le Conseil des recteurs d'universités privées (CRUP), ce qui démontre l'excellente insertion de l'UAI dans le contexte académique argentin.

En contraste avec cette connaissance de l'environnement national, le positionnement de l'UAI dans le contexte international semble moins développé.

Les autorités de l'UAI ont mis en place divers mécanismes pour s'assurer que la mission et la vision soient partagées au sein de l'institution (espaces de travail au niveau du siège et dans les facultés, utilisation du site web, messages du recteur). Il est apparu au cours des différents entretiens que ces canaux sont effectivement efficaces et que le personnel interrogé partage pleinement la mission et la vision de l'université.

L'université vise à renforcer la cohérence entre les programmes d'études et les exigences du contexte social et professionnel.

L'institution évalue ses performances en fonction des objectifs stratégiques. Cette évaluation couvre certains aspects (par exemple, les enquêtes de satisfaction du personnel concernant les politiques, les actions et les réalisations de l'institution, les enquêtes auprès des étudiants) mais ne semble pas systématisée et complète.

##### **Points forts :**

- La mission et la vision sont clairement définies et transposées dans des axes prioritaires du modèle pédagogique de l'UAI (plan stratégique 2020-2025).
- L'UAI est très bien insérée dans le contexte académique national.
- La mission et la vision de l'université sont partagées par la faculté et le personnel administratif et de support.

##### **Points faibles :**

- La stratégie et les modalités par lesquelles l'université compte atteindre son objectif (jalons ou étapes, calendrier, etc.) ne sont pas claires.

- L'institution dispose d'une marge d'amélioration pour tirer parti des opportunités que les relations internationales peuvent apporter.

#### Recommandations du comité :

- L'université devrait formaliser et mieux planifier la stratégie par laquelle elle espère « être reconnue comme une institution leader dans l'éducation universitaire inclusive et de qualité, transformatrice de réalités qui contribuent au développement durable ».
- Développer le positionnement de l'UAI dans le contexte international, en tirant le meilleur parti de ses particularités.
- Systématiser l'évaluation des objectifs du plan stratégique.

## Référence 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie

Le Conseil d'Administration et le Conseil Supérieur, représentants de la gouvernance universitaire ont des **attributions et des rôles définis** qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions. L'UAI a un **mode de fonctionnement pragmatique**, fondé essentiellement sur la **saisie des opportunités**, ce qui présente des avantages à court terme mais des limites structurelles à moyen et long terme. L'université doit **élargir son mode de fonctionnement** pour inclure des **processus de programmation stratégique et de prise de décision** afin d'accompagner la planification et le développement des objectifs du plan stratégique 2020-2025.

La structure et les acteurs de la gouvernance universitaire ont défini des attributions et des rôles qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions. Ainsi, la gouvernance et la gestion de l'université sont assurées par deux organes :

- Le Conseil d'Administration (CA) de la Fundació Iberoamericana de Estudios Superiores (FIES). Il doit saisir le ministère en cas de réforme des statuts. Il évalue, nomme – sur proposition du Conseil Supérieur – le Recteur, les vice-recteurs et les doyens qui ont un mandat de trois ans avec la possibilité d'être réélus ;
- Le Conseil supérieur (CS). Le Conseil supérieur est composé du recteur, des vice-recteurs, des doyens, d'un professeur représentant le corps enseignant de chaque faculté, d'un représentant du corps non enseignant et d'un maximum de cinq représentants du secteur socio-économique. Ses fonctions sont les suivantes :
  - orienter la stratégie;
  - créer ou supprimer des cursus, plans d'études, système d'admission ;
  - nommer le personnel académique;
  - approuver les plans de formation du personnel ;
  - approuver les conventions et les accords ;
  - rapporter annuellement pour le CA.

L'Université est organisée en cinq grands domaines : académique, gestion et évaluation, extension universitaire, administration, et recherche. Chacun de ces domaines est dirigé par un vice-recteur. Il est composé d'unités opérationnelles, ainsi, le domaine de la gestion et de l'évaluation est organisé en bureaux régionaux. Les bureaux des vice-recteurs travaillent de manière coordonnée. Cette structure montre que les acteurs du pilotage de l'université ont des attributions et des rôles définis qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions. Les entretiens ont mis en évidence le fort engagement du personnel travaillant dans ces organes et dans les fonctions de soutien à l'institution.

En ce qui concerne la contribution de la communauté universitaire (l'ensemble des enseignants, le personnel de soutien à la recherche et les étudiants) aux différents organes de gouvernance et au processus décisionnel, on constate que les enseignants y participent directement par le biais de leurs représentants au sein du Conseil Supérieur et indirectement par le biais des réunions du personnel. Le personnel de soutien y contribue directement par le biais du Conseil Supérieur mais la représentation est limitée à un seul membre. Il y contribue également indirectement dans les réunions du personnel. À l'inverse de cette représentation, les étudiants ne participent pas aux organes de gouvernance de l'université.

Il convient de noter que la direction de l'UAI agit de manière pragmatique en fonction des opportunités qui s'offrent à elle, ce qui présente des avantages à court terme mais des limites structurelles et programmatiques à moyen et long terme. Dans ce contexte, les processus de décision stratégique sont peu présents dans le fonctionnement de l'institution.

Un modèle de gouvernance décentralisé, stratégique et entrepreneurial est progressivement mis en place. Les entretiens ont montré l'adhésion du personnel à ce processus.

L'organisation des campus et des unités de formation et de recherche est cohérente avec les objectifs du plan stratégique de l'établissement. Cela se traduit, par exemple, par l'importance des infrastructures pédagogiques, le recours croissant à la virtualisation et à l'enseignement à distance, et la construction d'infrastructures immobilières dédiées à la recherche (par exemple, l'hôpital 4.0 et le nouveau siège du Centre de virologie

humaine et animale, CEVHAN, structure mixte qui dépend de la UAI et du CONICET, l'équivalent argentin du CNRS.

**Points forts :**

- Les statuts définissent clairement les compétences des conseils.
- Les acteurs de la gouvernance universitaire ont défini des attributions et des rôles qui permettent la prise de décision et l'efficacité des actions.
- Les enseignants, et dans une moindre mesure le personnel de soutien, sont impliqués dans le processus de décision.
- L'université développe un modèle de gouvernance décentralisé, stratégique et entrepreneurial auquel le personnel adhère.
- L'organisation des campus, celle des unités de formation ainsi que celle de recherche est cohérente avec les objectifs du plan stratégique de l'établissement.

**Points faibles :**

- Les processus décisionnels stratégiques sont limités, l'UAI fonctionnant essentiellement sur une base pragmatique, en fonction des opportunités qui se présentent.
- Les étudiants ne participent pas aux organes de gouvernance de l'université.

**Recommandations du comité :**

- L'UAI devrait passer d'un mode de fonctionnement fondé sur la saisie des opportunités à un mode de fonctionnement qui inclut également la planification stratégique et les processus décisionnels afin d'accompagner les objectifs du plan stratégique 2020-2025.
- Impliquer le personnel de soutien et les étudiants dans les processus décisionnels constituerait un progrès.
- Le projet de décentralisation administrative devrait être accompagné par un renforcement qualitatif et quantitatif du personnel d'appui.

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

**L'UAI a développé une politique de communication interne et externe structurée, à l'issue d'une réflexion sur son identité et sa stratégie de marque. Elle utilise les médias appropriés.** La communication interne est un aspect essentiel favorisant la consolidation de sa culture organisationnelle. La communication est explicitement au service de la gestion stratégique de l'UAI et favorise l'implication des acteurs de la communauté universitaire.

L'UAI développe une politique de communication interne et externe. Elle est récemment passée d'un secrétariat concentré sur la communication externe - la communication interne étant quant à elle reliée au bureau du Vice-recteur pour la gestion et l'évaluation - à une communication plus transversale.

Cette nouvelle organisation est le résultat d'un diagnostic réalisé par un cabinet de conseil externe qui visait à élaborer un plan de communication intégrant une réflexion sur l'identité de l'UAI et sur sa stratégie de marque.

L'émergence de nouvelles universités privées entraîne la nécessité par chaque université de démontrer sa réputation. L'un des objectifs de la nouvelle politique de communication est de fournir aux étudiants un sceau visible, symbole de qualité et de valeurs, afin de favoriser leur insertion sur le marché du travail. La cohérence est recherchée entre les valeurs qui sont développées dans la connaissance et les valeurs véhiculées par la communication. La valeur d'inclusion étant au cœur de la communication, les images d'une université ouverte sont en phase avec les défis sociétaux actuels : égalité des sexes, développement durable.

Le Secrétariat de la communication appartient au Bureau du vice-rectorat pour l'extension qui compte 40 employés. Le Secrétariat de la communication dispose de 6 employés. Son organisation se caractérise par une "décentralisation, en fonction des besoins". À ce stade du déploiement de la nouvelle organisation et de sa stratégie, l'accent est mis sur la construction d'une marque, l'accompagnement des facultés et la création de modèles favorisant une acculturation générale aux valeurs. Ainsi, le secrétariat travaille-t-il directement avec les facultés et les secrétariats pour identifier les messages, les moments idéaux et les canaux appropriés.

La communication repose sur quatre piliers : la communication directe, la communication digitale, le modèle éducatif, et enfin l'articulation entre les trois. La digitalisation est un moyen privilégié qui permet d'analyser et de s'adapter au public. Il est complété par un courriel segmenté par carrière ou par type de personnel. Les réseaux sociaux sont souvent utilisés par les étudiants. Si la segmentation est importante, l'accent est mis sur la cohérence des messages et des valeurs.

L'université travaille beaucoup sur le volet interne de cette communication. Le service de la communication participe à l'élaboration de certaines parties du programme de formation destiné au personnel et aux étudiants. Le comité a pu vérifier l'efficacité de cette communication par des entretiens : cohérence du discours, identité forte, connaissance et adhésion des acteurs de la communauté universitaire à la stratégie de l'institution sont quelques-uns des résultats.

Le service de la communication travaille également sur la sensibilisation aux messages. Il assure la présence de l'UAI dans tous les lieux et événements importants en organisant des conférences et des expositions sur des questions scientifiques clés. Pour une meilleure qualité, le service de la communication appuie les scientifiques par une formation spécialisée. (Voir Domaine 2, Référence 4).

**Points forts :**

- Une communication interne formelle et informelle qui crée une identité forte.
- Une connaissance des principaux aspects de la mission et de la vision de l'UAI et une forte adhésion à celles-ci.
- Un personnel très engagé dans ce domaine.

**Points faibles :**

- L'intégration plus poussée dans la communication de certains objectifs du plan stratégique tels que la diversification des ressources et le développement de la recherche, par exemple.
- L'intégration de thèmes encore peu abordés dans sa communication interne (lutte contre les violences sexistes et sexuelles, etc.).

**Recommandations du comité :**

- Renforcer davantage la politique de communication de l'UAI en intégrant tous les objectifs du plan stratégique.
- Exploiter l'efficacité de la communication interne pour intégrer les nouveaux défis sociétaux.

## DOMAINE 2 : RECHERCHE, ENSEIGNEMENT ET MISE EN RÉSEAU

### Référence 1 : Politique de recherche

**L'UAI encourage la recherche** en s'appuyant sur une activité scientifique fondée sur des opportunités. Ceci démontre **une grande agilité institutionnelle** qui a contribué, incontestablement à **certains succès**. Améliorer la visibilité de la recherche de l'UAI de manière opportune ne dispense toutefois pas de définir **certains thèmes ou d'axes de recherche spécifiques** qui serviraient de "fleurons" aux centres d'études supérieures et aux facultés, améliorant ainsi sa visibilité et le nombre d'étudiants en doctorat. Cette orientation irait de pair avec le **développement d'une politique de la recherche de qualité**.

**Au final, il existe une activité de recherche substantielle et variée mais il n'existe pas de politique de recherche appuyée sur des axes ou des thèmes.**

Depuis 2015, l'UAI a amorcé un soutien technique et professionnel aux activités de recherche, se dotant d'un vice-rectorat à la recherche et de deux secrétariats stratégiques (recherche et transfert). Ce dispositif institutionnel a élaboré le "Plan stratégique 2020-2025" sur le plan de la recherche que l'UAI s'est engagée à mettre en œuvre. Ce plan, ambitieux, cherche à être en phase avec la réalité économique et sociale du pays, tout en préservant la liberté académique de la faculté. L'UAI favorise la recherche appliquée.

Les activités de recherche sont organisées en 5 centres d'études supérieures, un centre de double dépendance avec le CONICET (CEVHAN) et au sein des dix facultés. Chacun de ces centres élabore ses axes de recherche (cf. document « Lista de centros y líneas de investigación »). La santé, la technologie, l'enseignement supérieur sont les trois domaines de recherche transversaux choisis par l'UAI. Ces axes de recherche ont un écho dans le contexte argentin, à savoir un système de santé insuffisamment doté pour assurer la prévention scolaire et la promotion de la santé ; un retard technologique ; un accès insuffisant à l'enseignement supérieur. Ces axes sont toutefois peu mis en valeur, ils se trouvent confondus parmi les autres axes énumérés. Certains axes sont encore assez généraux, il en va ainsi de « Teoría y Filosofía Política », « Relaciones Económicas Internacionales ».

Dans la poursuite de ses objectifs, l'UAI cherche à mettre en œuvre une "détection des besoins découlant du contexte social et productif" (Document "Plan estratégico de investigación y desarrollo universidad abierta interamericana 2020 – 2025 », p. 20), en recourant à des intervenants provenant de différentes institutions (administrations publiques, entreprises privées). À cet effet, il convient de noter la bonne intégration dans les réseaux nationaux de production, d'administration et dans une moindre mesure de recherche (le *Plan estratégico* précité mentionne un effort à réaliser sur ce dernier aspect en incitant les enseignants de la UAI à intégrer les réseaux scientifiques nationaux (p. 20). Cinq membres du personnel administratif ont pour mission de favoriser cette intégration, notamment en répondant aux appels à projets.

Reste qu'une politique de recherche ne saurait être fondée seulement sur le contexte socio-économique d'autant que celui-ci est très évolutif. Il convient de définir une stratégie scientifique plus structurée autour de quelques axes et de la diffuser auprès des Centres d'études supérieures et des facultés. Les entretiens ont montré une grande agilité structurelle et matérielle de l'UAI, qui permet de saisir les opportunités de recherche plus facilement que d'autres institutions. Ainsi l'UAI attire-t-elle des chercheurs provenant d'autres organismes de sciences et technologie, comme le Centre de virologie humaine et animale (CEVHAN) par exemple, du Conseil national de recherche scientifique et technique (CONICET) et d'universités de gestion publique. L'UAI semble prête à atteindre une masse critique et à élaborer une stratégie de recherche reconnue au niveau national, voire continental : nouveaux bâtiments dédiés, bibliographie et méthodes de diffusion efficaces, diverses incitations (voir ci-dessous) pour que les enseignants se lancent dans la recherche, et surtout une réactivité institutionnelle et financière qui lui confère un avantage certain. L'UAI doit encore opérer des choix scientifiques lisibles et attractifs autour des problématiques précises dans lesquelles elle est la mieux armée, comme la promotion de la santé ou l'architecture soutenable.

En termes de moyens et de financement de la recherche, l'UAI a mis en place une équipe administrative pour aider à faire correspondre les projets de recherche aux axes stratégiques de recherche et pour faciliter la recherche de financements externes. Il faut noter l'intégration de quelques réseaux en matière de promotion de la santé, comme le *Centro Interdisciplinario de Investigadores en Psicología, Matemática y Experimental* (CIIPME) sous label CONICET, la *Red de Estudios en Educación Superior* (REES), ou encore un réseau plus restreint, la *Red para la Promoción del Posgrado, Investigación y Desarrollo en Arquitectura y Urbanismo* (REPIDAU). L'UAI participe également à des observatoires tels que l'*Observatorio Malvinas*, ou l'*Observatorio COVID*.

L'UAI a par ailleurs établi un système d'incitation pour le personnel académique (RCS 5214/18) qui tient compte du temps dédié par les enseignants aux activités de recherche, notamment par le biais d'indicateurs associés aux publications scientifiques. Un prix annuel pour les professeurs publiant (revues à comité de lecture ainsi qu'éditeurs académiques) a été mis en place. La création d'un profil d'enseignant chercheur, avec du temps et des moyens dédiés : les enseignants-chercheurs peuvent disposer d'au minimum 10 heures par semaine consacrées à la recherche (Resolución C.S. n° 5214/18, p. 25) dans leur emploi du temps. L'UAI dispose d'outils de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue de ses activités de recherche : chaque enseignant-chercheur

doit soumettre un rapport d'activité plusieurs fois par an. Les plans triennaux sont approuvés par un jury (dénommé en espagnol « tribunal ») comprenant des pairs externes. Cependant, les modalités de suivi des résultats scientifiques et de l'impact des recherches de l'UAI devraient être clarifiés.

En termes de transfert de technologie, il existe un incubateur d'entreprises au sein de l'UAI, ainsi que de nombreux accords de transfert de technologie avec des entreprises et des collectivités locales. Dans son rapport d'autoévaluation, la UAI fournit un tableau qui inventorie 97 accords de transferts de technologie, avec des entités publiques comme des ministères (Ministère de la Justice, par exemple), ou des municipalités (comme Rosario, par exemple) et majoritairement des entreprises. Ces accords relèvent le plus souvent de « l'assistance technique », des études, des évaluations ou des expertises. Reste que ce tableau ne permet pas de distinguer dans chaque cas si ces accords correspondent à un transfert de technologie ou à une consultation.

Enfin, l'UAI cherche à assurer la visibilité de ses résultats scientifiques. Pour ce faire, l'université a tissé des liens avec une maison d'édition argentine, Teseo, avec qui elle a créé une collection « UAI » et un journal en ligne en libre accès. L'UAI dispose, de plus, d'un portail de revues scientifiques qui comprend 5 revues en libre accès.

#### **Ponts forts :**

- L'université encourage la recherche et a mis en place des structures administratives pour assister les activités de recherche et atteindre cet objectif.
- Différents mécanismes ont été mis en place pour soutenir la recherche au niveau institutionnel et pour la promouvoir dans la carrière des enseignants-chercheurs
- L'UAI cherche à assurer la visibilité de ses résultats en matière de recherche.

#### **Points faibles :**

- Le processus par lequel la politique scientifique est mise en œuvre et diffusée auprès des Centres d'études supérieures et des facultés devrait être davantage formalisé, à travers des instances dédiées à la prise de décision et qui réunissent les représentants de la communauté scientifique de la UAI.

#### **Recommandations du comité :**

- L'UAI est en mesure de développer des axes de recherche stratégiques lisibles, voire des chaires, afin d'attirer des chercheurs et des doctorants. Ces axes devraient être choisis en tenant compte des atouts existants et du contexte économique et social, et définis conjointement par le rectorat, les facultés et les Centres d'études supérieures. Ils devraient aussi faire l'objet d'une concertation et d'une appropriation par l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'UAI, afin de constituer des équipes de renommée nationale.
- L'université devrait renforcer le dialogue entre enseignants-chercheurs et autorités rectorales. Il a été noté que ce dialogue existe déjà, notamment au travers des rapports annuels soumis au vice-rectorat à la recherche, mais il pourrait être amélioré par une formalisation plus importante et transversale, clarifiant les procédures d'allocation des moyens et des ressources dédiées à la recherche. Le développement rapide de la recherche à l'UAI pourrait être entravé à moyen terme sans cette formalisation.
- Sans sacrifier les opportunités, certains axes emblématiques devraient être renforcés pour améliorer la visibilité de l'UAI dans le contexte national de la recherche, ainsi que sa participation aux structures ou réseaux nationaux et internationaux. Cette visibilité attire les doctorants vers les programmes de doctorat institutionnels ou interinstitutionnels, comme c'est déjà le cas à l'UCASAL (Université catholique de Salta). L'UAI consoliderait ses succès en mettant en place une politique de qualité de la recherche : pertinence des projets, organisation des équipes, traçabilité et suivi des résultats, transparence des méthodes, valorisation, mesure de la fiabilité des résultats et de leur impact, respect des délais et des contraintes imposées par les partenaires (autres universités, entreprises, collectivités publiques), ce qui est essentiel dans le contexte de la recherche appliquée. Dans ce contexte, le comité suggère que les enseignants-chercheurs de chaque faculté procèdent à une auto-évaluation de leurs propres activités de recherche et de publication, par exemple tous les 3 ou 4 ans.
- Même s'il est essentiel de maintenir la liberté de recherche, qui seule est source de créativité et permet de répondre à la variété des demandes, il semble important, compte tenu du paysage universitaire très étendu de Buenos Aires et de la concurrence que cela implique, de déterminer des thèmes et/ou axes transversaux qui spécifient l'UAI aux yeux des étudiants, des enseignants associés et, surtout, des acteurs du tissu économique et social argentin. Ces axes pourraient être la promotion de la santé, l'architecture et l'urbanisation durables par exemple. Cela permettrait de réduire la part de la recherche liée à la simple exploitation des opportunités, au profit d'axes bien identifiés.

## Référence 2 : Politique de formation

**La politique de formation est solide et bien pensée**, construite sur un cadre pédagogique et des directives pour les enseignants (matrices, évaluations pédagogiques, enquêtes...). Chaque faculté a sa propre stratégie, le point commun repose sur l'**attention portée aux populations vulnérables** et à la prévention sanitaire. La politique de formation est articulée avec les besoins sociaux par une approche centrée sur le développement des compétences professionnelles et une offre de formation permanente pour les enseignants. Bien que les stratégies de formation mises en place tiennent compte de la diversité des étudiants et de leurs besoins, notamment économiques, l'UAI pourrait faire un effort pour **mieux prendre en compte les étudiants ayant des besoins spécifiques** tels que des particularités cognitives (dyslexie, etc.).

L'institution a défini une politique de formation en accord avec son modèle éducatif (orienté vers les résultats d'apprentissage). La direction et l'organisation des activités de formation permettent à l'institution d'atteindre ses objectifs. Le soutien aux activités de formation est efficacement organisé, du niveau exécutif au niveau de la gestion pédagogique. L'université gère et alloue les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires aux unités académiques.

Les profils académiques des postes d'enseignants permanents sont l'enseignement et la recherche ou l'enseignement et l'extension. L'UAI met en place d'évaluation des enseignants et les étudiants évaluent également les enseignants une fois par trimestre. Les enseignants sont tenus de présenter un rapport final sur les résultats qu'ils ont obtenus, accréditant leur production effective, trois ans après leur nomination. On peut noter que, parmi les jeunes enseignants, beaucoup sont des anciens de l'UAI et que la rotation des enseignants est faible.

L'UAI a mis en place des matrices de compétences professionnelles dans chaque faculté pour guider et suivre les progrès dans le développement de chaque compétence du profil du diplômé. L'institution revoit périodiquement les programmes diplômants en vue de les mettre à jour.

Pour les étudiants, l'UAI offre une grande flexibilité pendant leurs études, en utilisant une stratégie d'enseignement et d'apprentissage adaptée à ses différents publics (en tenant compte notamment des difficultés économiques des étudiants). La flexibilité du programme d'études est conçue pour permettre la mise à disposition d'espaces favorisant le libre choix de l'élève en fonction de ses intérêts formatifs. L'institution fournit aux étudiants un environnement de travail approprié pour les activités d'apprentissage et d'enseignement. Les étudiants disposent de bonnes conditions d'études (salles adaptées, bibliothèques...) avec des horaires flexibles (cours du soir) et participent à l'évaluation pédagogique de leurs cours (enquêtes trimestrielles). L'établissement se conforme aux règles et règlements établis et publiés concernant l'admission, le maintien, la progression et l'obtention du diplôme des étudiants. Les entretiens ont montré la satisfaction des étudiants à l'égard de l'université.

L'établissement met en œuvre une politique d'innovation pédagogique et adapte ses méthodes d'enseignement et d'apprentissage tant à la diversité des étudiants qu'aux outils et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. L'UAI dispose de dispositifs innovants, tels que des salles spécifiques (salles de classe 360° ou l'hôpital 4.0). En outre, la pandémie a stimulé l'innovation pédagogique (enseignement à distance, web), et l'UAI a su s'adapter à ce défi.

### Points forts :

- Les axes stratégiques en matière de formation sont adaptés aux forces de l'institution, en utilisant une stratégie d'enseignement et d'apprentissage adaptée à ses différents publics et soutenue par des relations ou des partenariats qui répondent bien à l'environnement local, régional et national. L'architecture de l'offre de formation est claire et les unités responsables de sa mise en œuvre sont identifiées, avec un vice-rectorat académique.
- Les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués dans les activités de formation sont clairement définis et reconnus. Les moyens et les ressources humaines alloués aux activités de formation sont définis.
- L'institution procède à des examens réguliers des programmes en vue d'une mise à jour.
- Les enseignants sont évalués par l'UAI ainsi que par les étudiants trimestriellement.
- L'institution met en œuvre une politique d'innovation pédagogique constante.
- Les entretiens ont montré la satisfaction des étudiants à l'égard de l'université.

### Points faibles :

- Bien que les stratégies de formation mises en place (initiale, en classe, en pratique professionnelle, continue, multidisciplinaire, à distance, innovante et autres) prennent en considération la diversité des étudiants et de leurs besoins, notamment économiques, l'UAI pourrait faire un effort pour mieux prendre



en compte les étudiants ayant des besoins spécifiques tels que des particularités cognitives (dyslexie, etc.).

- L'UAI a mis en place des mécanismes d'évaluation et de gestion interne de la qualité et surveille les processus, mais il semble que tous les résultats des évaluations ne soient pas régulièrement publiés.
- Le positionnement des axes de formation par rapport au contexte international est beaucoup moins développé que par rapport au contexte local et national.

#### **Recommandations du comité :**

- Bien que l'université s'occupe des étudiants ayant des difficultés financières et que les étudiants souffrant de handicaps (principalement physiques) soient pris en compte, cela semble se faire au cas par cas et ne pas faire partie d'une stratégie globale de l'université envers les étudiants ayant des besoins spécifiques. Le comité suggère de mettre en œuvre des moyens pour détecter plus systématiquement les besoins potentiels, dès l'entrée à l'université et tout au long des études. Cela permettrait d'offrir un soutien ciblé, si nécessaire, et de permettre à davantage d'étudiants ayant des besoins particuliers de poursuivre leurs études à l'université.
- L'UAI devrait développer le positionnement international de son offre de formation.

### Référence 3 : Lien entre recherche et formation

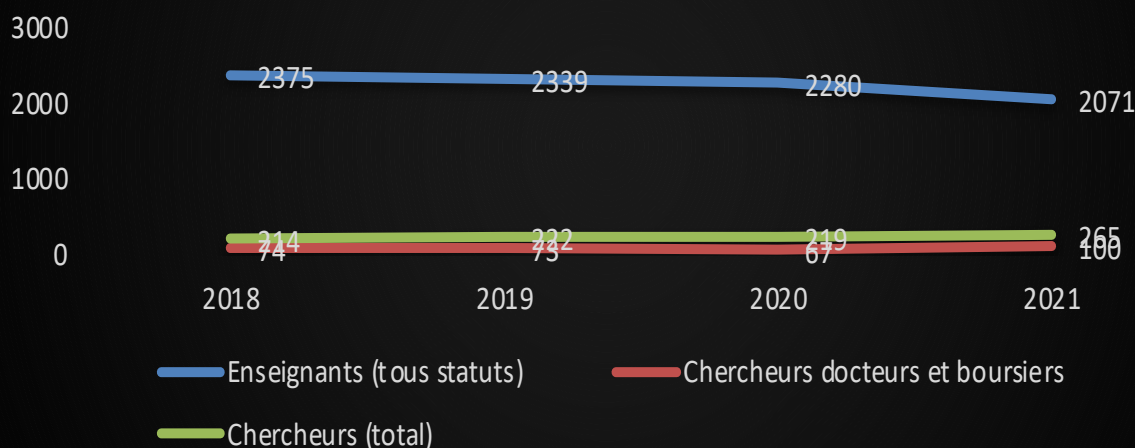
L'UAI a développé des **incitations efficaces** pour impliquer les chercheurs et les étudiants dans l'enseignement. Cependant, la séparation physique entre les facultés et les centres d'études supérieures crée un **risque de déconnexion entre les deux activités**, ce qui menacerait l'augmentation observée du nombre d'enseignants-chercheurs ainsi que nombre de doctorants. Le développement des programmes de doctorat implique également le développement d'une **politique d'enseignement et de recherche à moyen et long terme**.

Le lien entre recherche et enseignement est évalué à deux niveaux : chercheur/enseignant et étudiant/doctorant. À l'UAI, tout d'abord, les chercheurs sont fortement incités à participer aux activités d'enseignement, en utilisant leur production scientifique comme matériel de cours et en attribuant les enseignements en fonction des intérêts scientifiques des enseignants. Il s'agit d'une forme de valorisation qui permet également aux étudiants de découvrir la recherche. Le bénéfice est mutuel entre les chercheurs et les étudiants. Dans ce contexte, l'UAI montre un souci constant d'améliorer l'articulation entre les Centres d'études supérieures et les facultés. Cependant, le fait que les cinq centres servent de structure d'accueil pour les chercheurs (y compris ceux qui enseignent), fait courir le risque que l'activité de recherche soit déconnectée de celle d'enseignement. Ce risque est d'autant plus grand qu'il existe également une dispersion géographique entre les centres d'études supérieures et les facultés. L'enseignement à distance rapproche virtuellement le chercheur et l'étudiant, mais il ne peut être appliqué à toutes les disciplines.

Il convient d'insister sur la méthode consistant à intégrer dans les projets de recherche les étudiants qui manifestent un intérêt pour la production de connaissances scientifiques. Les programmes doctoraux déjà créés ou en cours de création (architecture, enseignement supérieur, sciences médicales, etc.) devraient, à moyen terme, conduire à une augmentation du nombre de doctorants et renforcer le vivier de chercheurs, si l'UAI s'efforce de les retenir par des conditions d'exercice attractives une fois leur doctorat obtenu. L'augmentation jusqu'à un taux de 39 % de chercheurs docteurs et doctorants boursiers en 2021, contre 34,58 % 2018 alors même que le nombre total de chercheurs augmentait également, montre une évolution qualitative favorable, bien que fluctuante et donc encore fragile.

Le tableau qui suit montre une proportion de docteurs et doctorants boursiers (100) non négligeable en 2021, au regard du nombre total de chercheurs (265). Il montre aussi une proportion relativement faible de chercheurs, docteurs ou non, par rapport au nombre total d'enseignants : 365 pour 2021, soit 17.62 %. Les incitations à la recherche mises en place récemment doivent encore faire leurs preuves.

## Convergence progressive entre les effectifs d'enseignants et de chercheurs



### Points forts

- Les chercheurs sont fortement incités à participer aux activités d'enseignement.
- Incorporation dans des projets de recherche scientifique d'étudiants qui montrent un intérêt pour la sensibilisation à la production de connaissances scientifiques.

Augmentation significative (39 %) du nombre de chercheurs doctorants ou boursiers en 2021, par rapport à 2018.

### Points faibles :

- Sans sacrifier son agilité institutionnelle pour profiter des opportunités du moment, l'UAI doit mettre en œuvre une politique d'enseignement et de recherche à moyen et long terme de façon à mieux intégrer la proportion de chercheurs et d'enseignants-chercheurs.
- L'affiliation des chercheurs aux activités d'enseignement dans les centres d'études supérieures crée un risque de déconnexion avec les collègues enseignants et les étudiants, qui se trouvent dans les facultés.

### Recommandations du comité :

- L'UAI est déjà en mesure de généraliser les programmes de doctorat à toutes ses disciplines académiques, d'augmenter les bourses pour les projets de thèse et d'intensifier la politique de détection des doctorants potentiels dès le niveau du master ("PhD tracking").
- Une meilleure répartition des investissements (qui sont actuellement asymétriques selon le Plan stratégique 2020-2025, p. 4) et un rapprochement géographique des centres d'études supérieures et des facultés, lorsque cela est possible, pourraient également contribuer à une augmentation du nombre de doctorants.
- À terme, l'enseignement et la recherche devraient coïncider sur certains thèmes communs à l'ensemble de l'UAI, afin de rationaliser les efforts humains, matériels et financiers et d'améliorer la visibilité.

### Référence 4 : Lien entre l'université et la société

L'UAI a développé des liens avec la société argentine fondés sur une offre de services répondant à des besoins sociaux de la population. Si beaucoup de ces prestations mises en place par l'UAI ont du sens dans le contexte argentin, ces liens ne permettent pas de pallier certaines carences sociales telles que le manque d'éducation ou la désinformation. La puissance de communication de l'UAI **pourrait être davantage orientée vers la médiation et la diffusion scientifiques.**

L'UAI a le souci de créer et de maintenir des liens avec la société et avec l'économie du pays (Plan stratégique 2020-2025, page 4), et de garantir une adéquation entre les conditions et les besoins sociaux et les attentes du gouvernement, de l'industrie et des services (document d'auto-évaluation, page 1).

Sa volonté de participer au développement économique, technique et social du pays se manifeste notamment par la stratégie de recherche et une offre d'enseignement qualifié d'"humaniste". Elle se manifeste également

par l'intégration d'observatoires, et un "échange permanent avec la société" (document d'auto-évaluation, page 17), dans l'objectif d'offrir des "services utiles à la société".

Au niveau organisationnel, le Bureau du Vice-recteur chargé de l'application et de la valorisation (extension) favorise les liens avec l'environnement social. Plus largement, l'UAI met en place des projets de développement social et local, tels que des services médicaux pour les populations défavorisées.

Un autre instrument mis en avant est l'intensification planifiée de la communication et de l'interaction des enseignants-chercheurs avec l'environnement académique et la société. La compétence du Bureau du Vice-recteur pour l'extension ne se limite pas aux relations avec la société civile, mais concerne aussi toutes sortes d'institutions extra-universitaires : entreprises, collectivités locales, etc.

L'UAI a développé un site Web très complet et accessible présentant ses activités. Cependant, il faut noter que les revues que l'UAI a développées sur son site Internet, dédiées à la valorisation des résultats de la recherche, ne s'adressent qu'à un public de spécialistes.

On constate également que le lien avec la société est actuellement axé sur des réponses spécifiques à des besoins immédiats. Le lien avec la société civile mériterait une stratégie spécifique, qui ne se limiterait pas à la fourniture de services à la population, mais aussi à l'éducation de celle-ci, sur ses droits par exemple.

Enfin, le lien de l'UAI avec la société pourrait être enrichi par le développement d'activités de médiation et de diffusion scientifique. Dans le contexte argentin, la médiation scientifique permettrait à l'UAI de toucher un public plus large, et de contribuer ainsi à l'éducation et à la sensibilisation de la population sur des questions d'intérêt général. Cette tâche, déjà exigée des universités d'autres pays (notamment en Europe) valorise à la fois le travail scientifique et l'université.

Face à l'abondance d'informations fausses ou biaisées sur les réseaux sociaux, et à la menace qu'elles représentent pour l'ordre social, les scientifiques ont une responsabilité majeure. Les universités peuvent offrir à la population des outils cognitifs pour comprendre les enjeux politiques : site internet, consolidation de la présence dans les réseaux sociaux, ou aide à la création de vidéos. Le développement des relations avec la presse offre la possibilité de diffuser des messages scientifiques (vulgarisation).

#### **Points forts :**

- L'UAI est soucieuse de créer et de maintenir ses relations avec la société et avec l'économie du pays. Elle a mis en place des mécanismes pour soutenir et développer les liens avec son environnement social.
- L'université favorise la communication et l'interaction entre ses enseignants-chercheurs et la société.

#### **Points faibles :**

- L'université ne devrait pas se limiter à l'offre de services dans ses liens avec la société.
- L'UAI a la capacité de développer sa propre stratégie en termes d'éducation de la population, de diffusion des connaissances et de lutte contre la désinformation et les préjugés en développant notamment les activités de médiation et de vulgarisation scientifique.

#### **Recommandations du comité :**

- Intensifier la communication et adopter une stratégie plus diversifiée et fondamentale d'engagement envers les problématiques de la société.
- Développer la médiation et la diffusion scientifique comme moyen de participer à la lutte contre la désinformation et participer à l'éducation contre les préjugés.

## DOMAINE 3 : LE PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

### Référence 1 : Le parcours des étudiants de l'orientation à l'insertion professionnelle

**L'UAI propose des programmes dynamiques et efficaces visant à l'orientation et à l'insertion professionnelle** de ses étudiants, **principalement pour ceux issus des classes moyennes et populaires**. Toutefois, ces programmes **peuvent être améliorés sous certains aspects** en développant et/ou en systématisant les initiatives liées au nombre moyen de diplômés, au **suivi des diplômés**, ainsi qu'à la **participation et à l'inclusion des étudiants**.

Le parcours de l'étudiant de l'UAI, de l'orientation à l'insertion professionnelle, occupe un rôle central à travers la création de programmes clairement décrits dans le document d'auto-évaluation de l'établissement et mis en évidence lors de la visite et des entretiens. Ces programmes couvrent tous les domaines du parcours de l'étudiant, de la phase de pré-rentrée, qui comprend l'orientation professionnelle des élèves du secondaire et des candidats à l'université, à la mise en œuvre de leur insertion sur le marché du travail, en passant par différentes actions visant à détecter les difficultés et à encourager la participation des étudiants à des activités socioculturelles et de proximité.

Depuis sa création en 1996, les effectifs étudiants de l'UAI n'ont cessé de croître : +45 % entre 2003 et 2019 (cf. rapport d'évaluation externe du CONEAU, 2019, p. 82) et ont atteint le chiffre de 26 308 étudiants en 2021.

L'offre de cours de premier, deuxième et troisième cycle est vaste : l'UAI compte 10 facultés et plusieurs antennes à Buenos Aires (dans la capitale et dans le grand Buenos Aires) ainsi qu'à Rosario. Les facultés sont décrites sur le site web de l'UAI (<https://uai.edu.ar/facultades/Grado/>). Pour les élèves de dernière année de l'enseignement secondaire et les aspirants à l'université, des rapports, des conférences, des ateliers de simulation de la pratique professionnelle et des journées portes ouvertes sont régulièrement organisés, généralement en personne et virtuellement pendant la pandémie de Covid-19 (document d'auto-évaluation institutionnel, p. 43).

Les élèves de l'enseignement secondaire qui aspirent à entrer à l'université doivent réussir un cours d'entrée "qui aborde les activités liées à l'écriture académique, l'utilisation de techniques d'étude et la promotion de l'affiliation de l'étudiant à la culture institutionnelle" (Document d'autoévaluation, p. 44), avec des exigences supplémentaires pour les diplômés de médecine, de licence en kinésiologie et physiothérapie, d'ingénierie des systèmes informatiques, d'analyste-programmeur et de licence en gestion des technologies de l'information. Les candidats étrangers non hispanophones doivent passer, en complément et avant le cours d'entrée, un examen oral et écrit d'espagnol. En effet, en 2021, l'UAI comptait 9,7 % d'étudiants internationaux, et 24 % dans la seule Faculté de médecine et des sciences de la santé (cf. Annexe 5, Données et statistiques, p. 5)

Tout au long des cursus, différentes actions sont mises en œuvre pour soutenir les étudiants. Les horaires des cours sont organisés en trois tours (matin, après-midi et soir) s'adaptant au profil de travail d'une partie importante des étudiants : outre un registre statistique systématique qui établit les données démographiques des étudiants, des enquêtes de satisfaction sont prévues pour les étudiants de première année et pour les diplômés, dès la fin de leur formation et trois ans après l'obtention du diplôme. Deux programmes spécifiques se concentrent sur l'identification des étudiants de première année ayant des difficultés et/ou risquant d'abandonner leurs études, offrant du tutorat, et un appui aux enseignants en intégrant des assistants ou des étudiants.

Enfin, en ce qui concerne l'insertion professionnelle, des appels annuels sont organisés pour que les étudiants se joignent aux activités d'enseignement, de recherche et d'extension communautaire. Un salon de l'emploi est organisé chaque année depuis 10 ans, avec la participation de dizaines d'entreprises et de milliers d'étudiants, des offres d'emploi et de stage sont publiées sur sa propre plateforme. A partir de 2021, les enquêtes sur les nouveaux diplômés ont été systématisées et le "Laboratoire de développement professionnel et personnel" a été créé pour renforcer l'insertion des diplômés sur le marché (Document d'auto-évaluation institutionnelle, p. 51).

#### Points forts :

- L'université propose un portail qui permet aux étudiants de se procurer des informations claires sur le large éventail d'offres académiques.
- Les étudiants sont admis en passant un cours d'entrée commun.
- Une fois admis, les étudiants bénéficient de programmes de détection des difficultés ou des risques d'abandon par le biais d'enquêtes, de tutorat en première année ainsi que d'un soutien aux enseignants de première année.
- L'université aide les étudiants dans leur insertion professionnelle par le biais d'appels à candidatures pour intégrer le personnel auxiliaire et enseignant ainsi que par la mise en place d'une banque d'emplois, une plateforme virtuelle où sont proposés des emplois et des stages et, à partir de 2021, la systématisation des enquêtes et la création du "Laboratoire de développement professionnel et personnel" par le département des diplômés.

- L'université encourage activement la participation des étudiants aux activités communautaires et sportives de proximité.

#### Points faibles :

- Le taux de diplomation des étudiants de l'UAI en 2019-2020 reste faible, avec 39 % de diplômés à la fin de la durée théorique de chaque cursus diplômant. Ce taux correspond néanmoins à la moyenne nationale des universités privées en Argentine.
- Les informations pour les candidats universitaires ne comprennent pas les dispositifs destinés aux publics spécifiques et/ou aux étudiants handicapés.
- Malgré les mécanismes de suivi des diplômés, il semble y avoir peu de coordination entre les activités du département des études supérieures et les facultés.
- Malgré la systématisation des enquêtes de satisfaction des étudiants et leur participation éventuelle aux activités socioculturelles et communautaires ainsi qu'aux comités consultatifs, les étudiants ne participent pas aux comités décisionnels et/ou représentatifs.

#### Recommandations du comité :

- Mettre en œuvre et systématiser les dispositifs d'inclusion des élèves handicapés.
- Continuer à identifier clairement les causes académiques et socio-économiques du faible taux d'obtention de diplôme et continuer à mettre en œuvre des réponses appropriées.
- Intégrer des questions portant spécifiquement sur l'offre curriculaire dans les enquêtes de satisfaction.
- L'instabilité économique de l'Argentine entravant l'employabilité des diplômés de l'UAI, des efforts continus sont nécessaires pour suivre et soutenir les diplômés.
- Promouvoir les associations d'étudiants, mettre en place et systématiser des organes représentatifs afin d'inclure les étudiants dans la prise de décision.
- Afin d'optimiser l'insertion professionnelle, il est nécessaire de continuer à soutenir les diplômés, non seulement pour un retour d'expérience des jeunes diplômés de l'UAI ayant intégré le marché du travail, mais aussi pour renforcer leur insertion sur le marché du travail.

## Référence 2 : Ressources pour l'apprentissage

L'UAI dispose d'un **système de bibliothèques** qui n'a cessé d'être **consolidé** depuis sa création en 1996, offrant des **ressources diversifiées pour l'apprentissage** et des infrastructures techniques et immobilières adéquates. Elle doit **poursuivre le processus de numérisation** de ses collections ainsi qu'**encourager l'autonomie et la formation continue** de ses employés.

La bibliothèque de l'UAI se compose d'une bibliothèque centrale à Buenos Aires, d'une bibliothèque régionale à Rosario et de huit bibliothèques situées dans les succursales du Grand Buenos Aires. Elle compte 70 000 volumes imprimés et a accès à 39 services électroniques couvrant les spécialités de toutes les facultés de l'Université. Le système bibliothécaire de l'UAI se caractérise par le fait de disposer de ressources actualisées à la disposition des étudiants de toutes les facultés; il s'est consolidé progressivement depuis la création de la bibliothèque en 1996 et a entamé un processus d'automatisation des circuits et de numérisation des matériaux, ainsi que l'adhésion au système national de dépôts numériques, depuis 2015. La bibliothèque offre ainsi aux utilisateurs l'accès à distance aux services électroniques, la consultation en salle, le prêt à domicile de documents imprimés et le prêt en bibliothèque. La bibliothèque centrale et la bibliothèque de Lomas de Zamora sont ouvertes toute la journée (jusqu'à 23h), tandis que les autres succursales sont ouvertes du lundi au samedi, le matin ou l'après-midi. Tous les sites sont fréquemment visités, pour le prêt et/ou pour l'étude, avec des afflux massifs lors des examens de mi-parcours, le nombre de prêts variant entre 9000 et 14000 sur la période 2015-2020<sup>2</sup>.

L'augmentation du nombre de volumes correspond à l'achat par les bibliothèques de l'UAI de toutes les références citées en bibliographie pour chaque programme et des demandes des professeurs. Ainsi, les bibliothèques de l'UAI offrent de la littérature imprimée et des ressources électroniques jugées pertinentes par les centres d'études supérieures et les facultés. En outre, des ateliers de formation liés à la recherche bibliographique sont proposés aux utilisateurs, aux professeurs, aux étudiants et aux diplômés. Depuis la pandémie de Covid-19, le processus d'accès à distance a été accéléré pour permettre un accès complet à la collection de livres électroniques et aux différents services à distance.

Enfin, l'infrastructure technique et logistique contribue à garantir les ressources nécessaires à la qualité des services fournis. Le personnel est composé de 21 employés - dont 17 bibliothécaires professionnels - qui peuvent suivre une formation continue. Ils sont répartis entre les 10 bibliothèques de l'université, avec 211 postes de

<sup>2</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 54

lecture et 29 ordinateurs, qui sont renouvelés périodiquement. Les bibliothèques offrent également un accès Wifi afin que les utilisateurs puissent se connecter avec leur propre matériel.

**Points forts :**

- Un système de bibliothèque diversifié pour les étudiants, les enseignants ; service de prêt entre bibliothèques.
- Accès à distance aux ressources électroniques.
- L'hôpital 4.0 et les salles de classe 360° comme nouvelles ressources d'apprentissage et l'inclusion de nouvelles méthodologies d'enseignement.

**Points faibles :**

- La numérisation de la collection est pour l'instant limitée aux travaux et thèses des étudiants.

**Recommandations du comité :**

- Mettre en place un système d'évaluation de la satisfaction des utilisateurs.
- Poursuivre la numérisation des collections des bibliothèques

### Référence 3 : Environnement de l'apprentissage

L'UAI propose une **approche proactive du bien-être des étudiants**, et parvient à créer un **environnement accueillant** qui inclut les classes moyennes actives. Cependant, il existe une **marge d'amélioration importante en ce qui concerne les politiques d'inclusion des personnes handicapées, les politiques coordonnées de prévention de la violence sexiste, et l'encouragement à la participation des étudiants aux instances de gouvernance.**

L'UAI dispose de divers services aux étudiants et de soutien à la vie étudiante, qui sont gérés par le secteur « bien-être » et communiqués par le biais de son site Internet (<https://uai.edu.ar/bienestar>). L'espace est conçu pour réaliser la mission inclusive de l'université, "promouvoir le bien commun de la communauté et générer un sentiment d'appartenance chez ses membres"<sup>3</sup>. De l'accueil - où les étudiants et les candidats sont accueillis par une vidéo institutionnelle présentant des activités gratuites telles que le service de tutorat pour les étudiants de première année et le service de salle de consultation - à la remise des diplômes, l'UAI promeut la qualité de la vie étudiante et leur sentiment d'appartenance, en développant des programmes transversaux qui incluent divers acteurs internes et externes.

Grâce à son programme "Université en santé", l'université bénéficie du soutien de la Faculté de médecine et des sciences de la santé ainsi que de celui de la Faculté de psychologie et des relations humaines pour développer des activités de promotion de la santé et de prévention pour l'ensemble de la communauté. En outre, depuis la pandémie, la plateforme #UAIentucasa a été lancée pour fournir des informations, des exercices et différentes activités virtuelles. Bien qu'elle ne dispose pas de sa propre offre de logements, l'UAI a conclu plusieurs accords avec des entreprises, offrant à ses étudiants des réductions pour les hôtels et les résidences universitaires. En outre, l'UAI encourage la participation de la communauté à des activités culturelles et sportives : elle propose une variété d'activités et d'événements, dispose d'un réseau d'avantages qui offre des réductions sur divers services et au Club de Rancho Taxco où se déroulent des activités sportives et récréatives. De cette manière, l'UAI vise à développer un environnement favorable, accueillant et convivial pour sa communauté. Au cours des entretiens, plusieurs étudiants ou diplômés ont confirmé ces informations, décrivant l'UAI comme "leur deuxième maison".

En outre, grâce au salon de l'emploi, à son système de bourses étendu et en constante expansion (les différentes bourses partielles ou complètes pour les employés et les membres de leur famille, en fonction du mérite, les aides financières, pour les étudiants participant à des activités culturelles ou sportives et/ou découlant d'accords avec des entreprises) qui couvrait 78% de ses étudiants en 2021 (cf. Annexe Données et statistiques, p. 4) et à ses faibles frais d'inscription par rapport aux autres universités privées d'Argentine, l'UAI devient une université inclusive ouverte sur le marché, pour des milliers d'étudiants issus des classes moyennes laborieuses.

Ainsi, les ressources financières, matérielles et humaines reflètent la volonté de l'UAI de créer un environnement d'apprentissage favorable. Cependant, l'inclusion des étudiants handicapés n'est pas organisée, pas plus que la prévention systématique de la violence sexuelle et sexiste ou la présence des étudiants dans les commissions représentatives de prise de décision. Enfin, la multiplication des accords entre l'UAI et certaines grandes entreprises multinationales (Coca-Cola, Banco Santander...), pourrait générer des conflits d'intérêts, par rapport à la "démocratisation du savoir" et à la "contribution au développement durable", défini comme "un développement qui répond aux besoins de la génération actuelle, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs", dans la vision de l'Université (cf. DAI, p. 1).

<sup>3</sup> Rapport d'autoévaluation, p55

**Points forts :**

- Un système de bourses d'études diversifié et à forte croissance
- Frais de scolarité peu élevés par rapport à d'autres universités privées
- Actions volontaires pour générer un environnement d'apprentissage de qualité
- Infrastructures sportives, services de santé et promotion d'activités culturelles et sportives, et une reconnaissance nationale et continentale de l'équipe de football féminine UAI Urquiza.

**Points faibles :**

- Manque de coordination et d'organisation des politiques d'inclusion et de soutien aux étudiants handicapés ;
- Absence d'actions préventives systématiques contre la violence sexuelle et sexiste.

**Recommandations du comité :**

- Formation du personnel à tous les niveaux sur l'égalité des sexes et les droits des personnes handicapées ainsi que l'inclusion de ces questions dans les programmes d'études et les règlements institutionnels.
- L'inclusion des étudiants handicapés dans la conception des politiques qui les concernent.
- Amélioration continue du système de communication et d'information dans le domaine du bien-être.

## DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES ET INTERNATIONALES

### Référence 1 : Politiques de partenariat

Le rôle de référent des universités privées du pays, que confère notamment à l'UAI la présidence du Conseil des recteurs des universités privées, lui permet d'occuper une position privilégiée pour maintenir et établir des alliances avec d'autres universités, institutions et entreprises. L'UAI a conclu de multiples accords avec des entités externes visant à assurer une insertion adéquate des diplômés sur le marché du travail, tout en établissant des programmes de formation continue et des actions mutuellement bénéfiques. Il **n'y a cependant pas de stratégie claire dans la politique d'alliance**. Des améliorations sont possibles pour **augmenter le nombre d'accords** et de relations avec d'autres entités, notamment en matière de **transfert de connaissances et de recherche**.

Au cours de la dernière décennie, depuis la nomination de l'actuel recteur en 2011, l'UAI a suivi une croissance et consolidation dans de multiples domaines, y compris l'établissement d'accords avec des entités et institutions externes, conformément à son plan stratégique 2020-2025.

Depuis 2018, le recteur de l'UAI préside le Conseil des recteurs des universités privées (CRUP), qui représente les 64 institutions universitaires à gestion privée d'Argentine. Il a été réélu en décembre 2021 pour un second mandat. Cette trajectoire de *leadership* positionne l'UAI comme une université privée prestigieuse et sérieuse en Argentine.

Il convient de noter que l'UAI fait partie du réseau d'institutions *Vanguardia Educativa* "VANEDUC", ce qui lui confère une bonne position et en fait un point de référence pour l'entrée à l'université des diplômés des écoles secondaires appartenant au réseau.

Les relations extérieures de l'UAI sont gérées de manière centralisée par le Bureau du Vice-recteur pour l'extension universitaire, bien que, conformément à la nouvelle stratégie de décentralisation, on espère que les facultés assumeront également un rôle et une responsabilité dans ces domaines. On entend par « extension universitaire » l'implication de l'université dans des actions dans la société au-delà de ses activités académiques.

Ces dernières années, le financement interne des activités d'extension a augmenté afin d'organiser et participer à des conférences, des séminaires, des événements et afin de réaliser des projets d'intervention sociocommunautaire. A cet égard, l'UAI génère des appels annuels à promouvoir des activités de proximité et des actions au service de la communauté. La motivation des étudiants et du personnel enseignant à participer et à collaborer aux activités de sensibilisation et de coopération est appréciée.

L'UAI participe à plusieurs alliances et réseaux académiques consolidés avec d'autres universités. Il existe environ 700 conventions (stages d'étudiants, conseil, etc.) en vigueur avec des entreprises, dont des grands groupes tels que MICROSOFT, IBM, HUAWAI, RICOH, etc. Il est à noter que les accords signés par l'UAI s'efforcent à développer des liens avec les régions où l'UAI est implantée. Il existe une bourse de l'emploi pour les diplômés avec environ 3500 entreprises enregistrées.

Depuis 2017, 65 projets d'action communautaire ont été réalisés, avec la participation de 144 enseignants, et impliquant 404 étudiants. La participation à ces projets est diffusée dans le bulletin d'information institutionnel et les réseaux sociaux, afin de contribuer à améliorer le positionnement de l'UAI dans l'environnement socio-économique argentin. Il convient de noter que pour mener à bien des projets d'action communautaire et obtenir un financement, les enseignants participants doivent avoir préalablement suivi un stage de formation. Le nombre total d'enseignants formés est inférieur à 200, avec une répartition très inégale entre les facultés, ce qui limite leur participation à ces projets.

Bien que des accords et des conventions aient été établis selon un schéma fondé sur les opportunités qui se présentent, fournies par les différentes facultés ou professeurs, il y existe un manque d'orientation relatif les domaines pertinents ou ce qu'il est intéressant de promouvoir. En ce sens, il n'y a pas d'analyse globale des besoins de l'institution pour établir des alliances à différents niveaux, bien que les relations qui ont donné des résultats soient correctement intégrées dans la gestion institutionnelle. Notons qu'au niveau des facultés, il n'y a pas de personnel spécifique pour la gestion, le suivi et le contact des relations extérieures, les accords, la promotion d'alliances extérieures, etc.

Bien que les accords spécifiques et les accords que l'UAI signe avec d'autres entités externes soient répertoriés et diffusés, il est nécessaire d'informer sur les politiques d'accords et les stratégies de l'institution.

#### Points forts :

- Grande visibilité de l'UAI au niveau des universités privées du pays (par exemple, présidence du Conseil des recteurs d'universités privées "CRUP") et intégration dans le réseau des institutions *Vanguardia Educativa* "VANEDUC".



- Politique volontaire pour le développement des activités d'extension académique, des accords avec des entreprises afin d'offrir des stages et des opportunités de placement aux étudiants et des activités de conseil ou d'assistance.

#### Points faibles :

- L'institution devrait clarifier sa stratégie en matière de politique de partenariat.
- La communication interne sur les dispositions et les stratégies politiques de l'institution devrait être améliorée.
- Il n'y a pas ou peu de personnel spécifique dans les facultés et dans les centres régionaux (siège de Rosario) pour assurer la gestion, le suivi et le contact des relations extérieures, les accords, la promotion des partenariats externes, etc.

#### Recommandations du comité :

- Réaliser une analyse globale des besoins de l'institution afin d'établir des partenariats à différents niveaux, sans que cela se fasse au détriment des partenariats et accords déjà établis.
- Suivre de plus près les accords et profiter des opportunités offertes par ceux-ci afin d'impliquer d'autres acteurs tels que les employeurs et les acteurs socio-économiques dans l'amélioration du programme de formation, des adaptations méthodologiques et des pratiques de l'institution.
- Profiter des opportunités de collaboration externe telles que le salon de l'emploi, où un grand nombre d'entreprises sont invitées, pour essayer d'être à l'origine d'un projet de recherche, d'un transfert de connaissances ou d'une activité de coopération ou d'extension. De même, l'importance octroyée à la "semaine de la science" peut permettre de consolider des alliances ou de promouvoir de nouvelles relations avec des entités extérieures.
- Le processus de numérisation globale poursuivi par l'institution et l'adaptation des services administratifs à des systèmes d'information plus performants est essentiel pour améliorer et accroître les relations extérieures d'une stratégie et d'une politique d'alliances définies.

## Référence 2 : Relations internationales

L'UAI a récemment défini une **politique et une stratégie d'internationalisation qui est en phase de développement**. Les stratégies transversales devraient être clarifiées et intégrées dans l'organisation de l'université afin que les politiques et les partenariats soient définis et soutenus par l'équipe de direction. Bien que le développement de certains aspects de l'internationalisation soit fortement conditionné par le contexte socio-économique, il y a une **marge d'amélioration pour que l'université puisse atteindre un niveau plus élevé d'internationalisation dans** ses activités d'enseignement, de recherche et de coopération internationale. Ceci nécessite une participation importante de l'ensemble des membres de l'université.

Le plan stratégique de l'UAI pour la période de six ans 2020-2025 intègre l'internationalisation comme étant une priorité. Bien qu'à un stade très initial, un plan était déjà en cours pour intégrer la dimension internationale dans tous les domaines du développement institutionnel de l'UAI. La stratégie d'internationalisation définie par le Bureau du vice-rectorat pour l'Extension (VE) englobe l'ensemble de l'UAI et propose de systématiser les mécanismes qui permettent le développement ordonné des activités générées par les différentes unités académiques. Le plan est considéré comme étant adéquat et, bien que de manière très limitée et initiale, des mesures commencent déjà à être prises pour établir des accords de reconnaissance de plans d'études et doubles diplômes avec des universités étrangères.

Dans sa structure organisationnelle actuelle, l'institution dispose d'une section "coopération internationale" au sein du secrétariat des relations institutionnelles. Ce dernier est une des quatre secrétariats composant le vice-rectorat pour l'extension universitaire. Il convient de noter que, bien que l'internationalisation soit indiquée comme étant une priorité dans la mission et la vision de l'université dans le cadre de son plan stratégique 2020 - 2025, l'organisation de l'UAI ne reflète pas sa pertinence et, dans une certaine mesure, limite sa mise en œuvre et son développement.

Les entretiens menés lors de la visite du groupe d'experts, ainsi que les documents fournis par l'UAI, démontrent que le processus de représentation à l'international de l'UAI est en cours d'amélioration, notamment par sa participation à divers événements liés à l'enseignement supérieur, tant au niveau national lors de la foire internationale de l'enseignement supérieur en Argentine (FIESA), qu'au niveau international, lors de la *National Association of Foreign Student Advisors* (NAFSA) ou encore lors de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de l'UNESCO. Selon la liste des mobilités internationales du personnel enseignant de plus d'un mois sur la période 2015-2020, il n'y avait que 30 professeurs sortants de l'UAI et 30 autres professeurs invités à l'UAI, que sont des nombres très faibles pour la taille de l'université.

Pendant la période examinée par ce comité d'évaluation, ces activités ont répondu aux initiatives individuelles des enseignants plutôt qu'aux besoins définis par les structures de gouvernance de l'institution. En conséquence,

il existe un déséquilibre dans le niveau d'internationalisation des différentes facultés et formations. Il n'existe pas de stratégie claire pour développer la présence internationale de l'université.

L'UAI encourage et soutient la mobilité internationale des étudiants, des enseignants et du personnel administratif mais encore de manière très limitée. L'UAI favorise l'employabilité internationale des diplômés au travers de la plateforme « *Universia* »<sup>4</sup> (plus de 1000 inscrits), et de la diffusion locale des retours d'expérience professionnelle à l'étranger de diplômés de l'UAI.

Le pourcentage d'étudiants internationaux à l'UAI est actuellement de 10%. Ce chiffre est bien supérieur à la moyenne nationale d'environ 4% en 2015. Le pourcentage d'étudiants de l'UAI en mobilité à l'international témoigne d'un bon positionnement et de procédures administratives adéquates permettant dans de nombreux cas à ces étudiants de s'inscrire et de poursuivre leurs études à l'UAI.

#### **Points forts :**

- L'internationalisation est une priorité insérée dans le plan stratégique de l'UAI pour la période de six ans allant de 2020-2025.
- La structure organisationnelle de l'institution comprend une section "coopération internationale" au sein du secrétariat des relations institutionnelles.
- L'université a entamé un processus d'amélioration de sa présence internationale, elle favorise l'insertion professionnelle internationale de ses diplômés et accueille un pourcentage important d'étudiants étrangers (le double de la moyenne nationale).
- Malgré le fait que le pourcentage d'enseignants et d'étudiants de l'université en mobilité internationale soit encore faible, les données des enquêtes réalisées qualifient l'expérience de "très bonne". De plus, ces données sont largement diffusées au sein de la UAI, ce qui montre une communication interne efficace dans ce domaine.

#### **Points faibles :**

- La structure organisationnelle de l'UAI ne reflète pas l'importance accordée à l'internationalisation et, dans une certaine mesure, réduit sa mise en œuvre et son développement.
- Il n'existe pas de stratégie claire pour développer la présence internationale de l'université.
- Bien que l'évaluation soit positive, le nombre d'activités et la mobilité internationale des enseignants sont très faibles pour la taille et les objectifs d'internationalisation à atteindre par l'UAI.
- Le guide des ressources et des incitations pour les enseignants/chercheurs ne reflète pas les activités d'internationalisation.
- Le site web institutionnel est uniquement en espagnol.

#### **Recommandations du comité :**

- Élaborer une stratégie globale claire pour l'internationalisation de l'institution, intégrée de manière transversale dans la structure organisationnelle et académique, notamment dans les facultés.
- Développer et former le personnel dédié aux relations extérieures et aux tâches d'internationalisation, tant au sein des services centraux que dans les facultés elles-mêmes.
- Continuer à développer les activités et les accords tant dans l'enseignement avec la reconnaissance des compétences, l'homologation et les doubles diplômes à caractère international, que dans la recherche avec les doctorats conjoints et les projets partagés, en favorisant les contrats internationaux comme nouvelle source de financement.
- Augmenter le nombre de matières enseignées en langues étrangères.
- Profiter de la numérisation et du format hybride des études pour développer des compétences d'internationalisation au sein de l'université.
- Augmenter le financement du système d'incitation pour les activités d'internationalisation menées par les professeurs et les chercheurs de l'UAI. Il est également recommandé d'étendre les propositions d'internationalisation au personnel administratif afin qu'il puisse développer de plus grandes capacités, fournir des services de qualité dans un contexte international et être ainsi en mesure d'attirer de nouvelles opportunités à l'université.
- Fournir des informations en anglais sur le site Internet et le portail d'actualités de l'UAI.
- Profiter de la présence d'un grand nombre d'étudiants étrangers qui étudient à l'UAI afin d'offrir de multiples opportunités et de développer des activités d'internationalisation avec un accent particulier sur de multiples institutions dans les pays d'origine.

---

<sup>4</sup> <https://www.universia.net/>

## DOMAINE 5 : PILOTAGE

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

Dans le domaine de **la finance**, il existe un **haut niveau de professionnalisme** et d'efficacité de gestion, dont les effets pourraient être encore améliorés par une **plus grande formalisation et par le renforcement de la dimension stratégique** de la finance dans une perspective de diversification.

Les finances relèvent du bureau du vice-rectorat pour l'administration, qui compte 383 personnes sur un total de 825 membres du personnel non enseignant (chiffres donnés en entretien). Les finances sont réparties entre 3 entités impliquées dans la construction du budget et l'allocation des ressources : le secrétariat des recettes, le secrétariat des dépenses et la direction financière. Il convient de noter la transition actuelle d'un modèle de gestion centralisée vers un modèle décentralisé et entrepreneurial, qui se traduit par un effort de transversalité entre les fonctions administratives et avec les autres vice-rectorats, ainsi que par une grande flexibilité et autonomie dans l'organisation du travail. Les entretiens ont révélé le soutien de l'encadrement intermédiaire à ce processus.

Deux budgets sont établis : un budget économique pour déterminer la rentabilité et un budget économique financier. Le processus de construction du budget implique tous les organes institutionnels. Il est coordonné par le vice-rectorat administratif afin de satisfaire les attentes de chaque entité. Le budget annuel s'appuie sur les données historiques des 5 dernières années et uniquement sur la projection des inscriptions qui est la principale (sinon la seule) variable pour les revenus. Il permet de déterminer les besoins en matière d'enseignements qui représentent 50% des dépenses.

Le budget est établi avant que les frais de scolarité ne soient connus, il comporte 5 scénarios différents (un pessimiste, un optimiste et trois modérés) afin d'intégrer un large éventail de variables. Outre les frais de scolarité, il tient compte de l'inflation, de la valeur du dollar (surtout si d'importants investissements en matériel informatique sont prévus), des augmentations de salaire, du contexte social, du décrochage...

Il souligne la précision de la gestion financière, avec un contrôle budgétaire mensuel, où les écarts sont analysés et où des décisions sont prises pour assurer la pérennité de l'institution.

Cela permet une bonne discipline financière et une programmation précise, avec une différence de seulement 2 % entre les revenus et les dépenses réels et prévisionnels. Il y a peu de recours à l'emprunt, avec des dépenses financières d'environ 2,5% des dépenses. L'institution présente une situation financière saine et rentable.

Il y a cependant quelques faiblesses identifiées par l'établissement. Par exemple, plus de 97 % des revenus proviennent des droits et des frais d'inscription. Bien que la diversification soit l'un des objectifs du plan stratégique, peu de résultats sont envisagés et elle n'est pas soutenue par une stratégie ou une approche planifiée et systématique.

Les droits et frais d'inscriptions sont peu élevés et varient d'un cursus à l'autre, conformément à l'objectif d'inclusion de l'UAI. Leur augmentation est due à la hausse du nombre d'inscrits qui impactent les différents postes du budget. L'évolution des inscriptions suit une tendance à la hausse, très prononcée en 2021 par rapport à 2020 (54%). On ne sait pas exactement à quel point ce taux d'inscription peut continuer à croître sans déséquilibrer le modèle économique. L'hybridation permettrait une croissance jusqu'à 40 000 ou 50 000 étudiants, ce qui aura sans doute des conséquences importantes au-delà du personnel enseignant, qu'il convient d'anticiper.

Il existe quelques lignes directrices pour la construction d'un budget qui amplifierait le développement de l'université, comme la réduction des dépenses consommables, la réduction de la dette, l'optimisation de l'espace et l'investissement dans les nouvelles technologies. Toutefois, ce point doit être davantage formalisé et quantifié.

Les investissements non récurrents semblent difficiles à planifier au-delà de 2 ou 3 ans compte tenu de la situation économique du pays. Cette difficulté, combinée au recours limité à l'emprunt, peut limiter la réalisation de grands investissements extraordinaires.

Seul 1% des revenus provient des activités de conseil pour le système d'entreprise. Des améliorations sont possibles pour que les actions de transfert vers le secteur socio-économique et les résultats de la recherche permettent un retour économique pour l'université.

Du côté des dépenses, le pourcentage des activités liées à la recherche devrait être augmenté (idéalement à 5 %). En 2021, 25358 dollars ont été budgétés en dépense sur les plus de 3 millions de recettes, ce qui ne représenterait que 0,8% des dépenses pour les services centraux associés à la recherche.

#### Points forts :

- Le professionnalisme du personnel et l'organisation interne ont permis d'intégrer la volonté de l'institution de généraliser un modèle décentralisé et agile. Si la trajectoire vers cette organisation est clairement engagée, la gouvernance est consciente de l'effort d'accompagnement et de formation du personnel à poursuivre pour le généraliser.
- Malgré un contexte économique difficile, la situation financière de l'UAI est saine et sa gestion maîtrisée.

#### Points faibles :

- La diversification des revenus nécessite le développement d'une stratégie financière plus affirmée et diversifiée.

#### Recommandations du comité :

- Identifier et quantifier les possibilités de diversification des revenus (hôpital 4.0, concurrence dans les technologies et systèmes d'information, etc.)
- Formaliser les directives financières sur les dépenses (pourrait être un moyen de renforcer la recherche) et les recettes, par exemple par une lettre annuelle du Recteur.
- Anticiper la croissance des effectifs pour définir un modèle économique et une trajectoire partagés.

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

Les ressources humaines relèvent également du bureau du vice-rectorat pour l'administration. Le **professionnalisme des équipes** et la qualité des outils utilisés sont à souligner. La politique de gestion des ressources humaines génère un **fort sentiment d'appartenance et de fidélité** du personnel et accompagne le développement de l'université tout en intégrant l'évolution des attentes des étudiants et du personnel.

L'UAI a recours à une politique de ressources humaines (RH) alignée sur son plan stratégique. Elle reflète sa volonté de s'adapter à son développement et aux défis de son environnement socio-économique.

Le département des ressources humaines dépend du vice-rectorat administratif et regroupe 3 départements : salaires, administration, sélection et développement. La sélection et l'évaluation du personnel enseignant relèvent de la responsabilité du vice-rectorat académique. Le nombre total de professeurs et professeurs assistants de l'UAI était de 2 219 en 2021, dont 413 professeurs titulaires.

La majeure partie de ce personnel se consacre intégralement à l'enseignement. Malgré une politique incitative très active, seulement 9% sont titulaires d'un master et 7,2% ont effectué un doctorat ou un post-doctorat.

Les secrétariats des RH et des finances font partie du vice-rectorat administratif et collaborent à la préparation du budget. Ils évaluent les besoins en fonction des projections d'effectifs et intègrent la réévaluation des salaires en fonction de la situation du pays. Compte tenu de la part importante des salaires dans les dépenses (62%), ils participent activement au suivi mensuel du budget avec l'appui d'outils d'analyse prospective et d'informations financières précises.

Il existe un fort sentiment d'appartenance du personnel à l'institution, qui semble être multifactoriel : la communication interne, un programme d'accueil systématique des nouveaux personnels, l'organisation, l'organisation des services qui facilitent le télétravail sur certaines fonctions, ou encore la proximité entre les étudiants et les enseignants en constituent quelques illustrations. Maintenir cette proximité et cette dimension familiale - considérée comme l'ADN de l'UAI - malgré son développement, est l'un des défis de l'institution. Cela se traduit par une politique générale allant de la réorganisation des espaces à la numérisation de l'enseignement et des processus, au travail à distance qui facilite la collaboration et la transversalité et en passant par le déploiement d'un modèle décentralisé.

La gestion des ressources humaines a un rôle important à jouer pour accompagner une nouvelle orientation que la pandémie a accélérée. Ainsi, elle renouvelle sa politique de formation pour préparer les employés à la croissance de l'UAI et à leur développement professionnel. Le programme de formation pédagogique des enseignants est en cours, de même que leur évaluation. La formation du personnel administratif et technique est généralisée afin qu'il puisse intégrer de nouveaux outils de gestion, accélérer la prise de décision et développer son autonomie. Cela semble être une condition préalable à la grande flexibilité et au travail par objectifs qui sont désormais la norme.

La formation est un projet en soi, qui est également intégré dans un plan de développement de carrière et d'identification des talents basé sur la cartographie du personnel.

Grâce à cette politique globale, la fidélité du personnel est élevée. On constate un *turn-over* de 20% ces deux dernières années, qui correspond à des départs en retraite anticipés ou à des difficultés d'adaptation à une forte digitalisation. Outre la décentralisation et la flexibilité, il existe d'autres mesures en faveur de la fidélisation

: anniversaire, développement professionnel, bourses (réduction de 75% des frais de scolarité après 3 ans), incitations pour les enseignants.

Le contexte économique du pays reste une menace compte tenu des salaires plus bas à l'UAI que dans les autres universités pour le personnel enseignant et non enseignant, en plus d'une charge de travail importante et croissante. L'augmentation des effectifs de personnel engagé depuis plusieurs années reste en effet inférieure à celle des inscriptions, que ne neutralise pas encore l'important effort d'automatisation.

Consciente de ce risque qui pourrait freiner son développement, la réduction des coûts de fonctionnement courant afin de dégager des marges de manœuvre pour investir dans les ressources humaines est une priorité pour l'institution.

L'UAI se conforme aux exigences et obligations réglementaires en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. L'établissement est assisté par un consultant externe dans ce domaine. Des exercices d'évacuation sont organisés régulièrement. Le plus grand risque est le long temps de trajet pour de nombreux collaborateurs qui vivent loin des sites de l'UAI. Pour réduire ce risque, l'université a prévu une formation aux transports publics afin d'encourager leur utilisation en toute sécurité.

La prévention du harcèlement semble mal structurée : si le personnel sait qu'il peut signaler tout problème au secrétariat des ressources humaines, il n'existe pas de plan formel de prévention du harcèlement ni de procédure de plainte standardisée.

#### **Points forts :**

- Une politique globale génère un fort sentiment d'appartenance et de fidélité à l'institution de la part du personnel ;
- Un modèle renouvelé fondé sur la flexibilité et le *leadership* pour accompagner le développement de l'institution et l'évolution des attentes des étudiants et du personnel ;
- Des outils adaptés pour le suivi de la paie ou le développement de carrière.

#### **Points faibles :**

- La charge de la transformation semble importante et nécessite un plan de formation massif pour impliquer tout le personnel.
- Il convient de prendre en considération la nécessité de renforcer certaines fonctions affectées par l'augmentation des inscriptions.

#### **Recommandations du comité :**

- Poursuivre la politique de revalorisation des salaires et investir prioritairement dans les ressources humaines.
- Un plan pour la prévention du harcèlement et l'intégration du personnel handicapé pourrait être formalisé, ce qui compléterait les valeurs d'inclusion sociale.
- 

### Référence 3 : Système d'information

Le **département informatique fait** partie du bureau de la planification et de l'évaluation du vice-rectorat. Cela reflète son **caractère transversal et stratégique** pour une institution dont le développement dépend de sa capacité à se numériser et à développer un modèle hybride pour son enseignement, ses services et sa gestion. La **cohérence entre un objectif fort de numérisation et les moyens humains et financiers mis à disposition par l'institution est** évidente. Une plus grande formalisation de la **planification pluriannuelle** est nécessaire. Le comité insiste sur le **haut niveau de sécurité** requis par cette organisation.

Le numérique semble une condition essentielle du développement de l'UAI à travers ses principales fonctions qui sont de :

- soutenir le déploiement du modèle décentralisé ;
- accompagner l'hybridation des formations;
- généraliser le plan qualité.

Le système d'information est la base de la politique de qualité. La production de formulaires permet d'automatiser le traitement des nombreuses enquêtes qui contrôlent son système de qualité.

Le secrétariat informatique dépend du bureau du vice-recteur pour la gestion et l'évaluation. Il est organisé en départements composés de fonctions clairement définies. Il compte une centaine de personnes, y compris les équipes techniques présentes dans chaque bâtiment. Le secrétariat informatique compte aussi des experts qui couvrent toutes les fonctions nécessaires, y compris l'intégration des nouvelles technologies. Il dispose d'une planification pluriannuelle et annuelle de l'ensemble des activités et des budgets.

Cette organisation et ses ressources humaines et financières semblent être cohérentes avec la stratégie de l'institution.

Le système d'information (SI) est un système intégré auto-développé qui couvre les fonctions clés de l'université. Il comprend des tableaux de bord et des rapports automatiques qui s'enrichissent au fur et à mesure que de nouveaux besoins apparaissent. Le SI est accessible à partir d'informations d'identification qui peuvent être réalisées à partir de n'importe quel appareil. L'automatisation des processus et la démocratisation de l'information accompagnent le modèle décentralisé et agile de l'UAI.

Avec la pandémie, un panel varié de services est proposé favorisant l'hybridation de l'enseignement : services de collaboration diversifiés, possibilité de vidéoconférences, salles de classe multimodales... Cette hybridation facilite le développement de l'UAI et l'optimisation de l'utilisation de l'espace ; elle concrétise également son objectif d'inclusion et d'accès à l'enseignement supérieur.

Les services aux étudiants ont été améliorés : les étudiants reçoivent automatiquement un courrier électronique lors de leur inscription, avec un accès au Pack Office de Microsoft, l'accès à tous les services en ligne, une capacité de stockage d'un Tera et l'accès à un laboratoire qui est ouvert en été. Ils bénéficient du wifi dans tous les sites de l'UAI.

Afin de faciliter l'utilisation des différents outils numériques, il existe un service d'assistance et de support technique à distance et sur chaque site. Le service d'assistance garantit une réponse en moins de 24 heures et permet d'évaluer et d'adapter le travail du secrétariat. L'audit du système analyse en permanence les problèmes et les nouvelles exigences des utilisateurs qui sont ensuite traités par le département de développement.

Cette tendance à la numérisation généralisée des processus pour le personnel et les étudiants s'accompagne d'une formation importante qui semble encore insuffisante pour permettre à chacun de tirer pleinement parti du nouveau système et pour assurer le plein déploiement d'un modèle décentralisé.

Les infrastructures et la connectivité sont renforcées pour accompagner le développement du SI ; elles disposent d'un service d'assistance très disponible. Le système de sécurité est contrôlé par des procédures basées sur l'Intelligence Artificielle (IA).

Le plan de récupération après sinistre a récemment été mis à l'épreuve. Le premier confinement au début de la pandémie a nécessité de passer du présentiel à la distance du jour au lendemain. Le plan de récupération coordonné par le bureau du vice-recteur de gestion et évaluation a été immédiatement mis en œuvre. La première action a été de récupérer tous les ordinateurs de l'équipe prioritaire du corps enseignant, puis du personnel. Peu après, ils ont été victimes d'un *ransomware* qui a été détecté à mi-parcours ; il leur a fallu une semaine, mais ils ont récupéré la quasi-totalité des fichiers.

#### **Points forts :**

- Une forte volonté de généraliser la numérisation et une mise en cohérence des ressources financières et humaines avec cet objectif.
- Une main-d'œuvre très réactive et qualifiée intégrant les nouvelles technologies.

#### **Points faibles :**

- Bien qu'il existe un plan pluriannuel, ce dernier ne semble pas être encore totalement formalisé. Il gagnerait à l'être davantage, ce qui permettrait de le partager plus largement et de mieux anticiper la formation nécessaire des utilisateurs, qui semble encore insuffisante.
- La question de la formation du personnel a été relevée dans un certain nombre de domaines et mériterait un plan massif et intégré pour que le modèle agile et entrepreneurial soit intégré au-delà des cadres supérieurs.

#### **Recommandations du comité :**

- Formaliser une programmation de la numérisation de l'établissement et élaborer un plan de formation massive du personnel.
- Renforcer la sécurité alors que la numérisation généralisée expose l'UAI au risque de blocage en cas de cyber-attaque.

## Référence 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

La **gestion des biens immobiliers s'appuie sur des experts et des équipes pluridisciplinaires**. Cette gestion accompagne le modèle décentralisé et agile tout en optimisant l'utilisation de l'espace. Les **moyens et les objectifs sont cohérents**. Compte tenu de la croissance du nombre d'étudiants, une prévision de l'extension du parc immobilier devrait être anticipée de manière plus précise que ce n'est actuellement le cas.

L'entretien des infrastructures et des équipements est considéré comme étant une priorité par l'UAI. Le secrétariat pour les infrastructures logistiques et les achats (SILC) a été créé en 2020 pour donner une orientation client à ces activités. Il fait partie du vice-rectorat pour l'administration.

La nouvelle organisation du secrétariat vise à le professionnaliser, avec l'appui d'un service des achats et d'un service des projets immobiliers. L'équipe polyvalente qui travaille au secrétariat présente les différentes compétences requises pour la fonction patrimoniale et inclut une collaboration avec les doyens du département d'architecture. Le SILC réalise tous les achats de patrimoine et d'entretien et dispose d'un correspondant dans chaque centre.

Le système de notification des suggestions et des défauts répertoriés par les agents de l'UAI et les utilisateurs symbolise l'orientation client du SILC. Chaque salle de classe, bureau ou espace partagé dispose d'un QR code qui peut être scanné par tout membre de l'institution pour signaler un dysfonctionnement. Un système de formulaire permet de filtrer les demandes et de les orienter vers le bon service.

L'optimisation et la modernisation sont les principales orientations de la politique immobilière. Depuis quelques années, il a été décidé de ne plus louer les bâtiments afin de les réintégrer dans le parc et d'y investir pour les réaménager ou les remettre en état ; la décision a été également prise de quitter les bâtiments anciens et coûteux tels que l'hôpital universitaire, réduisant le parc de 10% pour occuper 900 000 mètres carrés, dont 90% appartiennent à l'UAI.

L'UAI a lancé une opération intitulée l'"expérience UAI" ; il s'agit d'un ensemble de projets originaux fondés sur trois concepts clés : l'innovation, le travail collaboratif et la mise en réseau. L'objectif est d'améliorer les espaces afin que les étudiants ne s'y rendent pas seulement pour étudier mais aussi pour y vivre une expérience qui les prépare au monde professionnel. Le projet prévoit la création de lieux de séjour ou de travail interours, d'espaces de *co-working* et de salles de classe adaptées aux nouvelles méthodes d'enseignement. Les « salles de classe 360 » sont un autre symbole de la politique du patrimoine. En plus de ces « salles de classe 360 », il existe différents types de salles de classe adaptées aux différentes pédagogies requises par les diverses matières. Ce projet réunit des spécialistes des sciences de l'éducation, des enseignants et des étudiants en architecture, ainsi que des spécialistes du SILC. Le remodelage des espaces administratifs s'inscrit dans la même orientation d'optimisation et de modernisation de l'espace et correspond à l'orientation organisationnelle de l'UAI en tant qu'institution décentralisée et agile. Ainsi, comme le personnel dispose d'une grande flexibilité dans l'organisation de son temps et de son travail, il peut choisir où s'asseoir dans les nouveaux espaces. Dans cet esprit client, un travail a été effectué avec des représentants de chaque zone pour intégrer si possible leurs besoins dans le projet d'espace de *co-working* et les informer régulièrement du projet pour préparer ses futurs occupants.

La question de l'inclusion est traitée par la réglementation ; l'UAI ne travaille pas avec les associations qui pourtant pourraient l'aider à mieux orienter ses installations afin de favoriser l'accueil des personnes handicapées.

Après une période de diagnostic des bâtiments existants, un programme de projets visant à promouvoir le développement durable a été lancé, il est en cours d'élaboration.

**Points forts :**

- Cohérence entre la stratégie patrimoniale et le programme établi par l'établissement ;
- Une main-d'œuvre experte en accord avec la stratégie des actifs.

**Points faibles :**

- Une plus grande intégration des objectifs de développement durable et une politique plus volontaire à l'égard des personnes handicapées.

**Recommandations du comité :**

- Optimiser davantage les espaces et enrichir la stratégie du patrimoine avec des objectifs de développement durable et d'inclusion des personnes handicapées.
- Anticiper plus finement le développement de l'UAI et ses conséquences sur le parc immobilier.

## DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

### Référence 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue

Le développement d'une politique de qualité et d'amélioration continue est **clairement une priorité pour l'UAI**. **La politique de qualité englobe la plupart des missions de l'établissement. Cependant, il faudrait clarifier les actions découlant des évaluations** (par exemple, le non-respect des objectifs de qualité, en ce qui concerne l'activité d'enseignement et de gestion).

Depuis sa création, l'UAI a été soumise à divers mécanismes d'évaluation consécutifs : deux évaluations ont été effectuées par la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). La première a eu lieu pendant la période 2001-2005 et a servi à que l'université obtienne l'accréditation définitive par le ministère de l'Éducation argentin. La deuxième évaluation s'est déroulée pendant la période entre 2009 et 2018 et a permis de poser les bases de la rédaction par l'université du plan stratégique 2020-2025). Tous les programmes diplômants ont été accrédités par la CONEAU. En 2019, l'UAI s'est également soumise à l'évaluation de sa fonction R&D, par le Secrétariat national de la science, de la technologie et de l'innovation productive (MINCYT).

L'article 10 du statut de l'UAI stipule que l'assurance qualité interne est une priorité du projet académique et institutionnel, développé au travers de mécanismes participatifs, de l'analyse et de l'amélioration des critères et des méthodes de travail. Cela est réaffirmé dans le plan stratégique 2020-2025 (p. 63).

D'un point de vue opérationnel, le Conseil supérieur a créé en 2012 le département de soutien au système de qualité de l'enseignement (DASCE). La mission du DASCE est de fournir des conseils professionnels et techniques aux acteurs impliqués dans les différents mécanismes d'assurance qualité coordonnés par l'État (accréditation des programmes de diplômes et évaluation institutionnelle), tout en intervenant dans la gestion des différents programmes et mécanismes d'amélioration continue de la qualité éducative institutionnelle.

L'UAI a mis en place un système de suivi avec des critères de qualité et des indicateurs pour suivre les réalisations par rapport aux 9 objectifs du plan stratégique de l'établissement.

Il existe plusieurs mécanismes et instruments d'évaluation périodique conçus au niveau institutionnel et leur utilisation est systématisée. Chacun des cinq domaines autour desquels est organisée l'UAI (Académique, Gestion et Évaluation, Extension Universitaire, Administration et Recherche, respectivement) peut concevoir ses propres mécanismes. Les mécanismes et instruments institutionnels sont les enquêtes, les simulations d'évaluations, les critères d'évaluation des projets. Cependant, les conséquences du non-respect des objectifs de qualité dans certains domaines, par exemple l'enseignement et la gestion, ne sont pas claires.

#### Points forts :

- L'assurance qualité interne est une priorité dans le projet académique institutionnel de l'UAI.
- La politique qualité est mise en œuvre par l'équipe de direction (création du DASCE). Elle est partagée au sein de l'établissement.
- L'institution organise le suivi des résultats de ses activités par le biais de mécanismes d'auto-évaluation et d'une évaluation externe périodique.
- La durabilité financière institutionnelle pour soutenir cette politique de qualité est garantie par les ressources propres de l'université.

#### Points faibles :

- Les conséquences de la non-réalisation des objectifs de qualité en matière d'enseignement et de gestion ne sont pas claires.

#### Recommandations du comité :

- Clarifier les conséquences du non-respect des objectifs de qualité pour l'activité d'enseignement et de gestion.

### Référence 2 : Éthique et déontologie

Les **valeurs éthiques de l'UAI sont indubitablement intégrées dans son statut et son fonctionnement**. Toutefois, les **compétences respectives** des organes impliqués et les procédures en cas de poursuites devraient être **clarifiées**. Les droits des personnes poursuivies en dépendent. Les mesures préventives pour lutter contre l'inconduite scientifique pourraient être **renforcées et systématisées**.

L'UAI a pris pour emblème certaines valeurs humanistes et sociales. L'article 2<sup>o</sup> du statut définit un objet social de l'UAI : promouvoir et défendre la vie ; participer au développement humain ; générer et adapter les connaissances et les transmettre ; préserver et diffuser la culture universelle et locale et en particulier, le patrimoine culturel de l'Argentine ; participer à la solution des problèmes qui affectent le pays, l'Amérique et le



monde ; développer l'éducation permanente ; contribuer au développement de l'activité productive et de l'organisation sociale.

Cet objet social se décline en objectifs. L'article 3 du statut mentionne ainsi neuf objectifs et stratégies, parmi lesquels : le développement de la recherche "en particulier celle appliquée aux problèmes sociaux prioritaires" ; une "insertion profonde dans l'environnement social et économique (...) en cherchant à s'associer à des projets compatibles avec les buts et les domaines d'action de l'UAI" ; le « développement d'un système efficace d'évolution institutionnelle interne et externe" ; l'"application dans tous ses processus des critères scientifiques et technologiques les plus avancés".

Ces objectifs impliquent des valeurs éthiques : ainsi, à l'article 84 du statut, il est prévu que "les études doivent viser un haut niveau de développement de la culture humaniste et qu'elles participent à la formation des valeurs, sans négliger les connaissances scientifiques et la gestion des technologies de pointe". À cet égard, les "principes éthiques de l'UAI" ont été adoptés. Ils s'appliquent à toutes les personnes impliquées dans la communauté éducative. Cette charte, qui figure sur le site de l'UAI, promeut des "normes éthiques, professionnelles et juridiques" telles que le "traitement juste et équitable des membres", la lutte contre "la fraude et la corruption".

Enfin, le respect des normes éthiques repose sur des organes spécialisés et un régime disciplinaire.

A cet effet, l'UAI a créé trois organes : un comité d'éthique de la recherche scientifique et technologique, le comité d'éthique de l'UAI, un tribunal académique.

Le comité d'éthique de la recherche scientifique et technologique a été créé en 2011 (RCS N°3683/11). Sa mission consiste à "analyser et évaluer les questions éthiques qui se posent en relation avec les projets, les procédures et les résultats de l'activité scientifique et de la technologie dans le domaine de la recherche". Sa compétence se limite à celle d'un organe consultatif, d'évaluation de projets et de conseil, sans pouvoir décisionnel. Ce comité se fonde sur les "orientations générales" énoncées à l'annexe II de la résolution qui l'a créé. Ces lignes directrices insistent sur l'interdiction et la prévention des conflits d'intérêts, sur la transparence des résultats de chaque recherche, sur l'obligation de citer les travaux sur lesquels se fonde une recherche, sur la prévention de l'inconduite scientifique. Les annexes III et IV sont consacrées au comportement éthique dans la recherche biomédicale sur l'homme, aux devoirs éthiques et à la protection des animaux dans le cadre de l'expérimentation.

Le comité d'éthique de l'UAI a été ajouté en 2020 (RCS n° 5535/20). Sa mission consiste à faire respecter les "normes éthiques" que "tous les membres de la communauté universitaire doivent connaître et respecter". Ces normes sont énoncées dans une annexe intitulée "Principes éthiques de l'Université ouverte interaméricaine" qui fait office de charte scientifique.

La troisième instance est le tribunal académique, qui prononce des sanctions d'exclusion pour certaines infractions telles que la falsification, le plagiat, la tricherie, les comportements discriminatoires, l'atteinte à la liberté de recherche, la fraude, ainsi que les violences de toute nature. Ce tribunal est composé de trois membres tirés au sort sur une liste de dix professeurs titulaires ou émérites proposés par le recteur, en concertation avec les doyens des facultés : l'impartialité est assurée par la possibilité de récusation et d'incompatibilité en cas d'exercice de fonctions gouvernementales universitaires (Résolution du CS n° 5846/21).

L'UAI s'efforce également de former aux valeurs éthiques de manière préventive, notamment à l'égard des nouvelles recrues, au travers de directives aux enseignants. Il existe également une incitation à signaler les "violations de l'éthique" au moyen d'un formulaire en ligne. Le formulaire de signalement fait partie des mesures de protection des victimes potentielles de comportements déviants.

#### **Points forts**

- L'UAI dispose d'un arsenal éthique développé.
- Le respect des normes éthiques repose sur des organes spécialisés et un régime disciplinaire établi.
- L'université promeut des valeurs éthiques de manière préventive.

#### **Points faibles :**

- A la lecture des statuts et des indications du site internet, les différences de périmètre entre les attributions des comités d'éthique institutionnelle et d'éthique de la recherche scientifique et technologique ne sont pas clairement identifiées.
- Les procédures suivies par ces comités, qu'il s'agisse de contrôles préventifs ou de sanctions, ne sont pas définies. La prévention des conflits d'intérêts, par exemple, nécessiterait une systématisation du contrôle préventif car ces conflits compromettent la fiabilité des enquêtes et de leurs résultats. En cas de découverte a posteriori d'un conflit d'intérêts, la réponse institutionnelle n'est pas formalisée non plus.
- Les compétences respectives entre ces trois différentes instances sont mal délimitées. Selon quel degré de gravité une affaire doit-elle être traitée par le comité, ou par le tribunal académique ? Dans quelles conditions l'Université devra-t-elle saisir l'autorité de police ou judiciaire, dans les cas où le comportement d'un membre du personnel ou un étudiant relève d'une qualification pénale ? Si l'agilité

qui caractérise le fonctionnement de l'UAI est un avantage indéniable, la prévention et surtout la répression des fautes professionnelles nécessitent une procédure claire et écrite.

**Recommandations du comité :**

- La lutte contre les inconduites scientifiques (conflits d'intérêts, présentation biaisée des résultats, plagiat, etc.), les comportements malhonnêtes (appropriation du travail d'autrui, notamment des doctorants), devrait être mieux identifiée et mise en avant comme un objectif à part entière, avec ses propres méthodes.
- L'établissement devrait renforcer et systématiser la capacité du comité d'éthique pour la recherche scientifique et technologique à prévenir et détecter les conflits d'intérêts et le plagiat.
- Clarifier les compétences respectives des organes et des procédures, afin de respecter les droits des personnes poursuivies ou simplement suspectées.
- Le formulaire de plainte sur le site web de l'UAI serait probablement plus efficace si la procédure à suivre et ses conséquences potentielles ainsi que les droits du plaignant, étaient explicités.
- La multiplication des accords entre l'UAI et certaines grandes entreprises multinationales (Coca-Cola, Banco Santander, etc.) pourrait entraîner des conflits d'intérêts institutionnels, notamment en ce qui concerne les objectifs de développement durable.

## IV. CONCLUSION

L'UAI occupe une place importante parmi les universités privées argentines. A cet égard, le recteur de l'UAI est depuis 2018, président du conseil des recteurs des universités privées (CRUP). L'UAI aspire à être reconnue comme une "institution leader dans l'éducation universitaire inclusive, de qualité, ayant une action contribuant au développement durable". Il s'agit d'un positionnement original dans le contexte de l'enseignement supérieur argentin et dans celui des universités argentines.

Après deux étapes initiales de croissance et de consolidation reposant sur une gestion assez centralisée, l'UAI est actuellement en train de se décentraliser et de faire évoluer sa gouvernance en essayant de mettre en place une organisation plus agile et innovante, appuyée sur une plus grande horizontalité et une autonomie croissante de l'encadrement intermédiaire. Il s'agit d'un défi majeur pour l'UAI.

Les équipes de gestion et le personnel de l'université sont conscients des enjeux permettant un nouveau positionnement institutionnel de l'établissement.

De fait, l'université est ancrée sur des bases solides, elle affiche une forte volonté de croissance et d'amélioration continue, utilisant l'évaluation interne et externe comme un outil de progrès. Le comité d'évaluation espère que les recommandations générales proposées permettront à l'UAI de renforcer son développement afin de répondre au mieux aux défis auxquels est confrontée l'université.

### POINTS FORTS

- **La mission et la vision** de l'UAI sont clairement définies. Sa vision est fortement empreinte d'humanisme (telle est sa singularité), axée sur la réponse aux besoins du milieu socio-économique dans lequel évolue l'université. Cette vision est partagée par les équipes académiques et administratives.
- La présence de l'UAI en tant que référente parmi les universités privées du pays lui permet d'avoir **une position d'influence** pour maintenir et établir des alliances avec d'autres universités (privées et publiques) en Argentine, des institutions sociales et des entreprises.
- **L'activité de recherche** se caractérise par une grande agilité institutionnelle, permettant de saisir les opportunités, et d'attirer des équipes de chercheurs (notamment une équipe de chercheurs affiliés au Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique, CONICET). Une forte incitation à la recherche est mise en place, notamment avec l'octroi de décharges pour la recherche, la valorisation des travaux par l'enseignement et de fortes aides à la publication. Les projets de recherche scientifique des étudiants sont incorporés dans la recherche de la faculté, cela démontre un adossement de la recherche à la formation. Cette démarche est de nature à augmenter le nombre de doctorants. Enfin, la création d'une filière doctorale dans toutes les facultés doit être saluée.
- **La politique de formation** est solide et bien conçue : elle répond à la mission de l'université et s'articule avec les besoins de l'environnement par le biais d'une approche axée sur le développement des compétences professionnelles et par une offre de formation permanente pour les enseignants. De plus, l'UAI élabore des programmes dynamiques et efficaces, visant l'information, le suivi personnalisé des étudiants tout au long de leurs études, l'orientation et l'insertion professionnelle. L'université dispose de ressources diversifiées pour l'apprentissage ainsi que des infrastructures immobilières et techniques adéquates. L'université développe des actions volontaristes pour le bien-être des étudiants, ainsi elle parvient à créer un environnement accueillant et apprécié par les apprenants.
- **La gestion et l'organisation** des ressources financières, budgétaires et humaines sont définies et contrôlées. La politique globale des ressources humaines génère **un fort sentiment d'appartenance** et de loyauté du personnel ainsi qu'un modèle renouvelé pour accompagner le développement de l'institution et l'évolution des attentes des étudiants et du personnel. L'institution dispose d'un système d'information adapté à sa stratégie et à ses objectifs. La gestion des biens immobiliers s'appuie également sur des experts et des équipes pluridisciplinaires. Cette gestion accompagne le modèle décentralisé et agile tout en optimisant l'utilisation de l'espace. Les moyens et les objectifs sont cohérents.
- L'université a récemment défini une **politique et une stratégie d'internationalisation** qui commence à être mise en œuvre.
- **Le développement d'une politique de qualité et d'amélioration continue** a clairement été une priorité pour l'UAI depuis sa création. Cette politique de qualité et d'auto-évaluation couvre la plupart des

missions de l'université. Un effort considérable a été entrepris dans ce domaine auquel le personnel adhère.

- L'université est très attentive aux **aspects éthiques**, avec des organes dédiés destinés à instruire sa mise en pratique.

## POINTS FAIBLES

- L'UAI possède un fonctionnement pragmatique, essentiellement fondé sur la saisie des opportunités. Cette démarche présente des avantages, elle a conduit à des réalisations importantes à court terme. Mais ce fonctionnement présente des limites structurelles et programmatiques à moyen et long terme.
- La participation de la communauté universitaire à la gouvernance de l'université est notable bien que celle du personnel non enseignant et des étudiants pourrait être améliorée.
- Les activités de recherche pâtissent d'un contexte social et économique qui, en Argentine évolue rapidement. Cela précisé, si la flexibilité est un atout précieux, elle comporte des limites structurelles à moyen et long terme, faute d'une stratégie affichée et suivie, qui rendrait l'UAI lisible et visible dans le paysage argentin et continental de la Recherche. Le nombre d'enseignants docteurs ou doctorants est encore faible en proportion de l'effectif global des enseignants. La politique d'insertion dans des réseaux de recherche nationaux ou internationaux, efficace, devrait être accentuée.
- Bien qu'il existe un grand professionnalisme et une efficacité certaine dans la gestion de l'établissement, les effets pourraient être encore améliorés par une plus grande formalisation et par le renforcement de la dimension stratégique des orientations financières. Cette remarque est néanmoins à relativiser au regard de la situation économique du pays.
- Il n'existe pas de politiques d'inclusion des personnes handicapées et de prévention de la violence sexiste alors que les axes stratégiques de l'UAI intègrent l'inclusion comme valeur essentielle de l'établissement.
- Les compétences des différentes instances impliquées dans les aspects éthiques de la vie universitaire devraient davantage être distinguées.
- Les moyens préventifs de lutte contre l'inconduite scientifique sont encore rares.

## RECOMMANDATIONS

- Sans perdre les avantages d'un mode de fonctionnement pragmatique, la gestion de l'UAI pourrait être enrichie par le développement d'orientations stratégiques avec des échéances échelonnées dans le temps qui serviraient à faciliter et à maximiser les opportunités de réaliser la mission et la vision de l'institution.
- En s'appuyant sur l'agilité institutionnelle tirant parti des opportunités actuelles, l'UAI pourrait développer, à moyen/long terme, des axes de recherche stratégiques lisibles, qui marqueraient son identité. Cela devrait permettre d'améliorer encore la visibilité de l'institution et l'articulation de la recherche et de l'enseignement par le développement d'enseignements et de cursus adaptés sur le long terme.
- L'université devrait élaborer des politiques d'inclusion des personnes handicapées et de prévention de la violence sexiste.
- Elle devrait systématiser les initiatives liées au suivi des diplômés, à la participation et à l'inclusion des étudiants dans les structures de gouvernance.
- Bien que le développement de certains aspects de l'internationalisation soient fortement conditionnés par le contexte socio-économique de l'Argentine, le comité considère qu'il y aurait une marge d'amélioration pour que l'université puisse atteindre un niveau plus élevé d'internationalisation dans ses activités d'enseignement, de recherche et de coopération internationale, impliquant les enseignants, les étudiants et le personnel administratif.
- La dimension stratégique de la planification financière ainsi que la programmation pluriannuelle des ressources dans les systèmes d'information devraient être renforcées.
- L'UAI devrait anticiper son développement notamment en déployant une stratégie immobilière.
- Les conséquences pratiques de certaines évaluations et auto-évaluations périodiques devraient être clarifiées ainsi du non-respect des objectifs de qualité pour l'enseignement et la gestion de l'établissement.
- Les compétences respectives des instances dédiées à l'éthique universitaire et les procédures en cas de litige devraient être clarifiées. Les mesures préventives pour lutter contre l'inconduite scientifique pourraient être renforcées et systématisées.

## MESURES POUR L'AVENIR

- En s'appuyant sur les opportunités déjà saisies par l'UAI, l'établissement devrait développer et renforcer sa planification stratégique à moyen/long terme dans différents secteurs. Le comité d'évaluation pense plus particulièrement à la gouvernance, la gestion et la politique immobilière, les politiques d'enseignement et de recherche.
- L'UAI est en mesure de développer des axes de recherche stratégiques lisibles, voire des chaires, afin d'attirer des chercheurs et des doctorants. Ces axes devraient être choisis en tenant compte des atouts existants et du contexte économique et social, et définis conjointement par le rectorat, les facultés et les Centres d'études supérieures. Ils devraient aussi faire l'objet d'une concertation et d'une appropriation par l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'UAI, afin de constituer des équipes de renommée nationale.
- En cohérence avec la stratégie affichée par l'établissement, l'UAI devrait développer des politiques d'inclusion des personnes handicapées, de prévention de la violence de genre et de participation des étudiants à la gouvernance de l'institution.
- L'université devrait développer davantage le niveau d'internationalisation, ce qui permettrait une meilleure attractivité tant pour les étudiants que pour les enseignants et enseignants-chercheurs.
- Finalement, clarifier le rôle des instances impliquées dans l'éthique universitaire serait bienvenu.

## V. OBSERVATIONS DE L'INSTITUTION

### TRADUCTION DE LA RÉPONSE DE L'INSTITUTION À LA SUITE DE L'ENVOI DU RAPPORT D'ÉVALUATION

NOTA UAI N°021/23  
Buenos Aires, 23 mai 2023.

Docteur HDR  
Maria Bonnafous-Boucher  
Directrice du Département Europe et International  
HCÉRES

De ma considération:

En ma qualité de recteur de l'Universidad Abierta Interamericana – UAI - j'ai le plaisir de vous écrire pour vous remercier, au nom de la communauté éducative de l'université, pour la précieuse expérience d'apprentissage que le processus d'évaluation institutionnelle par l'agence nationale française d'assurance qualité, le HCÉRES, a impliqué.

Le traitement chaleureux et la rigueur professionnelle dont ont fait preuve le comité de pairs évaluateurs et M. Antoine Devoucoux du Buysson, coordinateur du processus d'évaluation, ont favorisé un environnement d'échanges constructifs et la réalisation d'un agenda couvrant chacune des dimensions du développement institutionnel.

L'UAI est une jeune université du système éducatif universitaire argentin qui, tout au long de ses 28 ans d'existence, a développé une culture d'apprentissage et d'évaluation pour une amélioration continue. En effet, depuis sa création, l'université a donné la priorité au développement et à la consolidation d'un système d'assurance qualité interne qui lui a permis d'étendre sa couverture géographique et de développer son offre académique, sans perdre de vue son principe de mission : "Inclusion avec qualité".

Le processus d'évaluation institutionnelle par le HCÉRES est une nouvelle étape de la croissance institutionnelle, faisant de chacune des recommandations énoncées dans le rapport d'évaluation externe, des apports importants à intégrer dans le Plan Stratégique Institutionnel 2020-2025.

Au vu des raisons évoquées ci-dessus, je vous remercie à nouveau pour le sérieux et la qualité des travaux menés par le HCÉRES et vous exprime notre engagement à améliorer les aspects indiqués dans le rapport d'évaluation externe.

En outre, un bref document est joint ci-dessous avec certains aspects du rapport d'évaluation externe qui, ne constituant pas des erreurs factuelles, font l'objet de contre-arguments de la part des autorités universitaires et, par conséquent, doivent selon nous accompagner cette lettre du Recteur.

Sincères salutations.

Dr. Rodolfo De Vincenzi  
Recteur

Jugements formulés dans le rapport d'évaluation externe qui supposent une contre-argumentation de la part des autorités de l'Université

- **Domaine 1 : Gouvernance et Gestion universitaire.**  
**Référence 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie**

Référence dans le document HCERES :

« Le projet de décentralisation administrative doit s'accompagner d'un renforcement qualitatif et quantitatif du personnel de soutien » (p. 10)

Réponse de l'UAI :

Dans le rapport d'auto-évaluation institutionnelle, l'UAI mentionne à la page 68 :

L'enjeu est d'assembler ces nouveaux scénarios plus flexibles avec une stratégie organisationnelle efficiente et efficace, qui offre un contexte organisationnel propice à l'innovation, générant une culture de confiance, de sécurité, et flexibilité. Par conséquent, l'UAI a commencé à concevoir la base des compétences institutionnelles requises pour l'organisation, qui marqueront une différence dans la formation et la préparation de nos collaborateurs pour leur progression et leur développement professionnel. Cela favorisera une culture de la performance qui permettra d'atteindre les normes professionnelles et institutionnelles proposées pour la mise en œuvre du Plan stratégique. De même, la systématisation des processus de développement du capital humain, à moyen et long terme, permettra de réaliser une évaluation affirmée des performances, avec la possibilité de détecter les besoins de formation et de concevoir les activités de formation en conséquence. L'UAI est dans la phase initiale de construction de ces fondations basées sur des données du secteur, afin de développer et d'améliorer ultérieurement la structure du capital humain. Pour cela, les cadres moyens et supérieurs ont d'abord été formés à un changement de vision et/ou de paradigme institutionnel correspondant au nouveau modèle de gouvernance. L'objectif fondamental est qu'ils connaissent et s'approprient les nouvelles directives :

- La politique de formation doit être considérée comme une variable de la culture organisationnelle et de l'orientation stratégique des buts et objectifs énoncés ;
- La formation et le développement du collaborateur doivent être continus et planifiés
- Le développement des compétences et des connaissances doit être préalablement défini, ayant un impact sur le travailleur et donc sur l'organisation;
- Le processus de développement spécifique et le suivi conséquent des parties.

En ce sens, il a été défini comme objectif pour 2023, d'ajuster ces processus conformément aux objectifs organisationnels.

De même, au cours des trois dernières années, les domaines administratif, technique et professionnel ont été renforcés, intégrant des unités de gestion spécialisées et formant le personnel d'exploitation de chaque domaine. La numérisation des processus administratifs a été priorisée, les développements technologiques ont été approfondis pour améliorer l'efficacité dans l'analyse des données et la prise de décision ; des programmes de formation à l'utilisation des technologies numériques ont été développés pour les différents types d'utilisateurs institutionnels.

Le tableau suivant montre l'évolution du personnel administratif et technique de l'université :

**Évolution du personnel administratif et technique de l'UAI dans la période 2021-2023**

<b>Année</b>	<b>Personnel administratif</b>	<b>Personnel technique</b>	<b>Total</b>
Déc-2021	581	265	846
Déc-2022	647	279	926
Avr-2023	645	285	930

- **Domaine 3 : parcours de l'étudiant**  
**Référence 3 : environnement de l'apprentissage**

Référence dans le document du HCERES :

« Enfin, la multiplication des accords entre l'UAI et certaines grandes multinationales (Coca-Cola, Banco Santander...) pourrait générer des conflits d'intérêts, en termes de « démocratisation des savoirs » et de « contribution au développement durable », défini comme « un développement qui répond aux besoins de la

*génération actuelle, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » dans la vision de l'Université » (p. 20)*

Réponse de l'UAI :

Depuis ses origines, l'Université a développé une action permanente en lien avec l'environnement, impliquant notamment des accords de coopération et des alliances stratégiques, avec différentes institutions du monde académique et scientifique, du secteur productif et de la société civile, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Cette politique s'est caractérisée à l'UAI par son ouverture et sa diversité, formant un cadre référentiel qui favorise le pluralisme et la multiplicité des regards, sans lien aucun qui soit de nature à conditionner ses politiques et son orientation, garantissant ainsi les principes qui constituent son identité et l'indépendance absolue qui se reflète dans la composition de ses organes de direction et dans le cadre réglementaire qui la soutient.

- **Domaine 2 : Recherche et formation**  
**Référence 1 : Politique de recherche**

Référence dans le document du HCERES :

*« Une stratégie scientifique plus structurée devrait être définie autour de quelques axes, et diffusée auprès des établissements d'enseignement supérieur et des facultés » (p.12)*

Réponse de l'UAI :

La dimension et la diversité qui caractérisent l'UAI, dont les dix facultés offrent une centaine de formations ; l'exigence du système national d'accréditation pour la plupart des diplômes de se conformer à la production de nouvelles connaissances dans leurs domaines respectifs et d'explicitier leurs axes de recherche et, la mission institutionnelle de répondre aux demandes de la société afin de transformer les réalités, sont quelques-uns des facteurs qui expliquent l'existence de la multiplicité et de l'étendue des axes de recherche qui sont prises en compte dans la politique de promotion, les incitations et les installations de recherche de l'université.

Cependant, le Plan stratégique du vice-recteur à la recherche 2020 - 2025, à l'élaboration duquel les différents niveaux de l'université ont participé, identifie trois domaines considérés comme stratégiques : la santé, la technologie et l'éducation, et établit de manière explicite, claire et cohérente les objectifs, actions et ressources destinés à sa réalisation.

La recherche dans chacun de ces trois domaines dispose de « centres d'études supérieures » et de doctorats qui dépendent des facultés compétentes, de ressources économiques et financières via des incitations différentielles et significatives pour les projets de recherche impliquant chercheurs et boursiers ; et la construction d'infrastructures et l'acquisition d'équipements. Les excellents résultats obtenus dans ces domaines se reflètent dans l'évolution du nombre et de la qualité des projets, du personnel de recherche et des productions réalisées, ainsi que dans la reconnaissance externe basée sur la coopération et les alliances nouées avec de prestigieuses universités publiques et privées, comme avec le plus haut organisme scientifique et technologique du pays (CONICET) , institution avec laquelle nous partageons la tutelle sur un centre de recherche et le rattachement d'activités de recherche et d'enseignement d'une centaine de chercheurs et boursiers.

- **Domaine 4 : relations extérieures et internationales**  
**Référence 1 : Politique de partenariat**

Référence dans le document du HCERES :

*« Il n'y a pas de stratégie claire pour développer la présence internationale de l'université » (p. 23)*

Réponse de l'UAI :

Au cours de la dernière décennie, l'Université a intensifié ses actions pour favoriser son développement international à travers les mécanismes traditionnels habituellement utilisés en termes de coopération et d'échange, obtenant des résultats qui, bien qu'ils ne semblent pas encore significatifs, sont supérieurs à la moyenne du secteur.

Le Plan stratégique 2020/2025 a placé l'internationalisation comme l'une de ses politiques centrales, en la définissant de manière globale, c'est-à-dire avec l'intention de l'enraciner de manière transversale à toutes les fonctions de l'Université et l'ancrer comme partie indissociable de l'expérience éducative de l'étudiant.



Dans cette ligne, les éléments suivants ont été promus et priorisés en tant qu'axes centraux de soutien à cette stratégie :

- L'utilisation de formats virtuels pour le développement de cours collaboratifs avec d'autres universités (Collaborative Online International Learning) directement liés aux matières enseignées dans les formations.
- Le développement de systèmes d'incitation encourageant l'implication des enseignants et des étudiants dans des projets spécifiques qui favorisent des expériences d'apprentissage partagées avec d'autres centres universitaires et scientifiques, grâce à l'octroi de subventions spécifiques.
- L'organisation d'événements académiques et scientifiques en collaboration avec d'autres institutions et réseaux comme espace d'actualisation, d'amélioration et de développement de nouvelles initiatives de coopération.
- L'orientation des liens avec les autres Universités sur la base des axes thématiques centraux qui définissent l'identité recherchée par chaque faculté et programme, en fonction des intérêts et points forts de celles-ci.

- **Domaine 5 : Pilotage**

- **Référence 2 : Ressources humaines de l'établissement**

Référence dans le document du HCERES :

« Le nombre total de professeurs et de membres du personnel de l'UAI était de 2 219 en 2021, dont 413 professeurs titulaires. La plupart se consacrent entièrement à l'enseignement. Malgré une politique incitative très active, seuls 9% sont titulaires d'un master et 7,2% d'un doctorat ou d'un post-doctorat. » (p.26)

Réponse de l'UAI :

Conformément au statut de l'UAI, les matières qui composent les maquettes des formations sont gérées par des professeurs titulaires chargés de diriger et de former une équipe d'enseignants, favorisant l'équivalence éducative entre les sites et les campus. Lorsque le professeur responsable d'une matière compte sur l'appui d'un professeur associé, et que ce dernier se trouve sur un site ou un campus différent, tous deux s'entendent sur le contenu de la formation et la répartition des activités entre les membres de l'équipe pédagogique. Ainsi, et conformément aux dispositions du Règlement du régime du personnel enseignant, professeurs titulaires et professeurs associés peuvent diriger les activités organisées dans chacune des matières : enseignement, recherche et/ou extension universitaire.

En 2022, 30% des professeurs de l'UAI étaient titulaires et associés: 21% avec un doctorat, 15% avec un diplôme de master et 12% avec un titre de spécialiste, atteignant 48% de professeurs titulaires et associés ayant réalisé un troisième cycle.

En 2023, un processus de promotion des professeurs titulaires ou associés ayant une formation académique a été lancé afin de permettre aux formations qui n'en disposent pas encore, de bénéficier de l'appui de ce type de professeurs. De même, une incitation économique équivalent à 15 % de la valeur de l'heure d'enseignement a été incorporée, pour contribuer à l'augmentation du nombre de professeurs titulaires et associés qui assument la direction d'une matière.

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>CA:</b>	Consejo de Administración
<b>CAEE:</b>	Centro de Altos Estudios en educación
<b>CAES:</b>	Centros de Altos Estudios
<b>CABA</b>	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<b>CAT:</b>	Comisión de Análisis de Temas
<b>CS:</b>	Consejo Superior
<b>CELAC:</b>	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
<b>CONEAU:</b>	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
<b>CONICET:</b>	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
<b>CRUP:</b>	Consejo de Rectores de Universidades Privadas
<b>CEVHAN:</b>	Centro de virología humana y animal
<b>DASCE:</b>	Departamento de apoyo al sistema de calidad educativo
<b>DAE:</b>	Dossier d'auto-évaluation
<b>FIESA</b>	Feria Internacional de Educación Superior Argentina
<b>HCERES</b>	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
<b>IA</b>	Intelligence artificielle
<b>INSERM</b>	Institut national de la santé et de la recherche médicale
<b>MINCYT:</b>	Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación
<b>NAFSA:</b>	National Association of Foreign Student Advisers
<b>NIC :</b>	Newly industrialized country
<b>OEA:</b>	Organisation des Etats Américains
<b>PIB:</b>	Produit intérieur brut
<b>RCS:</b>	Resolución del Consejo Superior
<b>RH:</b>	Ressources humaines
<b>SILC:</b>	Secretaría de infraestructura logística y compras
<b>UAI:</b>	Universidad Abierta Interamericana
<b>UCASAL:</b>	Universidad Católica de Salta
<b>UPEC:</b>	Universidad Paris Est Créteil
<b>UNESCO :</b>	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization
<b>VANEDUC:</b>	Vanguardia Educativa
<b>VE:</b>	Vicerrectoría de Extensión

## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Universidad Abierta Interamericana (UAI)**

Buenos Aires

Argentine

**Juin 2023**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation 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.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de l'établissement après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France de l'établissement ou des diplômes délivrés par celui-ci.

## Décision n° 2023 - 27 portant accréditation de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Buenos Aires, Argentine

### Le Président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu le décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la délibération du conseil du 3 octobre 2016 relative à l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers - Référentiel de l'évaluation externe ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention n° 20200623-UAI-Universidad Abierta Interamericana du 23 juin 2020 et l'avenant N°1 à la convention en date du 22 février 2022 passés avec l'Universidad Abierta Interamericana en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de celle-ci ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 19 juin 2023,

### Décide :

#### Article 1<sup>er</sup>

Après avoir constaté que l'Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentine, répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le conseil du Haut Conseil le 3 octobre 2016, de la manière suivante :

#### Critère 1 : Stratégie et gouvernance

La mission et la vision de l'UAI sont clairement définies, avec une forte empreinte humaniste (qui constitue le point principal de l'identité de l'UAI), axée sur la réponse aux besoins de son environnement socio-économique. Il s'agit d'un positionnement original dans le contexte de l'enseignement supérieur argentin et des universités argentines. Cette vision est partagée par les membres de l'université.

L'organisation interne de l'université est clairement définie, les attributions et rôles des instances de direction de l'université sont clairs ce qui permet une efficacité certaine dans la prise de décisions et d'actions en découlant. La communauté universitaire participe activement à la gouvernance de l'établissement, on note un clair sentiment d'appartenance à l'établissement, bien qu'il y ait une marge de progression en ce qui concerne la participation du personnel non enseignant et des étudiants. Il est à noter qu'après deux étapes initiales de croissance et de consolidation reposant sur une gestion assez centralisée, l'UAI est actuellement en train de se décentraliser et de faire évoluer la gouvernance en essayant de mettre en place une organisation plus agile et innovante, appuyée sur une plus grande horizontalité et une autonomie croissante des cadres intermédiaires. Il s'agit d'un défi majeur pour l'université.

L'UAI possède un mode de fonctionnement agile et pragmatique qui repose essentiellement sur la saisie des opportunités. Cela présente des avantages et a permis à l'institution de réaliser d'importants progrès à court terme dans le domaine des partenariats et de la recherche notamment. Cependant, ce fonctionnement comporte cependant des limites structurelles et de planification à moyen et à long terme.

Dans l'ensemble, le comité estime que l'UAI dispose d'un solide système de gouvernance et de gestion qui gagnerait néanmoins à être enrichi par le développement de processus de planification et de prise de décision stratégique à moyen/long terme afin de faciliter et de maximiser les possibilités pour l'institution de remplir sa mission. Le comité est conscient néanmoins que cette recommandation doit être comprise à la lumière des conditions fluctuantes de la situation socio-économique de l'Argentine.

## Critère 2 : Recherche et formation

La politique de formation est solide et bien conçue : elle répond à la mission de l'université et s'articule avec les besoins de l'environnement par le biais d'une approche axée sur le développement des compétences professionnelles et par une offre de formation permanente pour les enseignants.

La recherche donne priorité à trois domaines (santé, technologie, enseignement supérieur) avec un caractère principalement appliqué, multidisciplinaire, souvent ancré dans le contexte socio-économique (par exemple, la promotion de la santé et la prévention scolaire) et répondant ainsi également à la mission de l'institution.

L'activité de recherche se caractérise par une grande agilité institutionnelle, permettant de saisir les opportunités et d'attirer des équipes de chercheurs (notamment une équipe de chercheurs affiliés au Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique, CONICET). Une forte incitation à la recherche est mise en place, notamment avec l'octroi de décharges pour la recherche, incluses dans le temps de travail des enseignants, la valorisation des travaux par l'enseignement et de fortes aides à la publication. Cependant, le nombre d'enseignants docteurs ou doctorants est encore faible en proportion de l'effectif global d'enseignants.

Le lien entre la formation et la recherche passe notamment par la forte incitation des chercheurs à participer aux activités d'enseignement en utilisant leur production scientifique comme support de cours et en répartissant les enseignements en fonction des intérêts scientifiques des enseignants. Il s'agit d'une forme de valorisation qui permet également aux étudiants de découvrir la recherche.

En s'appuyant sur l'agilité institutionnelle tirant parti des opportunités actuelles, l'UAI devrait développer, à moyen/long terme, des axes de recherche stratégiques lisibles, qui marqueraient son identité. Cela devrait permettre d'améliorer la visibilité de l'institution et l'articulation de la recherche et de l'enseignement par le développement d'enseignements et de cursus adaptés sur le long terme.

Les procédures d'admission, de progression des étudiants et de remise des diplômes sont définies et bien mises en œuvre. L'UAI offre une grande flexibilité aux étudiants durant leurs études en utilisant une stratégie d'enseignement et d'apprentissage adaptée à ses différents publics (en tenant compte notamment des difficultés économiques des étudiants).

En résumé, tous les éléments ci-dessus montrent que l'université présente une bonne activité de formation et de recherche. La formation semble toutefois être mieux structurée que la recherche.

## Critère 3 : Parcours de l'étudiant

L'UAI dispose d'un système de bibliothèque consolidé offrant des ressources diversifiées pour l'apprentissage, ainsi que des infrastructures techniques et immobilières modernes et adéquates. Les étudiants disposent d'un accès à distance aux ressources électroniques. Il existe un système de bourses d'études diversifié à forte croissance, ainsi que des frais de scolarité peu élevés au regard d'autres universités privées.

L'UAI développe des actions proactives pour le bien-être des étudiants. Elle parvient à créer un environnement accueillant et apprécié par ces derniers. L'université met à la disposition des étudiants des infrastructures sportives, services de santé et une promotion d'activités culturelles et sportives (à noter la reconnaissance nationale et continentale de l'équipe de football féminine UAI Urquiza). Ces actions devraient être complétées par l'élaboration de politiques d'inclusion des personnes handicapées et de politiques coordonnées de prévention de la violence sexiste.

L'UAI met en œuvre des programmes dynamiques et efficaces, visant l'information, le suivi personnalisé des étudiants tout au long de leurs études, l'orientation et l'insertion professionnelle. Une fois admis à l'université, les étudiants bénéficient de programmes de détection des difficultés ou des risques d'abandon par le biais d'enquêtes, de tutorat en première année ainsi que d'un soutien aux enseignants de première année. L'université aide les étudiants dans leur insertion professionnelle par le biais d'appels à candidatures pour intégrer le personnel auxiliaire et enseignant ainsi que par la mise en place d'une banque d'emplois, une plateforme virtuelle où sont proposés des emplois et des stages et, à partir de 2021, la systématisation des enquêtes et la création du "Laboratoire de développement professionnel et personnel" par le département des diplômés. Ces points sont très importants car la plupart des étudiants sont issus de familles de la classe moyenne et de la classe ouvrière. Certains aspects peuvent être améliorés en développant et/ou en systématisant les initiatives liées au suivi des diplômés.

Des enquêtes de satisfaction sont systématiquement adressées aux étudiants qui par ailleurs participent aux activités socioculturelles et communautaires ainsi qu'aux comités consultatifs. Il existe une marge de progression dans la participation des étudiants aux comités décisionnels et/ou représentatifs.

En résumé, le parcours des étudiants de l'UAI est de très bonne qualité, que ce soit sur les aspects matériels ou de ressources humaines avec quelques points à améliorer, qui paraissent relativement mineurs dans l'analyse globale.

#### Critère 4 : Relations extérieures

L'UAI occupe une place symbolique dans le concert des universités privées du pays puisque son recteur est président du Conseil des recteurs des universités privées. Cela permet à l'UAI d'être en position d'influence dans le paysage académique argentin facilitant la formation d'alliances et de partenariats avec d'autres universités, institutions sociales et entreprises.

L'UAI a récemment défini une politique et une stratégie d'internationalisation qui est actuellement en phase de mise en œuvre, en accord avec les priorités du plan stratégique 2020-2025. Dans ce contexte, l'université favorise notamment l'insertion professionnelle internationale de ses diplômés et accueille un pourcentage important d'étudiants étrangers (le double de la moyenne nationale). Bien que le développement de certains aspects de l'internationalisation soit fortement conditionné par le contexte socio-économique de l'Argentine, il existe une grande marge d'amélioration pour que l'université puisse atteindre un niveau plus élevé et structuré d'internationalisation dans ses activités d'enseignement, de recherche et de coopération internationale, impliquant le personnel enseignant, les étudiants et le personnel administratif.

L'UAI a conclu de multiples accords et conventions avec différents établissements argentins (publics et privés) témoignant de l'importance octroyée aux partenariats. Ces accords visent à assurer une insertion adéquate des diplômés sur le marché du travail tout en établissant des programmes de formation continue et des actions mutuellement bénéfiques. Ces accords et ces conventions ont été établis selon un schéma fondé sur des opportunités mises en évidence par les différentes facultés ou professeurs. L'augmentation du nombre d'accords et de relations avec d'autres établissements ne dispense pas d'établir une stratégie préalablement définie, notamment en matière de transfert de connaissances et de recherche.

## Critère 5 : Pilotage

La gestion et l'organisation des ressources tant financières, budgétaires qu'humaines, sont définies et contrôlées. Il existe un haut degré de professionnalisme et d'efficacité dans la gestion. Malgré un contexte économique difficile, la situation financière de l'UAI est saine et sa gestion maîtrisée. Le professionnalisme du personnel et l'organisation interne ont permis d'intégrer la volonté de l'institution de généraliser un modèle décentralisé et agile. Si la trajectoire vers cette organisation est engagée de manière déterminée, la gouvernance est consciente de l'effort d'accompagnement et de formation du personnel à poursuivre pour le généraliser. Il est important de noter que la politique globale des ressources humaines génère un fort sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'université, permettant d'accompagner le développement de l'institution et l'évolution des attentes des étudiants et du personnel académique et administratif.

L'institution dispose d'un système d'information solide et très bien structuré, adapté à sa stratégie et à ses objectifs et doté des moyens humains et financiers adaptés. Une plus grande formalisation de la planification pluriannuelle serait cependant nécessaire.

La gestion des biens immobiliers s'appuie également sur des experts et des équipes pluridisciplinaires. Cette gestion accompagne un modèle décentralisé et agile, tout en optimisant l'utilisation de l'espace. Les moyens et les objectifs sont cohérents. Une anticipation plus précise de l'évolution de l'UAI en termes de nombre d'étudiants et donc de ses conséquences sur le parc immobilier pourrait constituer une voie d'amélioration dans une future étape.

En résumé, le pilotage de l'UAI est solide et de qualité, avec des équipes très professionnelles et motivées.

## Critère 6 : Qualité et éthique

Le développement d'une politique de qualité et d'amélioration continue est clairement une priorité de l'UAI depuis sa création. Cette politique de qualité et d'auto-évaluation couvre la plupart des missions de l'université. Un effort énorme a été fait dans ce domaine, auquel le personnel adhère. Il convient de mentionner que les conséquences pratiques de certaines évaluations périodiques (par exemple, le non-respect des objectifs de qualité, en ce qui concerne l'enseignement et la gestion) devraient être clarifiées.

Les valeurs éthiques de l'UAI sont indubitablement ancrées dans ses statuts et dans son fonctionnement. L'université dispose d'un arsenal éthique bien développé avec des organes dédiés (comité d'éthique institutionnelle et comité d'éthique de la recherche). Il serait nécessaire toutefois de clarifier les compétences respectives de ces organes ainsi que les procédures en cas de litiges. Les moyens préventifs de lutte contre l'inconduite scientifique pourraient être renforcés et systématisés.

En résumé, l'université est bien positionnée sur la politique qualité et dans le champ de l'éthique. Le travail effectué par l'UAI sur la politique qualité apparaît comme étant plus abouti que dans le domaine de l'éthique.



## Article 2

L'Universidad Abierta Interamericana est accréditée pour une durée de trois ans à compter de la présente décision, prolongeable pour deux ans sous condition d'un suivi qui pourra comporter une visite sur site.

## Article 3

Cette décision est assortie des recommandations et des axes de progrès suivants :

- œuvrer à une plus grande correspondance entre la stratégie inclusive affichée et sa mise en œuvre ;
- rendre effective une politique d'inclusion des personnes handicapées ainsi qu'une politique coordonnée de la prévention des violences sexistes au regard de la mission déclarée de l'UAI : « une institution leader dans l'éducation universitaire inclusive et de qualité, transformant les réalités qui contribuent au développement durable » ;
- renforcer la participation du personnel de soutien au sein du Conseil supérieur.
- améliorer la représentation des étudiants dans les comités décisionnels et/ou représentatifs;
- préciser les axes de recherche afin qu'ils soient moins généraux et davantage arrimés aux dix facultés ;
- œuvrer à des plans de charge d'enseignants chercheurs permettant un investissement dans la recherche des professeurs titulaires de l'UAI ;
- identifier le bon niveau de partenariat éditorial dans le cadre des activités de recherche afin d'assurer une meilleure visibilité à la production scientifique.

Si des axes de progrès sont proposés, la commission note que l'UAI possède un positionnement original dans le paysage des universités argentines. Elle est actuellement en pleine croissance et évolue positivement depuis l'établissement du plan stratégique 2020-2025.

## Article 4

La directrice du département Europe et international est chargée de l'exécution de la présente décision, qui sera publiée sur le site internet du Hcéres.

Fait à Paris, le 27 juin 2023



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

Le président



Thierry COULHON



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

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

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

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

