

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

**Université nationale autonome du Honduras
(UNAH)**

Tegucigalpa

Honduras

Février 2025

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation

pages 01 à 32

Observations de l'établissement

pages 33 à 34

Décision d'accréditation

pages suivantes:

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Nationale Autonome du Honduras
(UNAH)

Tegucigalpa

Honduras

FEVRIER 2025



L'université Nationale du Honduras a demandé au Hcéres et au Conseil Centroaméricain d'Accréditation de l'Enseignement supérieur (CCA) de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres (hceres.fr).

Au nom du comité d'experts¹ :

Catherine XUEREB, présidente du comité

Pour le Hcéres¹ :

Coralie CHEVALLIER, présidente

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

¹En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

SOMMAIRE

I. PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT.....	4
CARACTERISATION DE L'ETABLISSEMENT.....	4
RESULTATS ET SUIVI DES ACCREDITATIONS ANTERIEURES	7
II. DEMARCHE ET RAPPORT D'AUTOEVALUATION	8
III. COMPOSITION DU COMITE D'EXPERTS	9
IV. VISITE DE L'ETABLISSEMENT	9
V. EVALUATION.....	11
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL	11
DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIETE.....	19
DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ETUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS	23
VI. CONCLUSION.....	29
VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	33

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

CARACTÉRISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Université nationale autonome du Honduras (*Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH*) est la principale université du pays et un établissement historique. Elle a été créée en 1845 sous un statut privé, à l'initiative de l'Église hondurienne, sous le nom de « Société du génie entreprenant et du bon goût » (*Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto*). Très vite, en 1847, l'État hondurien, qui a approuvé cette initiative et l'a suivie de près, l'a transformée en Université d'État du Honduras. En 1957, elle obtient son autonomie dans la gestion et l'administration de ses ressources, tout en s'engageant à la transparence et à la reddition régulière de ses activités à l'État.

Depuis 67 ans, son statut est régi par la Constitution du pays. L'article 160 lui confère la personnalité morale et juridique, ainsi que la pleine propriété de ses biens immobiliers. La Constitution lui donne la responsabilité d'organiser, de diriger et de développer l'enseignement supérieur et professionnel pour tous les établissements d'enseignement supérieur du pays, qu'ils soient publics ou privés, ce qu'elle fait en présidant le Conseil de l'enseignement supérieur, qui fait ainsi office de ministère de l'enseignement supérieur du pays.

Elle est aujourd'hui la plus grande université publique du pays, ce qui implique de nombreuses responsabilités nationales.

La vision de la UNAH :

"Une institution de premier plan dans l'enseignement supérieur national et international ; un protagoniste dans la transformation de la société hondurienne vers un développement humain durable avec des ressources humaines du plus haut niveau académique, scientifique et éthique.

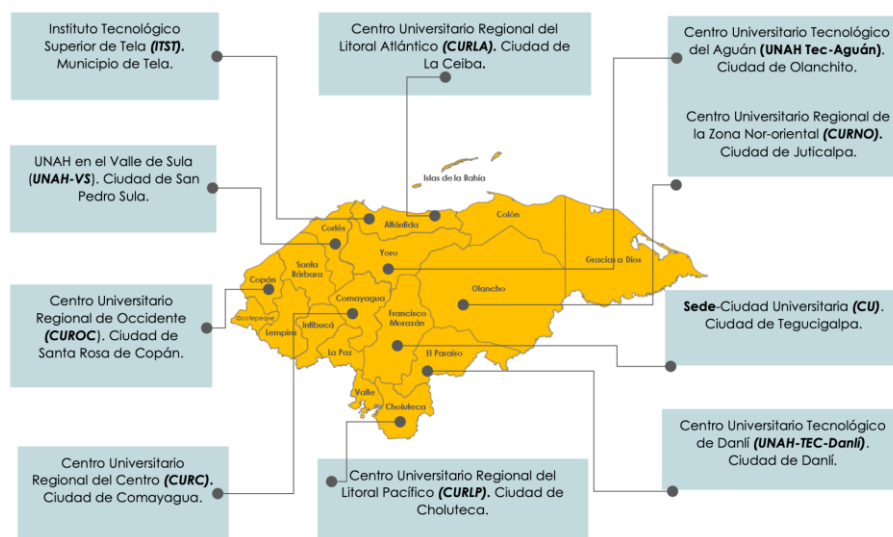
Un établissement doté d'un gouvernement démocratique, organisé en réseaux et décentralisé, transparent en matière de responsabilité, avec une gestion académique et administrative/financière, participative, stratégique, moderne et orientée vers la qualité et la pertinence de l'éducation, de la recherche et de son lien avec la société hondurienne et mondiale, des processus basés sur les nouveaux paradigmes de la science et de l'éducation. "

Au Honduras, le *Sistema Hondureño de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (SHACES)*¹ existe depuis 2013 et établit un modèle pour l'accréditation des établissements d'enseignement supérieur (EES) et des formations, mais il n'a pas encore été mis en œuvre. C'est pourquoi la UNAH a décidé de demander l'accréditation du Hcéres. Elle a donc été accréditée par le Hcéres en 2018 pour une période de cinq ans, sans réserve. Dans cet intervalle, ses effectifs sont passés d'environ 112 000 à 83 000 étudiants (56 % de femmes), en mode présentiel ou à distance. Les principales causes de cette baisse sont les difficultés économiques et politiques du pays, une forte émigration des jeunes et une baisse du niveau académique des élèves de l'enseignement secondaire.

En 2023, le personnel de l'université pour soutenir ses activités s'élevait à 8 977 personnes, réparties entre le personnel enseignant (5 168), le personnel administratif (2 804) et le personnel de service (1 005).

La UNAH est présente dans tout le Honduras. Son siège se trouve à Tegucigalpa et elle dispose de huit centres régionaux (CRU) plus petits dans tout le pays.

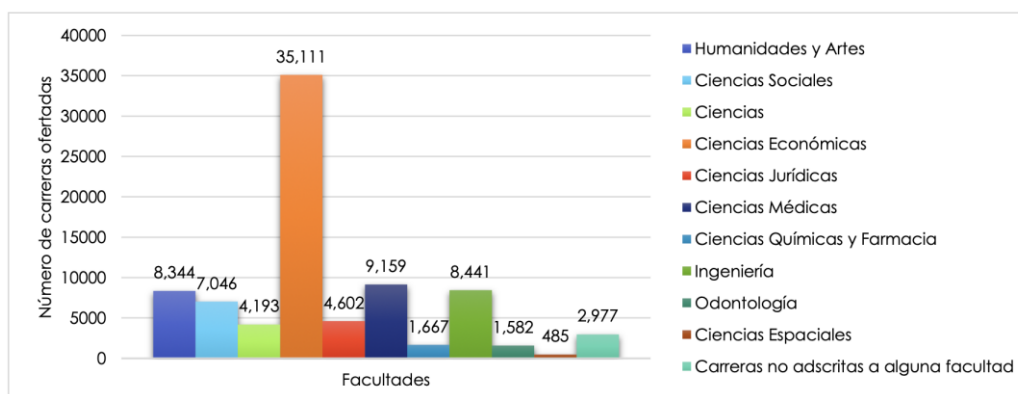
¹ <https://vra.unah.edu.hn/dmsdocument/15979-b3-2013-manual-de-acreditacion-shaces>



Fuente: adaptado de Fascículo N° 6, Gestión de la Calidad-UNAH (2019)

En plus de ces CRU, il existe huit centres de ressources pédagogiques pour l'enseignement à distance (CRAED), six téléc centres et trois salles de classe technologiques répartis sur l'ensemble du territoire. Environ 15 000 étudiants sont accueillis dans les établissements régionaux.

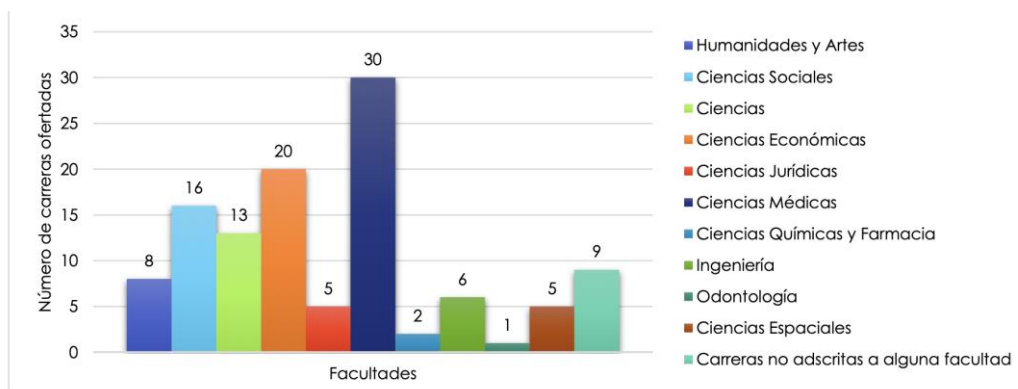
En raison de son rôle central, la UNAH se doit de couvrir un très large éventail de domaines disciplinaires. La formation est organisée autour de 10 facultés. La liste et le nombre d'étudiants sont détaillés dans le graphique ci-dessous.



Fuente: Elaborado por la Dirección de Estadísticas-SEDI con datos de la Dirección de Ingreso, Permanencia y Promoción.

Il y a une forte prédominance de l'économie, ce qui reflète l'importance cruciale de la formation en gestion et en économie dans un pays où la création d'entreprises et le renforcement du secteur privé est un enjeu majeur pour lutter contre la crise économique et l'émigration, dont les étudiants et leurs familles sont bien conscients.

L'offre académique est répartie en 131 programmes d'études en 2024 : 64 au niveau *grado* (14 bachelors techniques et 53 bachelors) et 64 au niveau *posgrado* (41 masters, 20 spécialisations médicales et 3 doctorats), couvrant moins de 2 % des étudiants.



Fuente: Elaborado por la Dirección de Estadísticas-SEDI con datos de la Dirección Académica de Formación Tecnológica, Dirección de Docencia y Dirección de Investigación Científica y Posgrados.

La recherche est structurée en quatre axes de recherche et 13 thèmes prioritaires :

1. le développement économique et social (thème 1 : infrastructures et développement territorial ; thème 2 : pauvreté et inégalités ; thème 3 : mondialisation, productivité et compétitivité)
2. pauvreté et inégalité (thème 4 : réforme de l'Etat ; Thème 5 : démocratie, citoyenneté et participation ; Thème 6 : conflits politiques et sociaux)
3. la population et les conditions de vie (thème 7 : population, besoins fondamentaux et transition démocratique ; thème 8 : culture, science et éducation ; thème 9 : santé, état et société ; thème 10 : sécurité et violence)
4. l'environnement, la biodiversité et le développement (thème 11 : population, besoins fondamentaux et transition démocratique ; thème 12 : culture, science et éducation ; thème 13 : santé, état et société)

Elle s'effectue au sein de chaque faculté, chacune d'entre elles disposant de son propre institut de recherche.

La UNAH est dirigée par une équipe de direction qui travaille en collaboration avec le recteur. Le principal organe de décision politique et financière est le conseil de l'université. Avec le conseil d'administration de l'université, il constitue le niveau de gestion le plus élevé. Trois vice-rectorats dirigent les activités politiques de l'institution : le vice-rectorat académique (qui est également chargé de la recherche), le vice-rectorat de l'orientation et des affaires étudiantes (VOAE) et le vice-rectorat des relations internationales (VRI). ²Un grand nombre de secrétariats et de directions exécutives, ainsi que de directions académiques, sont déployés pour traiter toutes les questions correspondant à une grande université.

Le budget pour 2024 est fixé à 6 491 372 894 Lempiras (environ 248 millions d'euros), qui provient principalement du gouvernement (environ 85%), la constitution obligeant l'Etat à financer l'université à hauteur de 6% de son budget. Cependant, ce montant reste assez incertain, surtout du point de vue des prévisions du début de l'année. Les fonds propres représentent environ 5 % du budget sur une base stable, et les revenus des accords du secteur de la santé 2,5 %. Les budgets sont approuvés chaque année en équilibre.

² <https://www.unah.edu.hn/dmsdocument/10428-organigrama-general-de-la-unah-pdf>

RÉSULTATS ET SUIVI DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES

La UNAH a été accréditée par le Hcéres en mars 2019 pour une période de cinq ans, sans réserves. Comme pour le processus d'évaluation en cours, le Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) a accompagné le Hcéres.

D'autre part, le diplôme de médecine de la faculté des sciences médicales est accrédité par le Conseil mexicain d'accréditation de l'enseignement médical (COMAEM).

Les principales recommandations de la précédente évaluation du Hcéres étaient les suivantes :

- *Accorder davantage d'autonomie et de liberté d'initiative aux unités locales, exécutives, administratives et pédagogiques ; faciliter les échanges, la circulation des informations et le renforcement de l'appropriation collective des objectifs stratégiques et des plans de développement.*
- *Simplifier les réglementations, règlements et procédures qui régissent l'université pour favoriser l'efficacité et la flexibilité dans tous les aspects institutionnels ; définir des critères pour fixer les priorités des grands domaines de la gouvernance, avec une participation active des personnes impliquées.*
- *Mettre en œuvre une politique de diversification des ressources financières ; avoir une meilleure connaissance des coûts des activités (formation, recherche) ; concevoir un système de distribution des ressources financières et humaines basé sur l'activité et les objectifs ; appliquer un plan de financement pluriannuel pour l'exécution annuelle du budget, en particulier s'agissant de l'utilisation des soldes positifs.*
- *Élaborer des programmes de formation pour le personnel administratif et d'autres services afin de mieux mettre en œuvre les programmes de modernisation et de transformation, en particulier ceux qui concernent les infrastructures (patrimoine, systèmes d'information), les ressources humaines, la communication...*
- *Revoir le statut des enseignants pour permettre un meilleur équilibre entre les activités universitaires (enseignement, recherche, création de lien avec la société) ; leur proposer davantage d'options en matière de formation et/ou de recherche ; lors du recrutement des professeurs, utiliser un barème universitaire pour évaluer le profil de chercheur ; définir plus clairement les procédures pour bénéficier d'un allègement du nombre d'heures d'enseignement.*
- *Concevoir des politiques de recherche claires qui encouragent l'augmentation de la masse critique de chercheurs ; séduire les talents ; concevoir des programmes de second cycle qui garantissent l'acquisition de compétences en recherche ; encourager les politiques de transfert de la recherche grâce au bureau des brevets et à l'application des politiques du Plan national.*

Depuis la précédente évaluation du Hcéres, la UNAH a sérieusement et volontairement pris en compte la grande majorité des points ayant donné lieu à des recommandations. Cependant, les points définitivement résolus sont peu nombreux (8 sur 48), 35 sont en cours de réalisation et 5 n'ont pas été mis en œuvre. Cela s'explique à la fois par la période impactée par la pandémie mondiale, durant laquelle la plupart des projets ont été mis en suspens, par l'instabilité politique de la UNAH, qui a laissé place ces deux dernières années à une nouvelle dynamique avec l'arrivée de la nouvelle équipe rectorale, et par la taille de l'établissement, qui entraîne une inertie inhérente bien compréhensible. L'agilité est difficile à atteindre dans les universités de ce type, et c'est un point qui continue d'être déploré par de nombreux acteurs de la UNAH. Les réglementations et les processus restent lourds et continuent à produire une administration léthargique, souvent perçue comme éloignée des préoccupations quotidiennes de l'enseignement et de la recherche.

Il convient de souligner une évolution importante en matière de gouvernance : depuis 2023, les étudiants sont impliqués dans différents conseils, y compris le Conseil de l'université. Les étudiants se sentent écoutés et s'expriment sur les questions liées à la qualité de la vie étudiante, à l'inclusion, à l'attractivité et aux carrières.

Les ressources financières continuent à dépendre principalement de la contribution de l'Etat, bien qu'il y ait eu une légère augmentation des recettes propres. L'existence d'une fondation permet de gérer certains contrats de manière plus agile que l'université, mais empêche d'avoir une vision consolidée des ressources externes, en particulier pour la recherche, et de leur évolution. La compréhension des coûts reste un défi et le financement ciblé n'est pas encore à l'ordre du jour.

Du point de vue de la formation du personnel, les plans de formation pour le personnel administratif et de service restent très faibles au regard des enjeux et de l'évolution attendue des outils. En ce qui concerne le personnel enseignant, il existe une réelle volonté d'élever le niveau de qualification afin d'avoir plus de docteurs parmi le personnel enseignant, dont la plupart n'ont encore qu'un baccalauréat. Cette volonté ne s'est pas traduite par des résultats probants au cours de la période écoulée, mais elle reste une priorité pour la gouvernance. Cela inclut le financement des mobilités internationales, un programme encore limité d'incitations à la recherche, la refonte progressive des masters et la création future de nouveaux programmes de doctorat, qui sont actuellement très rares : trois seulement.

La nouvelle gouvernance de l'université s'est attachée à définir des axes stratégiques de recherche, clairement alignés sur les attentes et les besoins de la société hondurienne. Cette identification de thèmes clés devrait rendre la recherche plus attractive pour les jeunes et susciter l'intérêt de partenaires qui souhaitent désormais être des alliés plus proactifs de l'institution. L'évaluation précédente encourageait une politique de transfert incluant un dépôt plus systématique des brevets, et l'institution a mis en place des processus plus clairs pour y parvenir. Cependant, il est important de reconnaître qu'une grande force de la UNAH est plutôt son excellence dans le transfert de connaissances et de savoir-faire sur le terrain, à travers des projets déployés sur le territoire au plus près des communautés (santé, environnement, analyse économique et de marché, etc.).

II. DÉMARCHE ET RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

La décision de la UNAH de donner suite à la demande de renouvellement de l'accréditation du Hcéres a conduit à l'élaboration d'une convention tripartite entre la UNAH, le Hcéres et le CCA en 2024, qui a été approuvée par le Conseil de l'Université.

Le processus d'évaluation a suivi les étapes prévues dans le cadre des protocoles du Hcéres. Il a débuté classiquement par l'élaboration d'un document d'auto-évaluation par la UNAH. Le comité a souligné le sérieux avec lequel l'établissement a mené cette phase. Comme le prévoient les statuts de l'institution, le processus d'auto-évaluation a été mené par le vice-rectorat académique, avec le soutien de l'unité de gestion de la qualité (UGC). Différentes unités académiques et administratives ont été organisées en sous-comités pour l'auto-évaluation institutionnelle.

Une méthodologie rigoureuse a été suivie, combinant l'analyse de documents administratifs clés, la collecte de données dans les différentes directions, ainsi qu'une vaste enquête adressée aux étudiants, aux professeurs, aux chercheurs, au personnel administratif, mais aussi à des personnes externes telles que les diplômés et les employeurs. L'objectif était d'identifier les points de satisfaction, les lacunes ou les domaines à améliorer. Une campagne d'information a accompagné cette phase, assurant la participation du plus grand nombre. Les résultats de ces enquêtes ont été intégrés dans les différents chapitres du document d'évaluation et le comité a particulièrement apprécié ces éléments.

Une phase a été consacrée à l'analyse des progrès de l'institution par rapport aux recommandations émises par le Hcéres en 2018. A l'issue de tous ces travaux, une analyse SWOT très détaillée a été produite, qui servira d'élément clé dans le plan d'amélioration de l'établissement pour les années à venir.

III. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité était présidé par **Catherine XUEREB** - Directrice de recherche CNRS – Ancienne présidente de l'Institut National Polytechnique de Toulouse (INP) (France)

Ont participé à cette évaluation :

- **Paco BUSTAMANTE** - Professeur d'université - Université de La Rochelle (France)
- **Odile JANKOWIAK-GRATTON** - Directrice générale des services - Université de Toulouse (France)
- **Mercedes YUSTA-RODRIGO** - Professeur des universités - Université Paris VIII Vincennes-Saint Denis (France)
- **Luisa Amelia SIBRIAN ESCOBAR** - Directrice du département de la qualité académique - Universidad Don Bosco (El Salvador)
- **Bienvenido SÁEZ** - Directeur du troisième cycle - Université maritime internationale de Panama (République de Panama)

Le Hcéres était représenté par **Amélie Bensimon**, chargée de mission au département Europe et International.

IV. VISITE DE L'ÉTABLISSEMENT

La visite a eu lieu du lundi 25 au mercredi 27 novembre 2024. Tous les entretiens se sont déroulés sur le campus principal à Tegucigalpa. Les centres régionaux étaient trop éloignés pour permettre au comité de se déplacer, mais le comité a apprécié de pouvoir rencontrer de nombreux représentants et fonctionnaires de ces centres qui ont fait le déplacement jusqu'au campus principal.

La grille d'entretien a été conçue sur la base de la méthodologie classique établie par le Hcéres, mais adaptée à la configuration de l'établissement : absence de membres extérieurs dans les conseils de gouvernance, entretien avec la Fondation de l'Université, qui n'était pas mentionnée dans le rapport d'auto-évaluation, et du Conseil de l'Enseignement Supérieur, principal organe de gouvernance de l'enseignement supérieur dans le pays, constitutionnellement sous la responsabilité de l'UNAH. Certains entretiens ont été menés par l'ensemble de l'équipe. Pour d'autres, l'équipe a été divisée en deux groupes, formés en fonction des différents profils des experts, afin de mener les entretiens en parallèle dans le temps imparti.

Des réunions à huis clos avant et après chaque entretien d'une demi-journée ont permis un échange et une discussion réguliers au sein du comité, afin de recouper les informations et d'affiner les questions restantes.

Le comité a apprécié l'implication de toutes les parties prenantes et la gentillesse de tout le personnel de soutien dans l'accueil, la logistique et le transport de l'équipe.

Le programme des entretiens était le suivant :

Date	Heure	Entretiens	
Lundi 25	8h30 – 10h00	Reunion inaugurale avec le Recteur et son équipe Présentation des axes stratégiques de la UNAH (sur la base de l'analyse SWOT du rapport) Echange avec le comité	
	10h30 - 11h30	Consejo Universitario	
	11h30 - 12h30	Vicerrectoría académica	Consejo General de investigación
	13h30 - 15h00	Doyens (Ciencias Sociales, Ciencias Espaciales, Humanidades y Artes, Ciencias economicas, Ciencias juridicas)	Doyens (Ciencias, Odontologia, Ciencias quimicas y Farmacia, Ingenieria, Ciencias medicas)
	15h00 - 16h00	Panel representatif de professeurs	Panel representatif de chercheurs
	16h00 - 17h00	Visite du campus accompagné par des responsables associatifs	Visite de laboratoires guidée par des chercheurs
Mardi 26	9h45 - 10h45	Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles	Secretaria Ejecutiva de Desarrollo de Personal
	11h00 - 12h00	Dirección Ejecutiva de Gestión y Tecnología (DEGT): sistemas de información, recursos de aprendizaje, sistema bibliotecario	Dirección de investigación Científica y Tecnológica (DICIHT), incl. Coordinaciones regionales de investigación (CRIC)
	12h00 - 13h00	Comunication interne et externe	Panel representatif de directeurs de centres de recherche (Institutos, observatorios, centros de innovación, grupos) y comités d'éthique (CEI)
	14h00 - 15h00	Dirección de Vinculación Universidad-Sociedad (DVUS) Centro de Excelencia para la Educacion en Tecnogias de la Informacion Centro de Emprendedores	
	15h00 - 15h45	Dirección de Innovación Educativa y Sistema de Educación a Distancia	Dirección de Estudios de Posgrados
	16h00 - 17h00	Panel representatif d'étudiants	Panel representativo de doctorants
Mercredi 28	8h30 - 9h30	Panel de Alumni	Vicerrectoría de Relaciones Internacionales (VRI)
	9h30 - 10h30	Panel representatif d'employeurs	Panel de partenaires scientifiques
	10h45 - 12h15	Panel de directores de campus (CUROC, CURC,CURLP,CURLA, UNAH -VS, CURNO, UNAH-TEC AGUAN, UNAH-TEC DANLI, ITS-TELA UNAH)	
	12h15 - 13h00	Consejo de Educación Superior	
	14h30 - 15h30	Réunion finale avec le recteur	

Une centaine de personnes ont été interrogées au cours de la visite.

V. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Référence 1 : L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international.

La UNAH joue pleinement son rôle d'université autonome de référence au Honduras, conformément aux attentes sociales et économiques du pays. La stratégie est assez ambitieuse, notamment dans les domaines de la recherche et de l'internationalisation, surtout si l'on considère que l'université part d'une position relativement faible dans ces deux domaines.

Dans un contexte politique plutôt instable, avec une gouvernance historiquement compliquée pour cette grande institution, et après la pandémie de COVID-19, la nouvelle équipe rectorale de la UNAH s'est consacrée pleinement et avec succès aux principales missions et responsabilités que la Constitution de la République du Honduras, dans son article 160, confère à l'université. Il s'agit de l'enseignement, de la recherche, des liens avec la société et du rôle de la politique de l'enseignement supérieur, qui permet à l'État hondurien de se passer d'un ministère de l'enseignement supérieur. De nombreux nouveaux projets ont été lancés au cours des derniers mois.

Dans le cadre du Conseil de l'enseignement supérieur (CES), la UNAH assume pleinement sa responsabilité d'organiser, de réglementer, de diriger et de promouvoir les actions nécessaires au renforcement du système d'enseignement supérieur et professionnel au niveau national, telles que la mise en œuvre d'une politique d'inclusion forte. Ce rôle est reconnu et respecté par les 21 autres universités du pays, tant publiques que privées, qui sont représentées au sein du CES.

L'université offre des services d'enseignement, de recherche et d'interaction avec la société dans tout le Honduras grâce à ses neuf campus (un campus principal, et neuf régionaux), son institut technologique et ses huit centres d'enseignement à distance. La mise en place des dialogues de gestion avec les centres régionaux promus par le rectorat est une réelle avancée, même si des progrès restent à faire dans ce domaine. Ce déploiement s'appuie avec succès sur la mission nationale de la UNAH constituant en la couverture d'un large éventail de domaines de formation, tout en répondant aux particularités des territoires, qu'elles soient économiques, sociales, humaines ou géographiques. En ce sens, elle peut être considérée comme une université ancrée sur le terrain, proche des communautés, de leurs besoins et de leurs aspirations. Ses relations étroites avec les communautés locales lui permettent de mener des actions et des projets ambitieux, à long terme et très efficaces grâce à leur approche concrète. Ces projets profitent concrètement à la population et aux étudiants, qui y trouvent des espaces pertinents pour appliquer ce qu'ils ont appris dans leur formation.

Malgré la baisse significative des inscriptions, l'université continue d'assumer la responsabilité de maintenir une offre disciplinaire très large dans ses 10 facultés. Cela inclut l'organisation de cours avec peu d'étudiants, même si cela entraîne des coûts élevés, notamment en termes de personnel enseignant. La UNAH est consciente du rôle qu'elle peut jouer dans la lutte contre la fuite des cerveaux, exacerbée par l'augmentation de l'émigration massive des Honduriens. Elle a donc mis en œuvre diverses stratégies visant à attirer et à retenir la main-d'œuvre dans le pays. Ces mesures comprennent l'octroi de bourses, l'expansion des programmes de formation dans différentes régions du pays et la promotion des possibilités d'apprentissage.

L'enseignement au niveau *posgrado* est considéré avec beaucoup d'attention par le rectorat et représente la porte d'entrée de la recherche, qui reste un projet de développement majeur au sein de l'université. Les efforts sont tangibles et les progrès commencent à se concrétiser, répondant ainsi à l'une des recommandations formulées lors de la précédente accréditation. La volonté de prendre des risques et d'investir est grande. Actuellement, il n'existe que trois programmes de doctorat, mais l'objectif est d'en ouvrir cinq autres d'ici à 2025, afin de couvrir plus largement les différents champs disciplinaires. Des difficultés ont été identifiées, mais la volonté d'aller de l'avant est forte.

Des accords de coopération locaux et internationaux existent en Amérique centrale, en Amérique latine et dans des pays asiatiques tels que la Chine, la Corée et le Japon, entre autres. Cependant, il existe un besoin reconnu de suivi plus systématique de ces partenariats afin d'évaluer plus efficacement les bénéfices qu'ils génèrent dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. Les pays hispanophones restent des partenaires privilégiés, d'autant plus que ces liens favorisent la mobilité des étudiants, qui est en plein développement. En outre, le comité a relevé le projet de création d'un centre d'apprentissage des langues, dans une perspective d'internationalisation plus large.

Enfin, la stratégie est claire et a été largement partagée avec toutes les parties prenantes. Le personnel est très engagé et fait preuve d'un haut niveau d'implication dans l'université. Le comité a noté que le leadership et le dynamisme du recteur donnent une grande impulsion.

Référence 2 : L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi.

Le positionnement stratégique de l'UNAH s'est consolidé depuis la dernière visite du Hcéres et couvre désormais l'ensemble des domaines d'intervention et de la vie de l'université, avec l'internationalisation comme axe transversal.

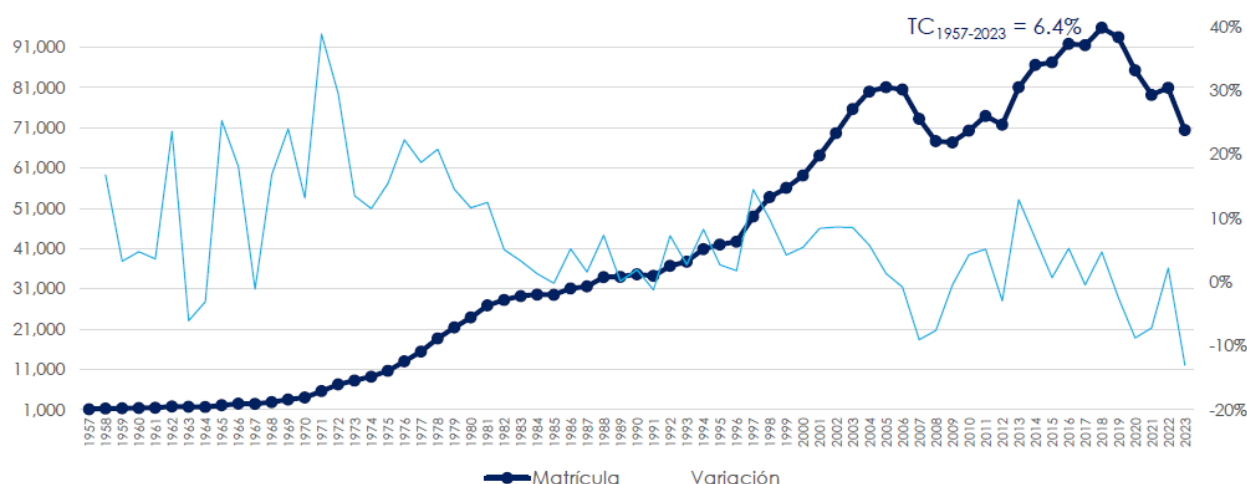
La mission de la UNAH, qui est de former des professionnels de haut niveau, acteurs du développement humain, social, technologique et économique du pays, se traduit par une stratégie parfaitement décrite dans le *Plan stratégique institutionnel 2024-2027* (PEI). Le PEI a été approuvé par le Conseil de l'Université en avril 2024, après une phase d'élaboration approfondie et concertée. Ce document très pragmatique répond au devoir de transparence, étant donné que le financement de l'établissement est essentiellement d'origine publique. Les 111 actions attendues découlant du PEI sont précisément décrites dans le document, qui indique les axes stratégiques ou transversaux liés, les résultats attendus et les responsables de la mise en œuvre de chaque action.

Ce PEI constitue une véritable feuille de route pour l'ensemble de l'université. Elle est connue et valorisée par l'ensemble des services et du personnel ayant des responsabilités, et se traduit par des projets annuels à mettre en œuvre, qui sont décrits dans le *Plan Opérationnel Annuel* (POA). Chaque projet est assorti d'indicateurs clairement définis, qui permettent un suivi systématique et précis de la réalisation des objectifs fixés.

Le PEI est aligné sur la stratégie de l'État hondurien et son suivi permet à l'université de justifier ses actions auprès de l'État, qui à son tour active le financement inclus dans le budget. Cependant, l'État hondurien ne semble pas actuellement en mesure de respecter son engagement de financer l'université à hauteur de 6 % de son budget, ce qui est une source de préoccupation pour l'établissement. Néanmoins, les retards dans les investissements, résultant de la difficulté à les mettre en œuvre, ne génèrent pas de risques immédiats pour la trésorerie.

Depuis la dernière accréditation, l'université fait face à une baisse significative et durable de ses effectifs annuels d'étudiants, passant de 111 875 en 2018 à 83 607 aujourd'hui. Ce phénomène a fait l'objet d'une analyse par la gouvernance, qui identifie une combinaison de plusieurs causes, dont certaines sont liées : la situation économique difficile du pays, l'instabilité politique, une forte émigration des jeunes et, surtout, la baisse du niveau académique des élèves de l'enseignement secondaire. Ce dernier facteur a entraîné des taux d'échec élevés aux examens d'entrée à l'université. L'établissement a pris des mesures pertinentes pour remédier à ce phénomène, tout en reconnaissant que sa capacité d'action est limitée par ses prérogatives et son budget. Parmi ces mesures, on peut citer la mise en place de cycles propédeutiques en mathématiques et en espagnol pour 2 000 étudiants, l'actualisation de la formation des enseignants du secondaire dans certaines régions du pays avec une approche inclusive, la promotion d'une vie étudiante riche, et l'engagement dans des innovations pédagogiques permettant l'accès à l'enseignement à distance pour les jeunes étudiants-travailleurs. La stabilisation des effectifs devra se confirmer sur le long terme.

Inscriptions en licence et en master à l'UNAH 1957-2023 (Source : Direction des statistiques, Secrétariat exécutif au développement institutionnel)



La refonte des programmes d'études est une priorité pour la UNAH, dans le cadre d'un concept novateur de *développement complet des programmes d'études*. Le processus de refonte des programmes s'est intensifié, avec 30 programmes examinés d'ici 2024, et a été accéléré : les délais de révision ont été ramenés de six ans à trois mois seulement. Cela a été rendu possible par un processus qui passe par une commission des programmes dans chaque faculté et par la hiérarchie avant l'approbation finale par le Conseil de l'Université. L'offre de master est constamment mise à jour afin d'être à la pointe de la discipline et de répondre aux besoins du pays. C'est aussi une porte d'entrée vers la recherche, qui reste un projet de développement majeur au sein de l'université. La volonté de prendre des risques et d'investir est grande. Des succès ont été obtenus, par exemple, dans les domaines de la santé et des sciences spatiales.

Les relations internationales sont une priorité stratégique pour la gouvernance de l'université, ce qui se traduit par l'existence d'un vice-rectorat dédié avec une équipe de 22 personnes. Mais les moyens sont très limités, couvrant principalement les salaires et les coûts liés à la représentation à l'étranger. La mobilité des étudiants reste peu structurée. Cependant, des projets récents, tels que la création d'un registre de mobilité et la cartographie des opportunités (appels à candidature pour des bourses), organisés par des organisations internationales, ont été lancés dans le but d'encourager la mobilité. Ils bénéficient aussi un peu d'ERASMUS.

La UNAH a récemment été incluse dans le *QS World University Ranking 2025*, bien qu'à une position éloignée (1201-1400) au niveau mondial. Il s'agit toutefois d'un premier pas qui mérite d'être reconnu et encouragé.

Référence 3 : L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie.

La UNAH s'insère de manière pertinente dans les réseaux publics et noue des alliances qui génèrent des avantages réciproques entre la société hondurienne et l'établissement.

Du point de vue des alliances institutionnelles, le lien entre la UNAH et les autres universités honduriennes se développe naturellement, étant donné son rôle de leader dans l'enseignement supérieur, tel qu'il est établi dans la Constitution du pays. Dans ce cadre, la gouvernance a décidé d'aborder des questions d'une grande pertinence contemporaine, en promouvant leur inclusion dans l'éducation de tous les étudiants honduriens. Deux domaines prioritaires ont été identifiés : l'inclusion systématique de notions d'éthique et la prise en compte des questions environnementales.

L'université profite également de diverses opportunités de collaboration pour les transformer en expériences d'apprentissage pour ses étudiants, tout en fournissant des connaissances et des recherches aux secteurs concernés. Dans certains cas, il s'agit d'accords à long terme, notamment avec des chambres de commerce ou des organisations sectorielles, qui permettent d'établir des relations de confiance. Par exemple, la UNAH participe très efficacement aux différents aspects de la mise en œuvre des politiques de santé, que ce soit par une approche scientifique avec l'appui de certains laboratoires, par l'analyse des marchés du travail dans ce domaine, ou par la mise en œuvre de politiques de ressources humaines. En outre, les professionnels de ces secteurs ont la possibilité d'intervenir en tant qu'enseignants ou conférenciers, ce qui peut déboucher sur des certificats de *formation*. Toutefois, ces formes de collaboration ne sont pas répandues dans toutes les facultés.

D'autre part, les études diagnostiques et l'analyse des systèmes de marché permettent aux différentes régions du pays d'orienter les politiques de développement des entreprises sur leurs territoires, afin de mieux tirer parti de leur potentiel. De cette manière, les problèmes sont abordés avec des approches multidisciplinaires et transdisciplinaires impliquant différentes facultés, ce qui génère des avantages réciproques indéniables.

En conclusion :

La UNAH, en tant qu'établissement de premier plan dans le domaine de l'enseignement supérieur au Honduras, assume ses responsabilités avec un haut degré d'engagement. Sa contribution aux établissements d'enseignement supérieurs du pays se manifeste par le déploiement d'orientations stratégiques dans une atmosphère d'échange constructif. Par ailleurs, la UNAH est appréciée par la population et les étudiants en tant qu'établissement d'excellence, ainsi que par les communautés locales, qui reconnaissent son impact sur le développement du pays, et, enfin, par les partenaires économiques avec lesquels elle a établi des alliances stratégiques. Certains de ces partenaires contribuent directement à la formation des étudiants, en fournissant des espaces d'apprentissage et des opportunités d'emploi pour les diplômés, leur permettant ainsi de mieux connaître les exigences du secteur employeur. L'université est présente dans tout le pays à travers différents sites offrant des formations spécifiques adaptées aux besoins locaux.

La stratégie est parfaitement visible à travers le PEI, mis en œuvre grâce à une gouvernance énergique, profondément engagée et inspirante pour l'ensemble du personnel. Les axes choisis sont pertinents, notamment en termes de refonte des carrières, de recherche et d'internationalisation. Ils constituent une réponse, certes partielle, à la baisse des effectifs et aux besoins exprimés par les acteurs de l'université et par le pays.

La question du financement de l'université par l'Etat reste un point de vigilance, l'Etat n'ayant pas été en mesure d'honorer ses engagements ces dernières années. En valeurs absolues, ces dotations restent très importantes et sont même en augmentation, mais cela ne tient pas compte de l'inflation. Par conséquent, les projets et la stratégie de développement de l'établissement pourraient se heurter à des contraintes à l'avenir.

Référence 4 : La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie.

Le Rectorat a fait de la modernisation de l'administration un axe central du PEI, en promouvant deux orientations particulièrement appropriées : une décentralisation bien structurée et un mouvement important de simplification. La communication, en particulier, est un élément important de la stratégie. Le système d'information sera également un élément important lorsque son intégration sera pleinement déployée.

Le rôle de la Cité universitaire (CU) évolue et s'oriente vers un rôle de soutien. Ainsi, avec ses douze directions, le Vice-rectorat académique soutient les facultés et les centres dans la mise en œuvre des POA. En outre, des visites régulières sur le terrain sont organisées pour faciliter le dialogue, identifier les attentes et promouvoir la construction collective, qui implique également les étudiants à travers leur participation aux conseils.

Les facultés et les centres régionaux ont vu leurs ressources humaines renforcées pour jouer pleinement leur rôle dans la stratégie de développement et de gestion. La formation des directeurs, recommandée par le Hcéres en 2020, est en cours et commence à produire des résultats. Les directeurs se sentent engagés dans leur mission, accompagnés et outillés. Cette évolution constitue un véritable atout pour repenser le rôle des centres régionaux et leur offre de formation dans un contexte de baisse des effectifs. Un point d'amélioration pourrait être de renforcer le rôle et la représentativité de la recherche dans l'organisation, afin de l'aligner davantage sur la stratégie. Il pourrait être envisagé, par exemple, d'associer plus étroitement les chercheurs ou les instituts.

Cependant, la bureaucratie administrative reste un obstacle important. Elle se manifeste par la lenteur des processus de décision et de leur mise en œuvre, ainsi que par la méconnaissance de certaines activités clés, en particulier la recherche. Pour relever ce défi, la UNAH a mis en œuvre deux réponses principales : la rationalisation et le renforcement de l'esprit d'équipe. Une action importante est actuellement en cours, visant à une refonte générale des processus administratifs. Cette initiative comprend la participation active du personnel et la numérisation des procédures. Elle vise à réduire le nombre de tâches, à éliminer les redondances et à faciliter le suivi. Cela permettra de libérer du temps administratif pour la formation réglementaire, l'orientation stratégique ou le renforcement du personnel d'enseignement et de recherche. Toutefois, cette simplification est limitée par des réglementations, dont l'une est l'obligation de conserver tous les documents originaux sur papier.

Dans ce contexte, la direction exécutive de la gestion et de la technologie est un acteur clé de la modernisation, participant activement à la simplification et à la normalisation des processus par le biais d'initiatives telles que la campagne "Zéro papier". Elle a entrepris de renouveler l'infrastructure du réseau et a lancé la première phase d'un *datawarehouse* d'information institutionnelle qui, à long terme, couvrira non seulement la partie administrative, mais aussi la partie académique. Actuellement, entre 40 et 50 personnes ont accès à ce système d'information, qui s'adresse aux gestionnaires et aux décideurs, qui disposent de panneaux de contrôle.

Cette direction offre une gamme de services numériques aux étudiants et au personnel enseignant : courrier électronique, intranet, *Microsoft Teams*, dépôts numériques et accès à une salle de collaboration intelligente. Elle participe également activement à la formation du personnel administratif et enseignant. La prochaine étape de ce processus de modernisation est la mise en œuvre d'un système d'information entièrement intégré. Actuellement, l'établissement ne dispose que du manuel du système.

La communication est un vecteur efficace de la stratégie. Un plan opérationnel a été élaboré en fonction des axes stratégiques du PEI, dans le but de passer d'une gestion axée sur l'immédiat à une planification structurée et orientée vers les résultats. Cette approche a déjà contribué de manière significative à renforcer l'image et le sentiment d'appartenance. Elle se traduit, par exemple, par la mise en place d'une identité visuelle commune

et unifiée pour l'ensemble des unités et centres régionaux. En outre, les centres et les facultés ont créé leurs propres moyens de communication, complétés par une formation spécifique pour le personnel chargé de leur gestion. Une plateforme web a également été créée avec tous les projets d'internationalisation (appels à subventions, accords, formations virtuelles, opportunités de mobilité). La communication est ainsi plus adaptée et plus proactive.

La direction de la communication effectue un suivi continu pour s'assurer de l'efficacité de la stratégie de communication, sur la base des commentaires reçus sur les médias sociaux. Elle s'efforce d'interagir avec ses publics et répond aux messages reçus sur ces plateformes. Dans le même esprit de communication directe, une boîte à idées a été mise en place. En outre, le ton a évolué pour combiner le professionnalisme institutionnel et une communication plus étroite avec les parties prenantes.

Les résultats des recherches sont systématiquement médiatisés et certains articles sont repris par la presse. Un effort particulier a été fait par le vice-rectorat académique et le vice-rectorat de l'orientation et des affaires étudiantes (VOAE) pour renforcer l'attractivité : participation à des salons, visites d'écoles, témoignages de réussite d'étudiants travailleurs, d'étudiants handicapés, etc. Les interactions avec les alumni et les acteurs économiques traduisent une réelle attente de la part de ces publics qui, mieux informés, pourraient devenir des soutiens plus actifs de la UNAH.

Référence 5 : L'établissement porte une politique globale de la qualité.

Bien que la UNAH dispose d'un modèle accrédité de système d'assurance qualité interne (SIAC) et d'une proposition de politique de qualité, ces éléments n'ont pas encore été mis en œuvre. Toutefois, l'établissement fait preuve d'un engagement en faveur de la qualité institutionnelle.

La UNAH a élaboré un système interne d'assurance qualité (SIAC) reconnu au niveau international, certifié par l'Agence nationale espagnole pour l'évaluation de la qualité et l'accréditation (ANECA) et le Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA), ce qui souligne son engagement à l'égard des normes internationales. Cependant, le rapport d'autoévaluation et les entretiens avec l'unité de gestion de la qualité (UGC) et d'autres membres du personnel de direction suggèrent que les processus de qualité ne sont pas totalement intégrés dans toutes les unités et tous les centres régionaux, ce qui limite la capacité à assurer un suivi uniforme et une mise en œuvre continue.

L'UGC, rattachée au vice-rectorat académique, organise et supervise, selon le RAE, les processus d'autoévaluation au niveau des diplômes et des établissements, ce qui laisse supposer une gestion centralisée de la qualité ; toutefois, les entretiens menés auprès de la direction des différentes unités et centres n'ont pas permis de le démontrer de manière robuste. "L'UGC a travaillé sur le suivi des actions d'amélioration et continue de surveiller le PEI (2024-2027) " (IAE, p.12), ce qui n'était pas évident dans les entretiens.

La UNAH dispose d'une proposition de politique de qualité, mais elle doit encore être validée. Il est évident que la UNAH dispose d'éléments de politique de qualité ventilés dans ses lois, règles et règlements, bien qu'une culture d'amélioration continue ne soit pas évidente, étant donné qu'il n'y a pas de processus de contrôle, de suivi et d'évaluation dans le campus central, dans les CRU ou dans l'UGC. La UNAH a déclaré que la politique de qualité n'a pas encore été approuvée parce qu'elle donne la priorité à la politique d'inclusion.

Le processus d'autoévaluation actuel ne permet pas un retour d'information direct à toutes les unités, ce qui nuit à la mise en œuvre rapide des améliorations, malgré une réelle volonté de s'appuyer sur les résultats des enquêtes menées auprès du personnel et des étudiants au cours de la phase d'autoévaluation qui a précédé l'évaluation du Hcéres.

Par conséquent, le fait que la UNAH n'applique pas une politique de qualité globale et ne dispose pas d'un système de contrôle, de suivi et d'évaluation de la gestion institutionnelle, en vue d'une amélioration continue, est considéré comme une opportunité d'amélioration. Le comité recommande qu'à l'avenir, l'application efficace de sa stratégie pourra être démontrée par l'historique des indicateurs et que tous les processus de suivi seront menés avec la rigueur scientifique nécessaire, en envisageant des analyses objectives, dans le but de mettre en œuvre des améliorations en temps opportun.

Référence 6 : L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

Le modèle financier est en transition pour intégrer l'objectif de diversification des recettes. La qualité du dialogue de gestion est nettement améliorée et bénéficie de la décentralisation engagée. Le lien avec l'activité réelle, qui aurait pu être facilité par le travail d'analyse des coûts, ne semble pas encore avoir été exploité.

La loi garantit un soutien important de l'État à la UNAH par le biais de subventions publiques, indépendamment de l'activité réelle de l'université, comme les frais de scolarité, par exemple. Bien que l'engagement d'allouer 6% du budget de l'Etat ne soit pas respecté (le soutien réel représente moins de 2% du budget), cet engagement constitue une base financière solide idéale. Cependant, il constitue également une menace en liant la viabilité du budget à la situation politique du pays. L'équipe actuelle a réussi à établir un dialogue permanent avec le Secrétariat d'Etat aux Finances pour sécuriser la contribution de l'Etat et améliorer sa programmation. Cette année, pour la première fois, le conseil de l'université a pu approuver le budget en décembre, en intégrant la subvention prévue pour l'année n+1. Cela permettra d'effectuer les dépenses de l'année dans le budget correspondant dès le mois de janvier, sans utiliser le solde, qui pourra servir à des investissements.

Exécution des recettes (en millions de lempiras) - Source : Rendición de cuentas.

Détail	2020		2021		2022		2023	
Solde initial	640.53	11.50%	507.28	9.30%	18.49	0.36%	0	0
Revenu de l'Etat	4,514.13	80.90%	4,540.65	82.90%	4,774.84	92.28%	5,361.72	93.19%
Revenu propre	249.03	4.50%	249.03	4.60%	286.65	5.54%	289.19	5.03%
Accord sur le secteur de la santé	85.26	1.50%	85.26	1.60%	94.31	1.82%	102.80	1.79%
Dette de l'Etat	93.1	1.70%	91.26	1.70%				

La UNAH a opté pour une politique de diversification de ses ressources. L'une des actions envisagées dans le PEI est d'"innover et d'améliorer la gestion administrative et financière, (...), principalement en ce qui concerne la génération et la collecte des ressources par les différentes unités". L'évolution des recettes au cours des dernières années ne reflète pas encore les résultats de cette politique. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour identifier de nouvelles sources de revenus et pour améliorer la gestion administrative et financière. La lenteur du traitement des accords, qui a été mentionné à plusieurs reprises lors des entretiens, constitue un véritable obstacle. D'après les entretiens, le recours à la Fondation UNAH, présidée par le recteur, pour financer des investissements technologiques semble prometteur. Créée il y a 10 ans et dédiée à la recherche et à l'éducation non formelle, elle a été présentée comme un outil de flexibilité permettant d'attirer des financements pour la modernisation technologique des infrastructures de recherche. Cependant, le Comité regrette le manque de documentation sur le fonctionnement de la Fondation.

Le réseau des *alumni* pourrait constituer une autre source de diversification qui ne semble pas être exploitée à l'heure actuelle. Les *alumni* expriment une profonde reconnaissance à l'égard de l'établissement et considèrent qu'apporter un soutien financier à des initiatives spécifiques de la UNAH serait un retour approprié.

L'élaboration et le suivi du budget évoluent également.

La qualité du dialogue de gestion avec les CRU s'est grandement améliorée. Ils disposent désormais de leur propre budget et de la liberté de le gérer. Ils sont soutenus par le Secrétariat de l'administration et des finances dans la construction de leur budget, qui reste fondé sur l'historique. Les centres régionaux disposent d'un plafond et décident de leurs priorités. En termes de mise en œuvre, elle ne repose plus uniquement sur le Secrétariat de l'administration et des finances, ce qui en améliore la qualité. Les CRU et les unités ont également accès à des tableaux de bord pour un suivi continu ; le Secrétariat organise deux réunions par an pour présenter l'exécution du budget et aider les unités à s'améliorer.

La construction du budget gagnerait à être encore améliorée et le lien avec l'activité renforcé, ce qui pourrait être facilité par un travail d'analyse des coûts complet, en tenant compte du rôle socio-économique des centres.

Référence 7 : La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels.

La politique des ressources humaines repose sur une série de mesures et d'instruments qui reflètent la stratégie. Afin d'atteindre l'objectif consistant à "promouvoir de manière planifiée le développement permanent du talent humain enseignant et administratif de la UNAH tout au long du cycle de travail", deux des trois mesures prévues dans le PEI sont bien avancées.

Si les services au personnel gérés par le Secrétariat au développement du personnel prennent en compte l'évolution des activités, la recommandation du comité HCERES 2019 reste pertinente pour "développer un système de répartition des ressources financières et humaines basé sur l'activité et les objectifs".

En réponse à la réduction des effectifs, le Secrétariat du développement du personnel a mis en œuvre une réduction du recrutement. Il n'est pas prévu de supprimer des postes, mais d'éviter le remplacement systématique des départs. Cette diminution des effectifs est perceptible à partir de 2023 ; en 2021, la loi imposant la reconnaissance du personnel non permanent en affectation permanente a été mise en œuvre. L'objectif actuel est de stabiliser progressivement les effectifs. Pour accompagner cette orientation, un programme de formation des gestionnaires a été mis en place afin de leur donner les outils pour analyser leurs besoins et les traduire en emplois adaptés. Les CRU et les autres unités sont donc activement impliquées dans ce processus et contribuent au double rééquilibrage : ajustement des besoins en personnel aux activités réelles et équilibre entre le personnel enseignant et le personnel non enseignant.

Parallèlement, un relèvement des exigences en matière de diplômes pour le recrutement a été envisagé, dans le but d'augmenter la proportion de personnel académique titulaire d'un doctorat, en particulier dans les CRU. Actuellement, le personnel de la UNAH se caractérise par une forte proportion de personnel administratif et une majorité d'enseignants titulaires d'une licence.

Répartition des enseignants par grade académique (fiche de caractérisation)

	TU	L	DMC	MSc	ES	S ES	DR	TOTAL
2020	6	2,593	116	1,278	197	19	114	4,323
2021	4	2,393	77	1,793	146	26	242	4,681
2022	4	2,890	87	1,873	181	20	250	5,306
2023	4	2,818	83	1,825	169	24	244	5,168

TU : Técnico Universitario -- L : Licenciatura -- DMC : Diplomado en el Marco de Competencias -- MSc : Master of Science -- ES : Educación Secundaria -- S ES : Superior en Educación Secundaria -- DR : Doctorado

Bien que la UNAH offre des niveaux de salaire attractifs, il a été constaté que le principal obstacle au recrutement est la réserve de diplômés. Dans ce contexte, la formation devient un axe clé du changement promu par le rectorat. La Direction des carrières administratives met en œuvre un plan de formation majeur qui combine des formations obligatoires pour les compétences non techniques et des formations basées sur les compétences. Celles-ci concernent la numérisation, l'innovation des processus et le développement de l'initiative et de la créativité. Une cartographie des compétences est en cours d'élaboration au moyen d'un formulaire rempli par chaque membre du personnel, ce qui sera très utile pour identifier clairement les compétences et suivre leur évolution.

L'effort de formation concerne également les enseignants avec l'*Instituto de Profesionalización y Superación Docente*. Un programme d'initiation de 100 heures, "Je suis un enseignant de l'UNAH", accompagne les 5 premières années. Le comité salue cette initiative pour accompagner les changements introduits par la nouvelle équipe : virtualisation, innovation pédagogique adaptée à un nouveau public, liens avec l'emploi, recherche. Un autre aspect favorable souligné est la simplification du processus d'évaluation annuelle des enseignants, dont les résultats sont utilisés pour améliorer le programme de formation. Cependant, sont souvent relevés des problèmes d'attitude du personnel enseignant, également perçus par les étudiants, qui observent une différence générationnelle marquée dans les méthodes d'enseignement.

En ce qui concerne le dialogue social, il existe deux syndicats : le *Sindicato de Docentes Universitarios* (SIDUNAH), composé d'enseignants qui s'associent volontairement, et le *Sindicato de Trabajadores de la UNAH* (SITRAUNAH), qui comprend à la fois du personnel administratif et enseignant. Les négociations ne semblent pas fréquentes, et le dialogue reste assez informel. Ainsi, la récente révision du manuel des salaires - autre élément du plan de modernisation - s'est faite sans concertation. Elle a été approuvée par l'État et communiquée officiellement à tous les employés. Le manuel a été révisé de manière significative, en réévaluant les salaires des dix dernières années. Le principal objectif du processus de requalification des enseignants est d'offrir des avantages supplémentaires aux enseignants engagés dans la recherche. Ces avantages comprennent la libération d'heures d'enseignement, des avantages dans le système de retraite et des facilités de mobilité.

La prochaine étape de cette politique RH est le développement de la gestion de carrière et des talents qui ne fait que commencer. L'absence de grèves en 2024 peut laisser présager un apaisement du climat social, cependant, il a été noté qu'il n'existe pas d'enquête sur le climat social. Il convient de souligner que la UNAH a élaboré une politique d'inclusion et d'équité dans l'enseignement supérieur pour la cohésion sociale, qui s'applique à toutes les universités. Dix mois après le début de cette nouvelle administration, elle encourage le renforcement des groupes vulnérables, l'aide aux personnes handicapées et la vigilance pour s'assurer que le programme d'amélioration n'exclut personne.

Référence 8 : L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement.

Bien que les projets immobiliers prévus au cours de la période d'évaluation n'aient pas tous été réalisés, la UNAH dispose d'une politique immobilière dynamique et maintient un dialogue amélioré avec les centres régionaux afin de répondre aux besoins locaux.

Le Secrétariat exécutif pour la gestion des projets et des infrastructures (SEAPI) est l'unité chargée de la gestion des projets d'infrastructure de l'université. Comme les autres secrétariats, il joue un rôle important dans le mouvement de décentralisation qui a été initié. Depuis quatre ans, les CRU ne se contentent pas de mettre en œuvre des projets de maintenance, mais participent activement au diagnostic et à l'élaboration de plans pluriannuels, grâce à un partenariat avec le SEAPI.

Le SEAPI dispose d'un inventaire détaillé de tous les espaces physiques au niveau national, y compris les laboratoires, les bibliothèques, les salles de classe, les salles de classe spécialisées, etc. Il dispose également d'un diagnostic des besoins en installations physiques et en infrastructures, en fonction des exigences techniques, de sécurité et d'accessibilité. Ces outils et la volonté de l'équipe politique de promouvoir des investissements significatifs permettent d'élaborer un plan de maintenance ambitieux et un plan de croissance ordonnée des espaces physiques de la Ciudad Universitaria et des CRU.

Comme le montrent les manuels techniques, il y a eu un ralentissement notable du nombre de projets mis en œuvre au cours des quatre dernières années, en raison de facteurs économiques (diminution des reports) et restrictions imposées par la pandémie, qui ont entraîné un manque de disponibilité des entreprises. Aujourd'hui, la UNAH sort de cette période et a décidé d'allouer un investissement d'un milliard de lempiras à court terme pour résoudre les problèmes d'infrastructure, y compris l'amélioration des installations existantes et la construction de nouvelles installations. Certains bâtiments pédagogiques ont besoin d'être rénovés, notamment pour permettre l'installation de nouveaux outils pédagogiques. Un autre projet à envisager est l'étude des capacités d'hébergement des étudiants, qui sont actuellement notoirement insuffisantes. Cette volonté politique et le professionnalisme du SEAPI permettent d'espérer une réelle amélioration des infrastructures d'enseignement et de recherche, et donc une réduction de leur hétérogénéité.

En conclusion :

La UNAH donne la priorité à la modernisation administrative. Elle a mis en œuvre des stratégies telles que la décentralisation, la simplification des processus et la numérisation, soutenues par une communication plus efficace et un système d'information en développement. Le rectorat encourage le dialogue et la construction collective avec les facultés, les centres régionaux et les étudiants afin de renforcer le travail collaboratif. Cependant, des barrières administratives et réglementaires persistent et ralentissent la prise de décision.

La qualité institutionnelle est soutenue par la modélisation d'un système interne d'assurance qualité (SIAC), qui n'a pas encore été mis en œuvre. L'absence d'intégration systémique et de suivi centralisé limite la capacité d'amélioration continue. En outre, bien qu'il existe des politiques et des réglementations en matière de qualité, elles manquent de validation et de systématisation.

Sur le plan financier, la UNAH cherche à diversifier ses revenus, bien que sa viabilité dépende toujours de la subvention de l'État. La décentralisation du budget permet aux centres de gérer leurs propres ressources, mais le lien entre les activités et les budgets doit encore être développé. La politique des ressources humaines vise à stabiliser les effectifs, à améliorer la proportion d'universitaires titulaires d'un doctorat et à promouvoir le développement des compétences par la formation. Cela inclut des programmes pour les enseignants et le personnel administratif visant l'innovation, la virtualisation et l'amélioration de la pédagogie. Toutefois, la bureaucratie excessive dans les processus de recrutement et l'absence d'analyse systématique des besoins en personnel restent des défis importants.

En termes d'infrastructures, le SEAPI mène un diagnostic et une planification des besoins physiques, encourageant les projets d'entretien et d'expansion avec un investissement prévu d'un milliard de lempiras. Malgré les progrès réalisés, l'hétérogénéité des installations reste préoccupante.

Dans l'ensemble, l'UNAH progresse en matière de modernisation et de décentralisation, mais doit relever des défis tels que la bureaucratie, le manque d'intégration de la qualité et l'utilisation limitée des réseaux de soutien tels que les *alumni* et les chercheurs.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Référence 9 : La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes.

La UNAH est la principale force de recherche du pays, apportant une contribution essentielle non seulement à la croissance scientifique du Honduras, mais aussi à son développement social et économique. L'établissement a défini des orientations structurantes dans le domaine de la recherche, articulées avec celles de son territoire.

La recherche à la UNAH couvre un large éventail de disciplines ayant des implications considérables pour le développement de la société. La politique de recherche est orientée vers le développement de la science et de la technologie pour résoudre les problèmes locaux, régionaux et nationaux. La politique de recherche est actuellement mise à jour pour la période 2025-2030. La priorité est donnée aux infrastructures pour le développement territorial, ce qui représente 13 priorités. Une autre priorité est d'augmenter le nombre de doctorats afin de renforcer la capacité de recherche globale de la UNAH, pour laquelle le programme *Relevo Docente* a été créé.

La recherche est menée dans les neuf régions du Honduras à travers les différents centres régionaux, ce qui est un point fort, permettant ainsi le développement des différentes zones du pays. Cette recherche régionale est proche de la réalité du terrain, ce qui est un avantage direct lorsqu'il s'agit, par exemple, de la recherche biomédicale ou de l'observatoire de la violence.

L'absence de mise à jour des priorités de recherche peut entraîner un retard dans la capacité à répondre aux besoins actuels et émergents de la société. Toutefois, étant donné que la recherche est menée à moyen et à long terme, et compte tenu des ressources de recherche disponibles, il est nécessaire de maintenir une certaine cohérence dans les thèmes abordés.

Les objectifs sont ambitieux en termes de visibilité et d'influence afin de positionner la UNAH en tant que leader régional et d'élever le niveau de la recherche à des normes internationales. La UNAH s'appuie sur un réseau international de collaborations qui lui permet d'enrichir et de développer ses capacités de recherche afin de relever des défis complexes et d'aborder des problèmes divers dans une perspective interdisciplinaire. La UNAH encourage le développement de partenariats avec des organisations internationales afin de promouvoir le développement de la recherche scientifique. Cependant, ces alliances sont encore essentiellement axées sur les organisations hispaniques (>90%), et une perspective internationale plus large serait bénéfique. En vue d'utiliser et d'élargir ces alliances stratégiques pour l'échange de connaissances, la mobilité académique et l'établissement de liens durables, il semble nécessaire de renforcer les liens entre la UNAH et les partenaires institutionnels impliqués dans la formation doctorale des professeurs bénéficiant du programme *Relevo Docente*.

En termes d'éthique, la communauté universitaire dans son ensemble peut s'appuyer sur le manuel d'éthique de la recherche pour appliquer les principes et valeurs éthiques définis par la UNAH afin de guider la conduite, les actions et la prise de décision du personnel et des étudiants dans le cadre des activités de recherche. Ce manuel définit également l'intégration des comités d'éthique de la recherche en tant qu'organes consultatifs multidisciplinaires chargés d'examiner les projets, les protocoles et leurs résultats dès lors qu'ils impliquent la participation d'êtres humains, d'animaux et de plantes. Un exemple de projet sauvé par le comité est la feuille de route pour des politiques globales de promotion de l'égalité des sexes dans les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques.

La UNAH a une volonté claire d'augmenter sa production scientifique, tant en nombre qu'en qualité d'articles. Les succès de la recherche sont nombreux sur certains sujets, notamment dans le domaine de la santé, dont les infections courantes au Honduras, et de la physique mathématique. Cet engagement se traduit par une multiplication par 2,5 du nombre de publications dans des revues indexées entre 2020 (99 publications) et 2023 (242 publications), principalement dans les domaines de la santé et de la physique. Mais le nombre croissant de revues scientifiques payantes apparaît comme un obstacle majeur pour les chercheurs, tant sur le plan psychologique que financier.

Le nombre de personnels impliqués dans des projets de recherche a également augmenté de manière significative avec 691 chercheurs actifs sur la période (seulement 102 en 2018). Ce nombre reste globalement faible (il représente 17% du personnel enseignant), et un début de politique d'incitation au financement de la recherche a été mis en place. Parallèlement, le nombre de doctorats est globalement faible, et la politique de soutien et de bourses pour l'augmenter manque d'efficacité et d'ambition.

Malgré les efforts consentis en faveur de la recherche et l'augmentation du nombre de professeurs doctorants, il subsiste un déséquilibre important entre les disciplines et leur développement. A ce jour, il n'existe que trois programmes doctoraux actifs (Sciences du développement humain, Gestion des entreprises, Droit ; un quatrième sera lancé prochainement), qui ne couvrent qu'une partie de l'éventail des disciplines universitaires. Dans le cadre de son auto-évaluation, la UNAH a interrogé les chercheurs pour connaître leur point de vue sur la politique de recherche, ses limites et les améliorations possibles. Le manque de moyens financiers et d'incitations, et surtout de collaboration entre les disciplines, apparaît comme un obstacle au développement de la recherche.

Actuellement, il n'existe pas de critères pour évaluer la qualité de la production scientifique de l'établissement, qui se fait a posteriori, sur base de métriques telles que la position des auteurs, le nombre d'auteurs, les facteurs d'impact, les citations, la présence ou non de la revue dans le *Journal of Citation Report (Clarivate)*, etc. Certains de ces critères (référencement dans Scopus, par exemple) ne s'appliquent pas bien aux sciences humaines et sociales. Des paramètres qualitatifs et quantitatifs sont en cours de développement pour évaluer la qualité de la recherche du début (conception) à la fin (exploitation).

La direction de la UNAH est consciente du manque général d'agilité nécessaire à une internationalisation efficace, ainsi que de la faiblesse de la maîtrise de l'anglais, aussi bien chez le personnel que les étudiants.

Référence 10 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche.

La UNAH dispose d'un budget spécifique pour financer les activités de recherche, y compris la mobilité, les projets de recherche, l'acquisition d'équipements et d'infrastructures de recherche et les frais de publication. Malgré la forte volonté du rectorat d'augmenter le financement de la recherche et d'en faciliter la gestion, les efforts consentis sont encore loin d'être suffisants. Mais la trajectoire est bonne.

Le budget est réparti entre la Direction de la recherche scientifique, humaniste et technologique (environ 50% du budget total de la recherche) et les instituts, facultés et centres de recherche. Ce budget représente moins de 5 % du budget total de l'institution, ce qui est encore très modeste, mais la direction de la UNAH est déterminée à l'augmenter à l'avenir. Actuellement, les possibilités de financement offertes par l'UNAH ne sont pas suffisantes pour garantir l'activité de recherche. Cela encourage les chercheurs actifs à rechercher d'autres sources de financement, soit pour des projets de recherche, soit pour des services qui les relient à la société. En particulier, le développement d'infrastructures de recherche nécessite un budget dédié, une capacité d'investissement élevée et une programmation pluriannuelle. Tous ces moyens ne sont pas disponibles actuellement.

Parallèlement, il est nécessaire de mettre en place un soutien administratif efficace pour la mise en œuvre, le suivi et le fonctionnement des projets de recherche. Il existe un fossé évident entre le personnel administratif et les chercheurs, car le personnel administratif ne comprend pas toujours les activités menées par les chercheurs et leurs exigences. En particulier, les jeunes professeurs ressentent plus fortement le poids de la bureaucratie. Les règles administratives sont censées être adaptées de manière à ne pas restreindre l'activité scientifique. Dans les faits, certains chercheurs font appel à la Fondation UNAH pour la gestion administrative de leurs projets.

Par ailleurs, la plupart des enseignants éprouvent des difficultés à mener des travaux de recherche en raison du poids de leurs responsabilités pédagogiques ou sociales. En conséquence, depuis 2023, la UNAH a mis en place un dispositif favorisant la reconnaissance des chercheurs à travers un concours de projets pour le prix recherche et innovation en réponse au problème de démotivation des enseignants, mais trop limité (un seul lauréat par catégorie). Le comité apprécie l'initiative, mais estime qu'elle est loin d'être suffisante. Il faut noter qu'il n'existe toujours pas de statut de "chercheur pur" : actuellement, les chercheurs sont employés en tant qu'enseignants ou personnel administratif. Si un chercheur à temps plein est nécessaire, il est engagé sous contrat administratif, ce qui limite sa capacité à mener des projets indépendants.

Le Comité note également le manque de clarté du processus d'évaluation des projets de recherche internes. Il semble que les experts des domaines concernés ne soient pas systématiquement consultés. En revanche, l'établissement dispose d'un manuel d'éthique pour guider l'ensemble de la communauté de recherche (chercheurs, doctorants, étudiants) et les comités d'éthique qui examinent les projets, les protocoles et les résultats, ainsi que les aspects juridiques qui s'y rapportent.

En résumé, il convient de souligner la capacité de la UNAH à articuler les acteurs du monde universitaire, de l'industrie et de l'État, dans le but de générer des initiatives qui favorisent la réactivation économique dans le contexte de post pandémie COVID-19.

En conclusion :

La UNAH est la principale force de recherche du pays, apportant une contribution essentielle non seulement à la croissance scientifique du Honduras, mais aussi à son développement social et économique. La UNAH s'est fixée des objectifs ambitieux pour augmenter le nombre de projets et le nombre de publications nationales et internationales au cours de la période 2024-2027. Pour y parvenir, la UNAH a mobilisé des ressources financières et augmenté son budget de recherche. Mais le financement de la recherche reste limité et ne semble donc pas à la hauteur des ambitions stratégiques définies par l'établissement, que ce soit en termes de projets de recherche, de financement d'infrastructures de recherche, de bourses pour augmenter le nombre de doctorants ou d'incitations pour encourager plus d'enseignants à s'engager dans la recherche.

L'établissement a défini des orientations structurantes en matière de recherche, articulées avec celles de son territoire. La recherche en santé est très réactive, ce qui lui permet de proposer des stratégies concrètes de santé publique. Avec la physique, la recherche en santé apparaît comme le fer de lance de l'UNAH, avec de très bons résultats fondamentaux et appliqués. Les autres disciplines parviennent, dans certains cas, à obtenir de très bons résultats de recherche, mais ne se distinguent pas autant, ce qui révèle un net déséquilibre dans la perception de la recherche au sein de l'établissement.

Référence 11 : Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes.

Les règlements de la UNAH encouragent le développement de l'enseignement supérieur au profit de la société hondurienne dans des domaines stratégiques tels que la santé, le droit, l'environnement et le développement urbain. Les projets d'inclusion de la science dans la société (*vinculación*) constituent un cadre formatif pour les étudiants et une application directe de la recherche pour les chercheurs. Les projets de *vinculación* sont également commandés par le gouvernement, qui impose une orientation des thèmes de recherche/*vinculación*.

En tant qu'université publique, la UNAH a la responsabilité constitutionnelle de préparer les étudiants à devenir des professionnels socialement conscients. Les étudiants sont tenus d'effectuer des heures de sensibilisation (bénévolat). Ces projets leur donnent l'occasion de travailler sur des applications pratiques sur le terrain. Ainsi, le règlement de la UNAH encourage et promeut le développement de l'enseignement supérieur au profit de la société hondurienne, en particulier pour renforcer le développement local au niveau municipal, par le biais d'accords de coopération interinstitutionnelle. Dans le cadre des sept priorités du PEI, la *vinculación* est la troisième priorité, avec la recherche et la formation.

La UNAH est très active dans divers domaines stratégiques pour la société hondurienne, tels que la santé, le droit, l'environnement et le développement urbain. Elle a établi de nombreuses relations avec diverses entités non universitaires. L'un des principaux objectifs de la UNAH est de fournir une aide au développement aux municipalités de niveau C (gestion institutionnelle faible) et D (gestion institutionnelle de base), en se concentrant sur des questions telles que la santé publique et l'environnement, ou le bien-être général. Le rôle de l'établissement dans la diffusion des résultats de l'université dans la société (par la médiation scientifique, les services, etc.) a fait l'objet d'une prise de conscience significative.

Ce lien est établi par le biais d'accords et d'alliances avec différents acteurs et institutions : entreprises, système d'éducation nationale, ONG, associations professionnelles, institutions et gouvernements locaux. Un exemple particulièrement réussi est la collaboration (trois ans) avec la municipalité de San Ignacio, où des étudiants volontaires fournissent des services de santé, de soins dentaires ou de travail social à la population et gèrent le dispensaire local. La direction de la recherche collabore également avec le COHEP (Conseil hondurien de l'entreprise privée) pour le diagnostic des systèmes de marché, une évaluation pratique de l'économie nationale dans le secteur privé utilisée pour l'élaboration de la stratégie nationale pour les entreprises durables.

Un nombre important de projets de recherche et/ou de développement de l'entreprise ont été réalisés au cours de la période, avec des retombées très positives pour la société hondurienne.

Pour les chercheurs, l'équilibre entre la recherche fondamentale, financée par les programmes de recherche, et la recherche socio-scientifique est parfois difficile à trouver. Il est recommandé de définir précisément la part investie par le personnel enseignant dans le détachement, exprimée en termes d'heures dans le service statutaire

Enfin, il convient de noter que la UNAH dispose d'un règlement sur la propriété intellectuelle et d'un manuel de gestion de l'innovation, qui encadrent les aspects juridiques de la propriété intellectuelle (droits d'auteur, droits connexes, propriété industrielle). Ces règlements sont particulièrement importants et pertinents pour assurer la protection des inventions, des logiciels, des brevets et des dépôts - malgré leur faible nombre - et la Direction générale de la propriété intellectuelle du Honduras (DIGEPIH) est chargée de leur application. Plusieurs innovations ont été développées de la période évaluée ou sont en cours de finalisation. Cela témoigne d'une bonne prise de conscience des défis de la propriété intellectuelle par l'établissement et de son ambition d'intensifier l'activité d'innovation à l'avenir.

Référence 12 : L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société.

Par ses activités de *vinculación*, la UNAH contribue au développement du pays, en proposant des solutions concrètes et ambitieuses aux problèmes rencontrés par la société hondurienne.

Le lien université-société étant une fonction fondamentale de la UNAH, les actions entreprises sont menées à la demande de l'État et des acteurs de la société. Le bilan de la politique de *vinculacion* pour le pays est globalement positif. Dans ce cadre, les professeurs reçoivent une formation au travail de *vinculacion*, dans le but de développer leur capacité à articuler les fonctions et à promouvoir la création d'un programme d'études à impact social. Des moyens de transport sont fournis ou mis à disposition par la UNAH dans un certain nombre de projets lorsqu'ils impliquent des communautés.

Néanmoins, la politique de ressources et de soutien pour promouvoir et développer des activités liées à l'innovation et à l'inclusion de la science dans la société n'est pas très lisible et ne semble pas dépendre d'un processus identique partagé par toutes les disciplines et tous les centres. Sans soutien financier spécifique, la *vinculacion* dépend essentiellement de l'enthousiasme et de l'énergie du personnel impliqué. Mais la UNAH tente de générer des revenus à partir de la vente de services dérivés de la mise en œuvre de projets de recherche, de licences ou de brevets, par exemple.

Les activités de *vinculacion* sont nombreuses et diversifiées sur l'ensemble du territoire. Des événements sont souvent organisés pour permettre aux citoyens de bénéficier de l'expertise de l'université ou de participer à des échanges sur de grandes questions de société. Cependant, il existe encore un manque de coordination de ces initiatives précieuses, ce qui laisse certains des acteurs potentiels de l'établissement dans l'ignorance des projets menés. La UNAH est invitée à réfléchir à la manière de renforcer la direction de la *vinculacion*.

Le nombre d'événements organisés sur le territoire qui permettent de construire une culture des liens entre science et société est un point fort de l'action et de l'identité de la UNAH.

En conclusion :

La UNAH promeut l'enseignement supérieur au profit de la société hondurienne, en abordant des questions stratégiques telles que la santé, le droit, l'environnement et le développement urbain. L'accent mis sur la sensibilisation permet aux étudiants et aux enseignants d'appliquer les connaissances dans des projets pratiques, en renforçant le développement municipal et en collaborant avec divers acteurs sociaux et institutions. En outre, la UNAH collabore avec des entités pour réaliser des diagnostics économiques et contribuer aux stratégies de développement des entreprises.

L'établissement est confronté au défi d'équilibrer la recherche fondamentale et la recherche appliquée, bien qu'elle dispose d'outils tels que le règlement sur la propriété intellectuelle et le manuel de gestion de l'innovation pour protéger les inventions et encourager l'innovation. Malgré la pertinence de ces initiatives, il y a toujours un manque de coordination transversale dans les actions d'inscription de la science dans la société, ainsi qu'un soutien financier limité. Ces activités dépendent dans une large mesure de l'engagement du personnel.

Grâce à des partenariats et l'organisation d'événements, la UNAH parvient à intégrer la science dans la société et à relever des défis nationaux majeurs. Il est toutefois recommandé de renforcer une direction centralisée afin de coordonner les projets et d'assurer leur financement. Malgré ces limites, les activités de vulgarisation de la UNAH sont reconnues comme un moteur essentiel du développement social et de la promotion d'une culture du lien entre l'université et la société.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Référence 13 : L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie.

La UNAH dispose d'une offre de formation diversifiée, adaptée aux besoins locaux, mais principalement concentrée sur le campus central. Malgré des avancées en matière d'ouverture sociale, de formation continue et d'internationalisation, elle est confrontée à des défis tels que la faible mobilité internationale, la déconnexion entre l'enseignement et la recherche et l'offre limitée de doctorats. Cependant, une politique prospective est nécessaire pour équilibrer et renforcer l'offre universitaire, en particulier dans le deuxième et troisième cycle.

La UNAH dispose d'une offre de formation diversifiée et de qualité, comme en témoigne l'excellente réputation de l'établissement auprès des employeurs et des diplômés. Elle propose 131 formations diplômantes couvrant toutes les branches du savoir, avec toutefois une répartition territoriale inégale selon les disciplines, fortement concentrées dans la Cité universitaire. D'une manière générale, la politique de formation est orientée vers la formation de professionnels capables de répondre aux besoins et aux défis de la société hondurienne et se fonde sur les objectifs de l'agenda national (conformément aux objectifs de développement durable des Nations unies). D'autre part, la mission constitutionnelle de la UNAH est d'organiser l'enseignement supérieur au niveau national : le recteur de la UNAH préside le Conseil de l'enseignement supérieur, qui autorise l'ouverture de nouveaux programmes et la signature d'accords, ce qui, d'une part, renforce la cohérence de l'offre académique, mais, d'autre part, introduit une forte bureaucratisation des processus.

Chaque centre (facultés) définit sa politique de formation et l'ouverture ou la fermeture de formations diplômantes en fonction des besoins et des demandes des zones géographiques et des secteurs productifs. Ces besoins sont détectés dans les processus d'évaluation et de benchmarking à partir des enquêtes auprès des employeurs et des diplômés, avec le soutien du vice-rectorat académique (Direction de l'enseignement, Direction des études du deuxième et troisième cycle et Direction académique de la formation technologique) qui pilote les processus de diagnostic curriculaire et de mise en œuvre de nouveaux programmes diplômants. Il y a un développement important de la formation continue et de l'éducation non formelle dans les secteurs ayant une demande spécifique, généralement à la demande du gouvernement, en fonction des besoins identifiés par les diplômés. La formation à distance, virtuelle et multimodale s'est également développée de manière significative. La UNAH réfléchit actuellement au développement d'une offre éducative pour la population migrante hondurienne : plus d'un million de Honduriens vivent en dehors du pays, principalement aux États-Unis et en Espagne. Globalement, les formations proposées par la UNAH jouissent d'une excellente réputation auprès des employeurs.

Les formations (formation continue, éducation non formelle) proposés par les CRU correspondent principalement aux besoins économiques locaux, avec un fort accent sur le secteur agroalimentaire : par exemple, le Campus Atlantide prévoit d'ouvrir quatre nouveaux cours avec une demande spécifique dans la région et le Campus Paradis offre une formation spécifique pour former les femmes enceintes à la production agroalimentaire, en coopération avec l'Université de Séville.

Le lien avec la société est un aspect fondamental de l'activité académique de la UNAH et fait partie des obligations des enseignants et des étudiants, qui sont tenus d'effectuer des heures de bénévolat dans des projets pilotés par la UNAH au cours de leur formation, en plus des stages professionnels encadrés inclus dans le programme d'études.

La UNAH accorde une grande importance à la politique d'internationalisation, qui est un axe transversal du PEI 2024-2027, principalement en termes de collaboration académique internationale, de mobilité du personnel et des étudiants et d'accréditation des formations selon des critères de qualité internationaux. A l'heure actuelle, cette internationalisation se développe principalement par le biais de la coopération internationale, avec plusieurs collaborations avec des universités espagnoles. Il existe également des liens étroits avec des universités de la région d'Amérique centrale, et la UNAH fait également partie du réseau macro-universitaire latino-américain. Plusieurs formations techniques et de *posgrado* ont été développés dans le cadre d'accords internationaux et 198 professeurs étrangers ont participé au développement de la formation, que ce soit en présentiel ou virtuellement. Cependant, le nombre de professeurs étrangers est de 1 % (ce qui peut également être attribué à la loi de préférence nationale dans les marchés publics) et les chiffres de la mobilité des étudiants, tant sortante qu'entrante, sont extrêmement faibles, comme le montre la fiche de caractérisation, bien que cela puisse également être dû à des problèmes de suivi. La politique de financement de la mobilité apparaît également comme un point faible et de nombreuses mobilités, tant d'étudiants que d'enseignants, sont autofinancées. La possibilité de mobilités virtuelles est en train d'être développée pour surmonter ce

problème en l'absence de financement. Avec une offre limitée de cours de langue, l'apprentissage des langues étrangères est un point faible de l'établissement, ce qui ne favorise pas l'internationalisation. Un programme réussi est le programme dit de *Relevo docente*, qui consiste à financer des formations de *posgrado* (master ou doctorat) à l'étranger pour des professeurs de la UNAH qui reviennent ensuite occuper des postes de responsabilité académique. Ce programme a permis de financer 71 personnes, dont la plupart sont revenues en tant que directeurs de campus, doyens, responsables de programmes diplômants... ou ont développé de nouveaux programmes ou des recherches conjointes.

La UNAH propose une formation à la recherche et pour la recherche, ouverte à des personnes extérieures à l'établissement et dispensée par un personnel de recherche qualifié. Les formations de deuxième cycle comprennent 45 % de formation à la recherche dans les masters académiques et 25 % de recherche appliquée dans les masters professionnels. Cependant, la relation entre la formation et la recherche semble insuffisante en raison du faible nombre de docteurs parmi les enseignants, dont la plupart n'ont pas d'activité de recherche. L'enseignement et la recherche semblent relativement déconnectés. L'offre de formation en 2^e et 3^e cycle (*posgrado*) est déséquilibrée, avec des facultés proposant un large éventail de cours de *posgrados* (20 *posgrados* et spécialisations en sciences médicales) et d'autres en proposant très peu (une seule formation de *posgrado* en sciences humaines et arts). Le nombre de doctorats est très faible et l'absence de doctorat en sciences médicales (déjà relevée dans le précédent rapport Hcéres 2019) est surprenante. Dans le même temps, l'établissement a entamé une dynamique positive avec cinq nouveaux programmes doctoraux prévus et le projet pour chaque faculté d'avoir des programmes de 2^e cycle et de doctorat.

La UNAH propose des cours de formation continue et d'éducation non formelle destinés à la formation professionnelle de la population. Elle a créé un Manuel pour le développement des processus d'éducation non formelle (ENF) de *vinculacion*. Ces cours sont développés dans les facultés en coordination avec la Direction de la *vinculacion* et leur objectif est d'apporter des réponses concrètes aux besoins et aux demandes sociales. Ils s'adressent souvent à des groupes professionnels spécifiques, tels que les producteurs de cacao ou de café ou les pêcheurs, afin de leur fournir une formation et des compétences dans des domaines spécifiques tels que le traitement ou le stockage de la production ou la manipulation des aliments.

Bien qu'il existe une politique de diagnostic curriculaire, il manque une politique prospective dans la conception globale de l'offre académique, en particulier au niveau du *posgrado*.

Référence 14 : L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation.

La UNAH a mis en place plusieurs mécanismes pour garantir la qualité pédagogique de son offre de formation, y compris la participation des étudiants. L'éducation bimodale et l'approche basée sur les compétences sont encouragées. En ce qui concerne la formation des enseignants, il existe un plan de développement professionnel allant de l'initiation à la formation continue en matière de méthodologies d'enseignement, y compris l'utilisation de l'IA et l'innovation pédagogique. Le manque de maîtrise de l'anglais, dont l'apprentissage n'est pas obligatoire, semble être un problème majeur.

La UNAH a proposé de réaliser des diagnostics curriculaires pour la création ou la révision des formations, dans lesquels le contexte socio-économique, éducatif et politique est analysé, ainsi que la viabilité et les limites de la mise en œuvre du programme. La direction de l'enseignement effectue également des visites "in situ" ou en classe. En théorie, les programmes diplômants sont évalués tous les cinq ans (loi sur l'enseignement supérieur) et les étudiants participent à l'évaluation de la qualité pédagogique des programmes. Cependant, l'établissement n'est pas toujours en mesure de respecter ce rythme quinquennal. La UNAH renouvelle actuellement ses programmes, mais le processus est lent : à l'heure actuelle, sept programmes diplômants sont renouvelés chaque année. Ce renouvellement prend en compte les défis de la société hondurienne, notamment les Objectifs de Développement Durable, et privilégie l'éducation bimodale chaque fois que possible pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur de la population. L'approche par compétences commence également à être mise en œuvre.

L'établissement fait un effort important pour former son personnel enseignant grâce à un plan de développement professionnel pour le personnel enseignant de la UNAH à quatre niveaux : initiation, formation continue, programme de formation de mentors universitaires et programme de formation pour les formateurs et les responsables du développement professionnel. L'IPSD et la direction de l'enseignement promeuvent des programmes de formation aux méthodologies d'enseignement au niveau universitaire, à la fois en face à face et à distance, par le biais du programme d'enseignement "UNAH innova" ou des journées de l'innovation pédagogique. L'innovation pédagogique est un critère important dans les processus de reclassement des enseignants. L'utilisation de l'IA et de l'IA générative est également introduite dans la formation des enseignants,

malgré la résistance de certains à procéder à ces adaptations nécessaires. La pédagogie insiste sur l'acquisition de compétences et la promotion du travail en équipe.

La UNAH a une longue tradition d'enseignement à distance (le service existe depuis 40 ans), ce qui se traduit par un excellent savoir-faire. Elle a mis en place un modèle d'enseignement virtuel qui propose cinq formations diplômantes (trois *licenciaturas* et deux diplômes techniques), dispensées dans huit centres d'enseignement à distance (CRAED) et cinq télécentres, avec plus de 5 000 étudiants inscrits, principalement issus de zones rurales, et avec la participation de 1 500 enseignants. L'offre de formation à distance (ouverture ou fermeture de cours) est basée sur un diagnostic des besoins locaux de formation. Il dispose d'une structure de soutien technologique pour l'apprentissage à distance qui comprend la plateforme Moodle et offre une formation spécifique aux enseignants sur l'enseignement à distance, avec un personnel dédié à l'administration des espaces éducatifs virtuels, à l'assistance à la communauté académique et à la production de ressources éducatives, ce qui est apprécié. La UNAH travaille actuellement à l'élargissement de cette offre très intéressante, principalement dans le 2^e cycle (13 cours de *posgrado* sont prévus).

Le PEI (2024-2027) prévoit de promouvoir l'harmonisation des programmes de premier et de deuxième cycle avec un cadre de référence international afin de faciliter l'internationalisation du cursus et la mobilité académique. La non-maîtrise de l'anglais par les étudiants, qui n'est pas obligatoire, apparaît comme un problème majeur pour la mobilité sortante, et le manque de programmes et de matières proposés en anglais est un problème majeur pour la mobilité entrante, en plus de la situation globale de manque d'attractivité du pays en raison des questions politiques et de sécurité. Dans le programme de licence en langues étrangères, l'anglais et le français sont proposés, mais il n'y a pas d'offre de matières disciplinaires dans une langue étrangère, en particulier en anglais. Il existe un projet de création d'un centre de langues (CELE) qui permettrait de remédier en partie à ces problèmes.

Référence 15 : L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

La UNAH mène une politique active de promotion de l'établissement et de son offre de formation. Il existe une prise de conscience des besoins de formation des étudiants et un programme de propédeutique visant à compenser les lacunes des étudiants à leur entrée à l'université, ainsi qu'un suivi des étudiants en situation de risque académique. Le récent programme ALUMNI UNAH permet d'établir la pertinence entre les études suivies et l'insertion professionnelle. L'analyse des données montre que le taux d'abandon est encore trop élevé.

La UNAH développe une importante politique de communication visant à faire connaître son offre académique, avec deux temps forts : les Salons des métiers et les visites guidées des campus, en plus des actions de communication pilotées par la DIRCOM à travers les réseaux sociaux. A cela s'ajoutent des visites aux médias pour promouvoir l'établissement et des visites dans les établissements du secondaire. Ces actions concernent à la fois la Cité Universitaire et les campus régionaux.

L'accès à l'université se fait par le biais d'un examen d'entrée académique (PAA). La diminution du niveau des élèves du secondaire a conduit à abaisser la barre pour passer l'examen, dans le but de compenser la baisse des inscriptions observée depuis 2018 et accentuée par la pandémie. Un parcours propédeutique de la UNAH a été créé pour renforcer les bases scolaires des élèves en espagnol et en mathématiques qui échouent à l'examen d'entrée. Une politique de suivi a également été mise en place pour les étudiants à risque académique, qui sont orientés vers un tutorat personnalisé. En comparant les statistiques d'inscription et d'obtention de diplômes pour les années 2019-2023, on peut déduire qu'il existe un taux d'abandon élevé (qui, dans certains diplômes, comme les sciences, atteint 90 % si l'on compare les inscrits en 2019 à ceux qui obtiendront leur diplôme en 2023). L'établissement est également confronté à la concurrence d'autres offres de formation, par exemple des formations en ligne ou d'autres établissements d'enseignement supérieur sur la scène internationale qui pourraient attirer des étudiants aisés. La politique de bourses a été renforcée pour couvrir les besoins vitaux des étudiants boursiers, bien que le nombre d'étudiants bénéficiant de bourses basées sur des critères socio-économiques soit encore trop faible (1 187 en 2023-2024).

La UNAH développe une politique intensive d'intégration des jeunes de tous les niveaux sociaux ou groupes ethniques dans laquelle les campus régionaux jouent un rôle important, car ils permettent l'accès à l'université aux populations rurales et aux groupes ethniques qui n'ont pas eu la possibilité d'accéder à l'enseignement supérieur. Des projets spécifiques sont menés dans les CRU, tels que des groupes d'amorçage dans l'enseignement secondaire, des visites dans les campus, des équipes de psychologues pour accompagner les étudiants qui passent l'examen d'entrée, etc. En 2019, un projet a été lancé avec les élèves de l'école primaire (école pour les parents, études diagnostiques dans la communauté) dans le but que d'ici 2026, au moins une partie de ces enfants atteignent l'université.

Le Vice-rectorat pour l'orientation et les affaires étudiantes (VOAE), créé à la demande des étudiants eux-mêmes, s'occupe correctement de tous les aspects de la vie étudiante. Il promeut ou soutient diverses activités culturelles, artistiques, sportives, etc. ainsi que le volontariat universitaire (24 groupes de volontaires dans tout le pays avec environ 550 étudiants chacun). Il existe également un programme d'assistance pour les étudiants ayant des besoins particuliers. Il est également l'organe de communication avec les organisations étudiantes, notamment la Fédération des étudiants universitaires du Honduras (FEUH), qui a une couverture nationale, organise des salons professionnels ou coordonne le programme de tutorat, auquel participent les étudiants.

La UNAH a créé le programme ALUMNI UNAH pour maintenir le contact avec les diplômés et les accompagner dans leur insertion professionnelle. La direction de la valorisation recueille des informations pour établir la pertinence entre les études entreprises et l'insertion professionnelle des diplômés, ainsi que leurs besoins en matière de formation continue. Un programme appelé "Réadmis" a été mis en œuvre pour la réinsertion des étudiants qui avaient abandonné leurs études et a bénéficié à entre 3000 et 5000 étudiants. Il existe un suivi de l'insertion professionnelle des diplômés par le Service des données statistiques, bien que ce suivi puisse être amélioré. Il n'existe pas de statistiques sur l'abandon des étudiants.

Référence 16 : L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue.

La UNAH s'efforce d'évaluer son offre de formation afin d'en assurer la viabilité à long terme. Pour ce faire, elle s'appuie sur une politique de ressources humaines qui cherche à s'aligner sur sa politique de formation avec des moteurs de base pour l'amélioration continue, mais des défis subsistent en termes de supervision, de suivi et d'évaluation pour assurer une amélioration continue.

La UNAH reconnaît ce besoin et s'est efforcée de revoir les directives de recrutement du personnel pour les aligner sur les politiques de formation, en particulier dans la Cité universitaire, ce qui n'est pas toujours le cas dans les CRU. La UNAH a mis en place un programme de remplacement des enseignants pour garantir la formation de nouveaux professionnels et la continuité de l'enseignement. Ce programme vise à attirer de jeunes talents et à leur donner la possibilité de développer une carrière académique au sein de l'établissement. La UNAH encourage la formation des enseignants, bien qu'elle semble être centralisée dans le centre universitaire, c'est-à-dire que les CRU y ont moins accès et qu'elle ne semble pas être alignée sur une stratégie institutionnelle ; toutefois, l'actuel PEI a prévu un axe de développement professionnel des enseignants universitaires pour les cinq prochaines années. Pour renforcer la formation des enseignants, la UNAH propose des programmes de formation par l'intermédiaire de l'*Instituto de Profesionalización y Superación Docente* (IPSD). Il n'existe pas de modèle incitatif clair pour reconnaître les bonnes pratiques d'enseignement et encourager l'innovation.

La UNAH encourage également la mobilité internationale de ses enseignants, ce qui leur permet d'acquérir de nouvelles expériences et connaissances qu'ils peuvent appliquer dans leurs cours. Des accords ont été conclus avec des universités étrangères pour faciliter l'échange de professeurs et la recherche conjointe.

La UNAH présente une diversité de programmes universitaires, en cherchant à les aligner sur les besoins et les attentes de la société ; elle a progressé dans la mise à jour du programme d'études, mais des problèmes subsistent en termes de délais de procédure d'approbation et de plans d'études qui n'ont pas été mis à jour. Des mécanismes tels que l'évaluation des performances de l'enseignement (VDD), qui permet d'identifier les éléments de la qualité de l'enseignement, sont évidents ; toutefois, les entretiens n'ont pas mis en évidence le suivi respectif ou l'utilisation des résultats de la VDD à des fins d'amélioration de la part des différents acteurs. Le comité a noté la participation limitée des représentants de la société civile au processus de mise à jour, principalement en raison du risque d'influence politique.

Le processus d'auto-évaluation suivi pour élaborer l'auto-évaluation institutionnelle a permis d'évaluer l'offre de formation en appliquant des enquêtes aux différents acteurs ; cependant, il ne s'agit pas d'un processus systématique mené dans chaque cycle académique et dont les résultats sont visibles, de sorte qu'il ne permet pas de voir les transformations sur le plan de l'objectif au moyen d'indicateurs d'impact. Il existe cependant un processus d'auto-évaluation des programmes, qui suit les normes internationales. Mais comme le système hondurien d'assurance qualité, ou SHACES n'a pas de statut légal au niveau national, et n'est donc pas mis en œuvre, les programmes doivent chercher à obtenir une accréditation internationale. À l'heure actuelle, seuls un programme de troisième cycle et quelques programmes de premier cycle (médecine) sont accrédités par l'ACAP. Désormais, l'objectif annuel d'accréditation est fixé à 5 % des programmes diplômants, soit 7 programmes diplômant, ce qui a été atteint en 2024. Lors des entretiens avec les responsables, ceux-ci ont déclaré qu'ils se formaient à la mesure de l'impact.

Pour le développement de l'offre éducative, la UNAH s'appuie sur la direction de la planification, qui assure la supervision académique par le biais du suivi des plans opérationnels annuels (POA). Ce processus permet d'évaluer si les objectifs de chaque unité académique sont atteints par rapport à la planification établie.

Il est important pour la UNAH de centraliser les processus d'évaluation. Cette démarche permettra de visualiser les résultats de tous les campus et de pouvoir en assurer le suivi, en mettant l'accent sur les possibilités d'amélioration et sur l'utilisation des résultats, en particulier du retour des étudiants, pour prendre des décisions.

L'unité de gestion de la qualité, rattachée au vice-rectorat académique, s'efforcent de promouvoir la gestion de la qualité, mais la mise en œuvre reste un défi, tout comme l'approbation de la politique de qualité et du SIAC.

La UNAH dispose d'indicateurs financiers qui permettent d'analyser le coût de la durabilité de l'offre éducative, en cherchant à optimiser l'allocation des ressources. Entre autres, l'autosuffisance financière des programmes de troisième cycle a été atteinte. Néanmoins, dans le cas des CRU, il n'a pas été possible de constater les conséquences de cette analyse des coûts en profondeur. Il n'existe aucune preuve de la relation entre ces résultats et les acquis de l'apprentissage et l'employabilité des diplômés.

En conclusion :

La UNAH offre une formation diversifiée et de qualité, adaptée aux besoins locaux, bien qu'elle soit principalement centrée sur son campus de Tegucigalpa. Alors que l'établissement a fait des progrès en matière d'action sociale, de formation continue et d'internationalisation, il est confronté à des défis tels qu'une faible mobilité internationale, une déconnexion entre l'enseignement et la recherche, et une offre limitée de diplômes de doctorat. Pour garantir la qualité pédagogique, la UNAH s'efforce de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle tels que des diagnostics des programmes d'études, des évaluations tous les cinq ans et une supervision sur place des programmes. En outre, les étudiants participent activement à l'évaluation de la qualité des programmes. L'université promeut l'éducation bimodale et l'approche basée sur les compétences, et a établi un plan de développement professionnel pour les enseignants, y compris une formation à l'innovation pédagogique et à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Toutefois, des difficultés subsistent, comme la faible maîtrise de l'anglais par les étudiants et une partie du personnel enseignant, ce qui constitue un obstacle majeur à la mobilité internationale. Le taux d'abandon reste élevé, ce qui nuit à la réussite universitaire. La UNAH met en œuvre des programmes de soutien pour les étudiants en difficulté, ainsi qu'un programme propédeutique visant à compenser les lacunes des étudiants au moment de leur entrée à l'université. La mise en place du programme ALUMNI permet également d'évaluer la pertinence des formations par rapport à l'insertion professionnelle des diplômés. Par ailleurs, l'université poursuit ses efforts pour évaluer la durabilité de son offre de formation, bien qu'il y ait encore des lacunes dans le contrôle et le suivi pour assurer une amélioration continue.

En général, bien que la UNAH ait lancé des initiatives importantes pour renforcer la qualité de son enseignement, elle doit continuer à travailler sur l'intégration de la recherche dans les programmes, la mobilité académique et la cohérence globale de son offre, en particulier au niveau du deuxième et troisième cycle.

Référence 17 : L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement de ses étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant.

La UNAH reconnaît l'importance de la vie étudiante et promeut activement ce volet de sa mission. Pour ce faire, l'établissement a mis en œuvre une série de programmes et de services visant à promouvoir le bien-être des étudiants, leur représentation dans la gouvernance de l'université et la création d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'interaction sociale par le biais d'une politique d'inclusion qui promeut l'égalité et la diversité. Cependant, le défi de la modernisation de la technologie dans certains bâtiments, de la distribution équitable des services sociaux dans les CRU et de l'évaluation de l'impact sur l'apprentissage des étudiants reste à relever.

Le Vice-rectorat pour l'orientation et les affaires étudiantes (VOAE) joue un rôle important dans la promotion du bien-être des étudiants. Le VOAE fournit des services d'orientation académique et professionnelle, des soins médicaux et dentaires, un soutien psychologique et des programmes de bourses pour les étudiants ayant des besoins particuliers. En outre, le VOAE coordonne le programme de tutorat, qui fournit un soutien académique dans des domaines tels que la biologie, la physique et la chimie pour les étudiants qui en ont besoin.

Afin d'encourager la participation des étudiants, la UNAH assure leur représentation au sein du Conseil de l'Université et d'autres commissions, notamment la commission du budget. Les étudiants participent également

au conseil d'administration de chaque CRU, ce qui leur permet d'influencer les décisions qui affectent leur environnement universitaire. La Fédération nationale des étudiants universitaires du Honduras (FEUH) joue également un rôle important dans la représentation des étudiants et l'organisation d'activités.

La UNAH encourage la participation des étudiants à des activités extrascolaires par l'intermédiaire du VOAE. L'établissement compte plus de 40 groupes artistiques et 17 équipes sportives dans différentes disciplines. En outre, la UNAH encourage le volontariat universitaire, avec 24 groupes au niveau national impliquant plus de 500 étudiants. Ces activités extrascolaires offrent aux étudiants la possibilité de développer leurs compétences en matière de leadership, de travail d'équipe et d'engagement social. Cependant, il ressort des entretiens avec les étudiants que les ressources financières allouées au fonctionnement des associations et aux services aux étudiants, y compris les ressources matérielles et ressources humaines, sont insuffisantes. Tous les étudiants ne sont également pas au courant des services offerts par les VOAE, ce qui limite leur accès.

Le comité a particulièrement relevé le rôle de commissaire de l'université, qui est un organe indépendant chargé de la protection des droits de la communauté universitaire. Il est chargé de développer une politique d'inclusion des étudiants handicapés et des minorités ethniques, un programme de sensibilisation contre le harcèlement sexuel et les autres formes de violence, ainsi que des programmes de sensibilisation aux questions liées à la santé mentale des étudiants. Il dispose d'une équipe de juristes, coordonnée par le commissaire, qui conseille les personnes dans le besoin, en accordant une attention particulière aux groupes vulnérables et notamment aux femmes. La UNAH a élaboré un règlement spécifique pour la prévention et la sanction du harcèlement sexuel, avec une attention particulière portée à la non-victimisation des personnes concernées. Enfin, il existe également un système de santé qui, entre autres, détecte les étudiants ayant des difficultés psychologiques ou des besoins économiques qui peuvent bénéficier de bourses. Cependant, l'université n'a pas d'assurance maladie pour couvrir les besoins de santé des étudiants, ce qui peut entraîner des difficultés financières en cas de maladie ou d'accident.

La UNAH s'efforce de créer une vie étudiante propice aux interactions sociales et à l'apprentissage. L'établissement dispose d'espaces verts et de bâtiments modernes. Cependant, dans certains bâtiments, il est nécessaire d'améliorer l'infrastructure et l'équipement, en particulier dans ceux qui ne disposent pas de la technologie la plus récente ou d'un accès facilité pour les personnes handicapées.

La politique d'inclusion (PIES) contribue au bien-être des étudiants par la non-discrimination et la promotion de l'égalité des sexes. Toutefois, l'extension et la mise en œuvre de la PIES ne sont pas suffisamment poussées pour que des programmes d'inclusion spécifiques puissent être visualisés. L'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants issus de zones rurales ou à faibles revenus est limité par le nombre insuffisant de places dans les résidences universitaires. C'est un point qui mérite l'attention de l'université dans les années à venir.

En conclusion :

La UNAH promeut activement la vie étudiante pour une formation intégrale, à travers des programmes qui favorisent le bien-être, l'inclusion et la participation des étudiants. La VOAE offre des services précieux tels que l'orientation universitaire, les soins médicaux, le soutien psychologique et les programmes de bourses, ainsi que des activités extrascolaires telles que le sport, l'art et le bénévolat. Les étudiants sont représentés dans la gouvernance de l'université, ce qui renforce leur implication dans les décisions institutionnelles. Toutefois, des difficultés subsistent, telles que l'insuffisance des ressources allouées aux associations étudiantes, l'inégalité des services dans les CRU et la méconnaissance des services offerts par la VOAE. L'université travaille sur l'inclusion avec des politiques qui soutiennent les étudiants handicapés et les minorités, bien qu'il soit encore nécessaire d'améliorer les infrastructures et d'étendre l'accès aux résidences universitaires pour les étudiants à faibles revenus.

VI. CONCLUSION

L'Université nationale autonome du Honduras consolide sa position en tant qu'établissement de référence pour l'enseignement supérieur du pays, se distinguant par son autonomie et son rôle clé dans le développement social, économique et humain. Sa mission est de former des professionnels de haut niveau qui contribuent au progrès du Honduras, une tâche qu'elle assume avec responsabilité et engagement. La UNAH tente de répondre aux défis propres au Honduras, tels que l'émigration (stratégie de formation à destination des Honduriens qui partent aux États-Unis), le contexte économique et politique qui rend difficile le développement d'une stratégie d'attractivité internationale, la concurrence des universités privées et les conséquences de la pandémie. Cependant, l'université peut aujourd'hui jouir d'une meilleure réputation grâce à une stabilité nouvellement acquise.

La UNAH entretient des liens étroits avec son environnement local et national, en s'intégrant dans des réseaux publics et en construisant des alliances qui profitent à la fois à la société et à l'université. Reconnue pour son excellence au niveau national, elle collabore avec d'autres établissements d'enseignement supérieurs, des communautés et des partenaires socio-économiques, tout en étendant sa présence à l'ensemble du pays par le biais d'antennes régionales qui proposent des formations adaptées aux besoins locaux.

Le PEI reflète une stratégie ambitieuse dans des domaines tels que la recherche, l'internationalisation et la refonte des programmes d'études, répondant aux besoins du pays et à ses propres défis internes, tels que la baisse des inscriptions. La gouvernance engagée de l'université est le moteur de cette stratégie, même si des défis importants subsistent, tels qu'une subvention de l'état trop incertaine et des ressources propres encore insuffisantes, qui pourraient limiter ses projets de développement.

En ce qui concerne la qualité institutionnelle, la UNAH a modélisé un système interne d'assurance qualité (SIAC), qui n'a toutefois pas encore été mis en œuvre. Bien que les éléments de la politique de qualité soient dispersés dans les règles et règlements, l'absence de contrôle centralisé et décentralisé entrave la création d'une culture d'amélioration institutionnelle continue.

La politique des ressources humaines progresse grâce à des mesures visant à stabiliser les effectifs, à augmenter le nombre d'universitaires titulaires d'un doctorat et à favoriser le développement des compétences. Toutefois, des obstacles bureaucratiques persistent dans les processus de recrutement et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des compétences et de l'emploi restent un défi.

Sur le plan financier, l'université cherche à diversifier ses revenus afin de réduire sa dépendance à l'égard des subventions de l'État. Bien que la décentralisation du budget permette aux centres régionaux de gérer leurs ressources, il n'y a toujours pas d'intégration efficace entre les activités et la planification budgétaire.

La UNAH mène également une politique immobilière dynamique, avec des projets d'entretien et d'extension des infrastructures. Cependant, des inégalités persistent entre les campus régionaux, des déficiences technologiques dans certains bâtiments et un manque de capacité d'accueil dans les résidences universitaires.

La UNAH est la principale institution de recherche du Honduras, contribuant au développement scientifique, social et économique du pays. Elle a défini des lignes stratégiques de recherche, avec un accent particulier sur la santé et la physique, qui ont eu un impact notable sur la santé publique et les résultats appliqués. Cependant, d'autres disciplines sont à la traîne, reflétant un déséquilibre qui limite la portée de la recherche institutionnelle. Bien que la UNAH dispose d'un budget pour les projets, la mobilité et l'infrastructure, les ressources sont encore insuffisantes pour atteindre ses objectifs ambitieux, tels que l'augmentation des publications et des projets au cours de la période 2024-2027.

L'inscription de la science dans la société (*vinculacion*) est un autre élément clé, qui permet aux étudiants et aux enseignants d'appliquer leurs connaissances à des projets pratiques ayant un impact social. Il s'agit notamment de diagnostics économiques, de développement urbain et de solutions à des problèmes locaux, dans certains cas commandés par le gouvernement. Toutefois, l'absence de coordination transversale et de soutien financier plus important limite la portée de ces initiatives.

En matière de formation, la UNAH propose des programmes diversifiés, adaptés aux besoins locaux. Elle met en œuvre des évaluations de programmes, des révisions et des diagnostics pour garantir la qualité pédagogique. Elle promeut l'éducation bimodale, les approches basées sur les compétences et la formation continue des enseignants, en intégrant l'innovation pédagogique et l'intelligence artificielle. Toutefois, des défis subsistent,

tels que l'offre limitée de doctorats, la faible mobilité internationale et l'enseignement limité de l'anglais, qui entravent la compétitivité mondiale.

L'établissement est confronté à un taux élevé d'abandon des étudiants. Pour y remédier, elle met en œuvre des programmes de soutien tels que les cours de propédeutique et le suivi académique, ainsi que le programme ALUMNI, qui évalue la pertinence des études par rapport à l'insertion professionnelle. Cependant, la révision des programmes reste insuffisante, ce qui affecte l'amélioration continue.

Il promeut également activement la vie étudiante, par le biais du bien-être, de l'inclusion et de la participation aux programmes de gouvernance. La VOAÉ offre des services tels que des conseils, un soutien psychologique et des activités extrascolaires, bien que les ressources pour la santé, les associations d'étudiants et les services des centres régionaux soient limitées.

Malgré les progrès réalisés en matière de modernisation administrative, de décentralisation et de numérisation, des obstacles tels que la bureaucratie et les barrières réglementaires ralentissent les processus décisionnels. En outre, le potentiel des réseaux de soutien, tels que les *alumni* et la communauté des chercheurs, n'est pas encore pleinement exploité.

La UNAH est en train de consolider son rôle de leader national dans l'enseignement supérieur et la recherche, avec une stratégie ambitieuse qui fait face à des défis importants. Elle doit bien sûr relever des défis en termes de financement, d'intensification de la recherche et de son intégration dans l'enseignement, et de renforcement rapide de la qualité pédagogique avec la refonte du cursus.

POINTS FORTS

- Mise en œuvre de projets de **transfert (vinculación)** qui permettent aux étudiants et aux chercheurs d'appliquer leurs connaissances sur des problèmes spécifiques, notamment dans des domaines stratégiques tels que la santé, l'environnement et le développement urbain. Ces initiatives renforcent les collaborations avec les acteurs sociaux, les institutions et le gouvernement.
- Une équipe de **gouvernance** dynamique et ambitieuse. Malgré la taille de l'établissement, qui rend difficile un dialogue général, les personnels sont écoutés. En outre, la UNAH a intégré les étudiants dans la gouvernance de l'université, leur donnant une représentation active dans les décisions institutionnelles. Les élections étudiantes sont une réalisation concrète depuis la dernière évaluation.
- Un **plan opérationnel** aligné sur les axes du PEI, dans le but de passer d'une gestion axée sur l'immédiat à une planification structurée et axée sur les résultats. Il met l'accent sur la décentralisation et la simplification, en soulignant le rôle de facilitateur de la Cité Universitaire et en promouvant l'autonomie des CRU, ce qui a déjà contribué de manière significative à renforcer l'image et le sentiment d'appartenance des unités.
- La principale force de **recherche** du Honduras, qui contribue de manière significative au progrès scientifique, social et économique du pays. Le rectorat a des objectifs ambitieux en matière de recherche, afin d'augmenter le nombre de projets de recherche et de publications nationales et internationales, ce qui est nécessaire pour répondre aux normes internationales en matière de recherche à l'avenir.
- Une **offre de formation diversifiée et adaptée** aux besoins locaux, bien que principalement concentrée sur le campus central et au niveau licence. L'accompagnement de l'enseignement secondaire (politique de proximité) est une disposition de la loi, mais la UNAH a développé de nombreux projets de formation des enseignants, notamment dans les régions rurales. Elle privilégie également l'éducation bimodale et l'approche par compétences pour répondre aux exigences pédagogiques modernes.
- **Le bien-être des étudiants** est assuré par un large éventail de services, tels que l'orientation universitaire, le soutien psychologique, les bourses et les activités extrascolaires comme le sport, les arts et le bénévolat. En outre, l'université encourage l'intégration grâce à des politiques qui soutiennent les étudiants handicapés ou issus de minorités, et s'efforce de garantir un environnement d'apprentissage inclusif et diversifié.

FAIBLESSES

- Un personnel caractérisé par un **déséquilibre dans la distribution des ressources humaines**, avec une forte proportion de personnel administratif, et une majorité d'enseignants ayant un diplôme de niveau licence, en particulier dans les CRU.
- Le **budget de la recherche reste limité** et n'est pas à la hauteur des ambitions stratégiques de l'université, notamment en termes de projets, d'infrastructures, de bourses pour les doctorants et d'incitations pour les enseignants-chercheurs. Par ailleurs, la recherche est principalement concentrée dans les domaines de la santé et de la physique, avec des résultats significatifs dans ces secteurs, mais les autres disciplines sont négligées, notamment en raison de l'absence de programmes de **doctorat**, ce qui révèle un déséquilibre dans les priorités de l'établissement et limite l'attractivité des talents académiques sur le long terme.
- La complexité des processus et la lenteur de la **gestion administrative** de la UNAH, associées à la méconnaissance des activités par le personnel, entravent l'exécution rapide des projets, l'accès aux ressources et la mise en œuvre de nouvelles initiatives, et retardent l'avancement des activités académiques et de recherche. En particulier, les lacunes dans la gestion et le suivi des conventions ont été préjudiciables à la UNAH.
- Un **taux d'abandon** élevé, qui affecte la réussite scolaire, l'efficacité des parcours éducatifs et peut nuire à l'attrait de l'enseignement supérieur pour les jeunes, en particulier les plus défavorisés.
- **Absence de mise en œuvre d'une politique globale de qualité** et de systématisation du contrôle, du suivi et de l'évaluation de la gestion institutionnelle, en vue d'une amélioration continue. Le processus d'auto-évaluation actuel présente des lacunes en ce qui concerne le retour d'information direct à toutes les unités, ce qui affecte la mise en œuvre opportune d'améliorations, et l'analyse des enquêtes réalisées a manqué de rigueur.
- Retards dans la **construction et la réhabilitation des bâtiments**. Certains bâtiments de la UNAH manquent de technologie moderne, ce qui entrave l'innovation pédagogique et l'efficacité des méthodes d'enseignement, en particulier sur les campus régionaux. De même, le manque de résidences universitaires reste un obstacle à l'inclusion des populations les plus défavorisées.
- **L'écart entre la recherche et l'enseignement**, qui affecte l'intégration des nouvelles découvertes dans les programmes d'enseignement et la formation pratique des étudiants dans les domaines de recherche.
- L'apprentissage non obligatoire de l'**anglais** est un obstacle majeur à la mobilité internationale des étudiants et des enseignants, et limite leur compétitivité dans l'environnement universitaire et professionnel mondial. En outre, la faible maîtrise de l'anglais par certains enseignants entrave leur accès à la recherche.

RECOMMANDATIONS

- Équilibrer le ratio entre **le personnel administratif et le personnel enseignant** sur les différents campus, en accordant une priorité particulière aux CRU. Cela devrait aller de pair avec le renforcement des compétences académiques du personnel enseignant par le biais de programmes facilitant l'accès aux masters, aux doctorats et à la formation continue.
- Allouer **un budget** plus important **à la recherche** : projets, infrastructures et bourses pour les doctorants, ainsi que créer des incitations pour les enseignants-chercheurs. Il est recommandé de renforcer les alliances avec les organisations nationales et internationales afin d'obtenir davantage de ressources. De nouveaux moyens pourraient également être utilisés pour rationaliser la gestion des ressources de recherche, comme la fondation UNAH. En outre, il est suggéré de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de doctorat dans diverses disciplines afin d'équilibrer les priorités institutionnelles et d'attirer les talents académiques.
- Accélérer **la simplification** et la rationalisation de **la gestion administrative**. Il est essentiel de moderniser les processus administratifs grâce aux outils numériques et de former le personnel à leur utilisation, afin d'optimiser la mise en œuvre des projets et de faciliter l'accès aux ressources. Les efforts de décentralisation et de formation du personnel des centres doivent être poursuivis. Une meilleure coordination des projets est également recommandée, ainsi que la réduction de la complexité des procédures, afin d'accélérer la prise de décision.
- Intensifier et systématiser les **formations transversales**. Les compétences numériques sont attendues par les employeurs, de même que la prise en compte des défis environnementaux et la maîtrise de l'anglais, indispensable. Rendre l'apprentissage de l'anglais obligatoire pour les étudiants et les enseignants améliorera la mobilité internationale et la compétitivité mondiale. Il est recommandé de proposer des programmes intensifs aux étudiants et aux enseignants, ainsi que de promouvoir les possibilités d'échanges universitaires et de garantir l'accès aux ressources en ligne.
- Réduire le **taux d'abandon des étudiants** et développer les programmes de soutien scolaire, tels que le tutorat personnalisé et l'orientation professionnelle. Il est également recommandé d'offrir un soutien socio-émotionnel aux étudiants les plus vulnérables. Il est également suggéré d'intensifier la flexibilisation des formats d'enseignement, y compris les options hybrides ou en ligne, afin de mieux s'adapter aux besoins des étudiants. Le suivi des diplômés et le soutien à l'intégration professionnelle devraient également être renforcés.
- Contribuer au développement d'un **solide réseau d'anciens élèves**. La société civile pourrait alors s'impliquer davantage dans la réforme des programmes d'études afin de garantir que la formation réponde aux besoins.
- La priorité accordée à la **construction et à la rénovation des bâtiments**, en particulier sur les campus régionaux, permettra de disposer d'espaces d'enseignement modernes et adéquats. Il est également essentiel d'étendre les résidences universitaires aux étudiants issus de milieux sociaux défavorisés, afin de promouvoir l'égalité des chances.
- Encourager une plus grande **intégration entre la recherche et l'enseignement**. Cela peut se faire par l'intégration des résultats de la recherche dans les programmes d'études et par le développement de projets pratiques obligatoires reliant les étudiants à la recherche.
- Mettre en place un **observatoire des indicateurs clés** alimentés par le système d'information une fois qu'il aura été déployé et intégré, par exemple sous la forme d'une nouvelle unité ou d'une plateforme numérique, afin d'évaluer et d'améliorer en permanence les performances administratives, académiques, de recherche et des étudiants. Des rapports réguliers permettront une prise de décision éclairée, favorisant ainsi le développement institutionnel.

VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS

RECTORAT

Teléfono IP: 2216-6100 / 2216-7000 Ext.
110231-110232 y 110233.
**Año Académico 2025: "José Dionisio
de Herrera"**

OFICIO RU No.183 -2025

Tegucigalpa, le 17 février 2025

À: AMELIE BENSIMON
Département Europe et International
HCÉRES
Paris

Chère Madame Bensimon,

L'Université Nationale Autonome du Honduras (UNAH) remercie l'équipe d'experts nommée par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) et le Conseil centraméricain d'accréditation (CCA) pour la révision et la validation du rapport d'auto-évaluation réalisé lors de la visite d'évaluation externe, qui s'est déroulée du 25 au 27 novembre 2024.

Sur la base de l'examen effectué, nous approuvons les conclusions du rapport d'évaluation de l'UNAH élaboré par l'équipe d'experts. À cet égard, l'université intégrera dans la planification institutionnelle, mettra en œuvre et assurera le suivi des actions permettant de surmonter les faiblesses et de renforcer nos atouts afin de progresser sur la voie de l'amélioration continue de la qualité dans l'accomplissement de sa mission, en renforçant la confiance de la société nationale et internationale dans son engagement et sa responsabilité envers l'enseignement supérieur.

En vous réitérant mes salutations distinguées, nous attendons la décision du comité d'accréditation

Sincèrement,



PHILIPPE AARON FERNÁNDEZ FLORES
RECTOR UNAH

Cc: Msc. Lourdes Murcia, Vicerrectora Académica
Cc: Archivo
Cc: Cronológico

"La Educación es la Primera Necesidad de la República"

Universidad Nacional Autónoma de Honduras CIUDAD UNIVERSITARIA Tegucigalpa M.D.C. Honduras C.A. www.unah.edu.hn
Dirección postal 11101

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

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00



DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université nationale autonome du Honduras
(UNAH)**

Tegucigalpa,

Honduras

Février 2025

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCRÉDITATION 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 trois 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° EI-2025-04 portant accréditation de l'Université nationale autonome du Honduras (UNAH) à Tegucigalpa, Honduras.

La Présidente du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu les articles L. 114-3-1 et R. 114-10 du code de la recherche ;

Vu la délibération du collège du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur n° 2022-5-01 du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation pour les établissements d'enseignement supérieur étranger ;

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 DEI_2024_CONV10_UNAH du 18 juin 2024 passée avec l'Université nationale autonome du Honduras (UNAH), à Tegucigalpa, en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la commission d'accréditation du 26 février 2025,

Décide :

Article 1^{er}

Après avoir constaté que l'Université nationale autonome du Honduras (UNAH), à Tegucigalpa, répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement

La UNAH, en tant qu'établissement de premier plan dans le domaine de l'enseignement supérieur au Honduras, assume ses responsabilités avec un haut degré d'engagement. Sa contribution aux établissements d'enseignement supérieurs du pays se manifeste par le déploiement d'orientations stratégiques dans une atmosphère d'échange constructif. Par ailleurs, la UNAH est appréciée par la population et les étudiants en tant qu'établissement d'excellence, ainsi que par les communautés locales, qui reconnaissent son impact sur le développement du pays, et, enfin, par les partenaires économiques avec lesquels elle a établi des alliances stratégiques. Certains de ces partenaires contribuent directement à la formation des étudiants, en fournissant des espaces d'apprentissage et des opportunités d'emploi pour les diplômés, leur permettant ainsi de mieux connaître les exigences du secteur employeur. L'université est présente dans tout le pays à travers différents sites offrant des formations spécifiques adaptées aux besoins locaux. La stratégie est parfaitement visible à travers le PEI, mis en œuvre grâce à une gouvernance énergique, profondément engagée et inspirante pour l'ensemble du personnel. Les axes choisis sont pertinents, notamment en termes de refonte des carrières, de recherche et d'internationalisation. Ils constituent une réponse, certes partielle, à la baisse des effectifs et aux besoins exprimés par les acteurs de l'université et par le pays. La question du financement de l'université par l'Etat reste un point de vigilance, l'Etat n'ayant pas été en mesure d'honorer ses engagements ces dernières années. En valeurs absolues, ces dotations restent très importantes et sont même en augmentation, mais cela ne tient pas compte de l'inflation. Par conséquent, les projets et la stratégie de développement de l'institution pourraient se heurter à des contraintes à l'avenir.

Critère 2 : Gouvernance et dispositifs de mise en œuvre de la stratégie

La UNAH donne la priorité à la modernisation administrative. Elle a mis en œuvre des stratégies telles que la décentralisation, la simplification des processus et la numérisation, soutenues par une communication plus efficace et un système d'information en développement. Le rectorat encourage le dialogue et la construction collective avec les facultés, les centres régionaux et les étudiants afin de renforcer le travail

collaboratif. Cependant, des barrières administratives et réglementaires persistent et ralentissent la prise de décision. La qualité institutionnelle est soutenue par la modélisation d'un système interne d'assurance qualité (SIAC), qui n'a pas encore été mis en œuvre. L'absence d'intégration systémique et de suivi centralisé limite la capacité d'amélioration continue. En outre, bien qu'il existe des politiques et des réglementations en matière de qualité, elles manquent de validation et de systématisation. Sur le plan financier, la UNAH cherche à diversifier ses revenus, bien que sa viabilité dépende toujours de la subvention de l'État. La décentralisation du budget permet aux centres de gérer leurs propres ressources, mais le lien entre les activités et les budgets doit encore être développé. La politique des ressources humaines vise à stabiliser les effectifs, à améliorer la proportion d'universitaires titulaires d'un doctorat et à promouvoir le développement des compétences par la formation. Cela inclut des programmes pour les enseignants et le personnel administratif visant l'innovation, la virtualisation et l'amélioration de la pédagogie. Toutefois, la bureaucratie excessive dans les processus de recrutement et l'absence d'analyse systématique des besoins en personnel restent des défis importants. En termes d'infrastructures, le SEAPI mène un diagnostic et une planification des besoins physiques, encourageant les projets d'entretien et d'expansion avec un investissement prévu d'un milliard de lempiras. Malgré les progrès réalisés, l'hétérogénéité des installations reste préoccupante. Dans l'ensemble, l'UNAH progresse en matière de modernisation et de décentralisation, mais doit relever des défis tels que la bureaucratie, le manque d'intégration de la qualité et l'utilisation limitée des réseaux de soutien tels que les alumni et les chercheurs.

DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ

Critère 3 : Politique de la recherche

La UNAH est la principale force de recherche du pays, apportant une contribution essentielle non seulement à la croissance scientifique du Honduras, mais aussi à son développement social et économique. La UNAH s'est fixée des objectifs ambitieux pour augmenter le nombre de projets et le nombre de publications nationales et internationales au cours de la période 2024-2027. Pour y parvenir, la UNAH a mobilisé des ressources financières et augmenté son budget de recherche. Mais le financement de la recherche reste limité et ne semble donc pas à la hauteur des ambitions stratégiques définies par l'établissement, que ce soit en termes de projets de recherche, de financement d'infrastructures de recherche, de bourses pour augmenter le nombre de doctorants ou d'incitations pour encourager plus d'enseignants à s'engager dans la recherche. L'établissement a défini des orientations structurantes en matière de recherche, articulées avec celles de son territoire. La recherche en santé est très réactive, ce qui lui permet de proposer des stratégies concrètes de santé publique. Avec la physique, la recherche en santé apparaît comme le fer de lance de l'UNAH, avec de très bons résultats fondamentaux et appliqués. Les autres disciplines parviennent, dans certains cas, à obtenir de très bons résultats de recherche, mais ne se distinguent pas autant, ce qui révèle un net déséquilibre dans la perception de la recherche au sein de l'institution.

Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

La UNAH promeut l'enseignement supérieur au profit de la société hondurienne, en abordant des questions stratégiques telles que la santé, le droit, l'environnement et le développement urbain. L'accent mis sur la sensibilisation permet aux étudiants et aux enseignants d'appliquer les connaissances dans des projets pratiques, en renforçant le développement municipal et en collaborant avec divers acteurs sociaux et institutions. En outre, la UNAH collabore avec des entités pour réaliser des diagnostics économiques et contribuer aux stratégies de développement des entreprises.

L'établissement est confronté au défi d'équilibrer la recherche fondamentale et la recherche appliquée, bien qu'elle dispose d'outils tels que le règlement sur la propriété intellectuelle et le manuel de gestion de l'innovation pour protéger les inventions et encourager l'innovation. Malgré la pertinence de ces initiatives, il y a toujours un manque de coordination transversale dans les actions d'inscription de la science dans la société, ainsi qu'un soutien financier limité. Ces activités dépendent dans une large mesure de l'engagement du personnel.

Grâce à des partenariats et l'organisation d'événements, la UNAH parvient à intégrer la science dans la société et à relever des défis nationaux majeurs. Il est toutefois recommandé de renforcer une direction centralisée afin de coordonner les projets et d'assurer leur financement. Malgré ces limites, les activités de vulgarisation de la UNAH sont reconnues comme un moteur essentiel du développement social et de la promotion d'une culture du lien entre l'université et la société.

DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS

Critère 5 : Politique de la formation

La UNAH offre une formation diversifiée et de qualité, adaptée aux besoins locaux, bien qu'elle soit principalement centrée sur son campus de Tegucigalpa. Alors que l'établissement a fait des progrès en matière d'action sociale, de formation continue et d'internationalisation, il est confronté à des défis tels qu'une faible mobilité internationale, une déconnexion entre l'enseignement et la recherche, et une offre limitée de diplômes de doctorat. Pour garantir la qualité pédagogique, la UNAH s'efforce de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle tels que des diagnostics des programmes d'études, des évaluations tous les cinq ans et une supervision sur place des programmes. En outre, les étudiants participent activement à l'évaluation de la qualité des programmes. L'université promeut l'éducation bimodale et l'approche basée sur les compétences, et a établi un plan de développement professionnel pour les enseignants, y compris une formation à l'innovation pédagogique et à l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Toutefois, des difficultés subsistent, comme la faible maîtrise de l'anglais par les étudiants et une partie du personnel enseignant, ce qui constitue un obstacle majeur à la mobilité internationale. Le taux d'abandon reste élevé, ce qui nuit à la réussite universitaire. La UNAH met en œuvre des programmes de soutien pour les étudiants en difficulté, ainsi qu'un programme propédeutique visant à compenser les lacunes des étudiants au moment de leur entrée à l'université. La mise en place du programme ALUMNI permet également d'évaluer la pertinence des formations par rapport à l'insertion professionnelle des diplômés. Par ailleurs, l'université poursuit ses efforts pour évaluer la durabilité de son offre de formation, bien qu'il y ait encore des lacunes dans le contrôle et le suivi pour assurer une amélioration continue.

En général, bien que la UNAH ait lancé des initiatives importantes pour renforcer la qualité de son enseignement, elle doit continuer à travailler sur l'intégration de la recherche dans les programmes, la mobilité académique et la cohérence globale de son offre, en particulier au niveau du deuxième et troisième cycle.

Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

La UNAH promeut activement la vie étudiante pour une formation intégrale, à travers des programmes qui favorisent le bien-être, l'inclusion et la participation des étudiants. La VOAÉ offre des services précieux tels que l'orientation universitaire, les soins médicaux, le soutien psychologique et les programmes de bourses, ainsi que des activités extrascolaires telles que le sport, l'art et le bénévolat. Les étudiants sont représentés dans la gouvernance de l'université, ce qui renforce leur implication dans les décisions institutionnelles. Toutefois, des difficultés subsistent, telles que l'insuffisance des ressources allouées aux associations étudiantes, l'inégalité des services dans les CRU et la méconnaissance des services offerts par la VOAÉ. L'université travaille sur l'inclusion avec des politiques qui soutiennent les étudiants handicapés et les minorités, bien qu'il soit encore nécessaire d'améliorer les infrastructures et d'étendre l'accès aux résidences universitaires pour les étudiants à faibles revenus.

Article 2

L'Université nationale autonome du Honduras (UNAH), à Tegucigalpa, est accréditée pour une période de trois ans, à compter de la présente décision, qui peut être prolongée de deux ans, sous réserve d'un suivi pouvant inclure une visite sur site.

Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Équilibrer le ratio entre le personnel administratif et le personnel enseignant sur les différents campus, en accordant une priorité particulière aux CRU. Cela devrait aller de pair avec le renforcement des compétences académiques du personnel enseignant par le biais de programmes facilitant l'accès aux masters, aux doctorats et à la formation continue.
- Allouer un budget plus important à la recherche : projets, infrastructures et bourses pour les doctorants, ainsi que créer des incitations pour les enseignants-chercheurs. Il est recommandé de renforcer les alliances avec les organisations nationales et internationales afin d'obtenir davantage de ressources.

De nouveaux moyens pourraient également être utilisés pour rationaliser la gestion des ressources de recherche, comme la fondation UNAH. En outre, il est suggéré de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de doctorat dans diverses disciplines afin d'équilibrer les priorités institutionnelles et d'attirer les talents académiques.

- Accélérer la simplification et la rationalisation de la gestion administrative. Il est essentiel de moderniser les processus administratifs grâce aux outils numériques et de former le personnel à leur utilisation, afin d'optimiser la mise en œuvre des projets et de faciliter l'accès aux ressources. Les efforts de décentralisation et de formation du personnel des centres doivent être poursuivis. Une meilleure coordination des projets est également recommandée, ainsi que la réduction de la complexité des procédures, afin d'accélérer la prise de décision.
- Intensifier et systématiser les formations transversales. Les compétences numériques sont attendues par les employeurs, de même que la prise en compte des défis environnementaux et la maîtrise de l'anglais, indispensable. Rendre l'apprentissage de l'anglais obligatoire pour les étudiants et les enseignants améliorera la mobilité internationale et la compétitivité mondiale. Il est recommandé de proposer des programmes intensifs aux étudiants et aux enseignants, ainsi que de promouvoir les possibilités d'échanges universitaires et de garantir l'accès aux ressources en ligne.
- Réduire le taux d'abandon des étudiants et développer les programmes de soutien scolaire, tels que le tutorat personnalisé et l'orientation professionnelle. Il est également recommandé d'offrir un soutien socio-émotionnel aux étudiants les plus vulnérables. Il est également suggéré d'intensifier la flexibilisation des formats d'enseignement, y compris les options hybrides ou en ligne, afin de mieux s'adapter aux besoins des étudiants. Le suivi des diplômés et le soutien à l'intégration professionnelle devraient également être renforcés.
- Contribuer au développement d'un solide réseau d'anciens élèves. La société civile pourrait alors s'impliquer davantage dans la réforme des programmes d'études afin de garantir que la formation réponde aux besoins.
- La priorité accordée à la construction et à la rénovation des bâtiments, en particulier sur les campus régionaux, permettra de disposer d'espaces d'enseignement modernes et adéquats. Il est également essentiel d'étendre les résidences universitaires aux étudiants issus de milieux sociaux défavorisés, afin de promouvoir l'égalité des chances.
- Encourager une plus grande intégration entre la recherche et l'enseignement. Cela peut se faire par l'intégration des résultats de la recherche dans les programmes d'études et par le développement de projets pratiques obligatoires reliant les étudiants à la recherche.
- Mettre en place un observatoire des indicateurs clés alimentés par le système d'information une fois qu'il aura été déployé et intégré, par exemple sous la forme d'une nouvelle unité ou d'une plateforme numérique, afin d'évaluer et d'améliorer en permanence les performances administratives, académiques, de recherche et des étudiants. Des rapports réguliers permettront une prise de décision éclairée, favorisant ainsi le développement institutionnel.

Article 4

La présente décision sera publiée sur le site internet du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Fait à Paris, le 10 mars 2025

La présidente
signée
Coralie CHEVALLIER



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

