

Département Europe et International

DOCUMENTS D'EVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université pédagogique nationale Francisco
Morazán (UPNFM)

HONDURAS

Mars 2019

Rapport publié le 19/03/2019

SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	pages 3-33
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	page 34
DECISION D'ACCREDITATION	pages 36 et suivantes

Département Europe et international

RAPPORT D'EVALUATION

**Université pédagogique nationale Francisco
Morazán (UPNFM) - Honduras**

Février 2019

L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán (UPNFM) a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior, CCA) de procéder à son évaluation institutionnelle. Le Référentiel de l'évaluation, adopté le 4 octobre 2016 par le Conseil du Hcéres, traduit, adapté et reconnu par le CCA, et disponible sur le site Internet du Hcéres (hceres.fr), porte sur l'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers.

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, président

Pour le CCA :

Lea Azucena Cruz, présidente

Pour le comité d'experts² :

José Luis Lázaró, président

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

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

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

TABLE DES MATIERES

I. DONNÉES GÉNÉRALES RELATIVES À L'INSTITUTION	1
1. Le contexte général du Honduras.....	1
2. L'enseignement supérieur au Honduras.....	1
3. L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán (UPNFM)	2
4. Quelques chiffres clés.....	2
5. Gouvernance	3
6. Positionnement, stratégie et difficultés	3
II. PROCÉDURE D'ÉVALUATION	3
1. Présentation de la démarche d'auto-évaluation de l'institution.....	3
2. Composition du comité d'experts	4
3. Description de la visite sur le terrain	4
III. RAPPORT D'ÉVALUATION	5
1. Gouvernance et gestion de l'Université	5
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement	5
Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du plan stratégique.....	6
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement	7
2. Recherche et formation.....	9
Champ 1 : Politique de recherche	9
Champ 2 : Politique de formation.....	10
Champ 3 : Lien entre recherche et formation	11
3. Parcours de l'étudiant	11
Champ 1 : Expérience universitaire des étudiants. Orientation en vue de l'insertion professionnelle	11
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	12
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	13
4. Relations extérieures.....	15
Champ 1 : Les politiques de partenariat.....	15
Champ 2 : Les relations internationales.....	16
5. Pilotage	17
Champ 1 : Les finances de l'établissement	18
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement	18
Champ 3 : Système d'information	19
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement.....	19
6. Qualité et éthique.....	20
Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue	20
Champ 2 : Éthique et déontologie	21
IV. CONCLUSIONS	22
1. Parcours de l'établissement	22
2. Situation actuelle	22

3. Points forts et points faibles	23
Points forts.....	23
Points faibles.....	23
V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE.....	24
VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR.....	25
1. Recommandations générales	25
2. Étapes futures.....	25
VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	27

I. DONNEES GENERALES RELATIVES A L'INSTITUTION

1. Le contexte général du Honduras

Le Honduras s'étend sur une superficie de 112 492 km². Il compte 9 265 067 habitants, dont 6,2 % d'autochtones selon les données de l'Institut national de statistiques (Instituto Nacional de Estadísticas, INE) ou 14,8 % selon les chiffres de la Confédération des peuples autochtones du Honduras (Confederación de Pueblos Autóctonos de Honduras, CONPAH). La densité de population du pays, qui s'élève à 82 habitants au km², est modérée. La population nationale est composée à 50,14 % de femmes (INE). Selon les dernières informations publiées par les Nations Unies, seule 0,42 % de la population hondurienne est issue de l'immigration.

Les groupes autochtones sont répartis en 2 128 communautés installées dans 15 des 18 départements du pays. Il existe sept peuples autochtones au Honduras : les Chorti, les Lenca, les Miskito, les Nahua, les Pech, les Tawahka et les Tolupán, et deux populations afrohonduriennes : les Pueblos Negros del Caribe et les Garífunas. Les Lenca et les Garífunas sont les plus importants en taille (CONPAH et Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, CEPALC).

Le Honduras est la 107^e économie mondiale en volume du produit intérieur brut (PIB). Selon les données de la Banque centrale du Honduras (BCH), sa dette publique était de 10 928 millions de dollars en 2017, soit 47,5 % de son PIB, un chiffre 12,6 % supérieur à celui enregistré l'année précédente. La dette nationale par habitant correspond à 1 180 dollars par habitant.

Le taux de variation annuel de l'indice des prix à la consommation publié par Expansión (portail DATOSMACRO.COM) était de 4,7 % en novembre 2018. En 2017, le PIB par habitant était de 2 197 euros, plaçant le pays à la 137^e place à l'échelle mondiale. Le niveau de vie des habitants est faible par rapport aux 196 pays du classement des pays selon le PIB par habitant. En 2018, le budget de la République s'élevait à 242,7 millions de lempiras, soit 9 950 millions de dollars (Congrès national du Honduras).

L'indice de développement humain (IDH), élaboré par les Nations Unies pour mesurer les progrès d'un pays et fournir des renseignements sur le niveau de vie de ses habitants, indique que la qualité de vie des Honduriens est médiocre. Le Honduras se situe à la 121^e place sur 190 du classement *Doing Business*, qui classe les pays selon la facilité à y faire des affaires. L'indice de perception de la corruption du secteur public est de 29 points au Honduras, ce qui signifie que le degré de corruption perçu par les Honduriens dans leur propre pays est très élevé.

2. L'enseignement supérieur au Honduras

Le premier établissement d'enseignement supérieur du Honduras (l'actuelle Université nationale autonome du Honduras – UNAH) a été fondé en 1847. En 1882, suite à la création du ministère de l'Éducation publique, l'Université en devient une composante. L'autonomie universitaire reconnue par la Constitution de la République lui est accordée en 1957, date à laquelle elle prend sa dénomination actuelle. À partir de 1989, l'Université pédagogique nationale Francisco Morazán est créée en vertu de la toute première loi relative à l'enseignement supérieur. Elle succède à l'École supérieure de formation des professeurs (Escuela Superior del Profesorado) fondée en 1956, et dépend, sur le plan financier comme académique, du ministère de l'Éducation.

L'article 60 de la Constitution de la République du Honduras et la loi relative à l'enseignement supérieur octroient à l'Université nationale autonome du Honduras l'exclusivité en matière d'organisation, de direction et de développement de l'enseignement supérieur. L'Université nationale autonome du Honduras gère donc l'organisation, la direction et le développement de l'enseignement supérieur à travers les organes suivants :

Le Conseil de l'enseignement supérieur (Consejo de Educación Superior, CES) est composé de 12 membres : six représentants de l'UNAH, trois représentants d'autres établissements publics et trois représentants d'institutions privées. Il est présidé par la présidente de l'UNAH, qui a droit à un vote en cas d'égalité des voix.

Le Conseil consultatif technique (Consejo Técnico Consultivo, CTC) est composé des 20 établissements d'enseignement supérieur et piloté par l'un des présidents, à l'exception de celui de l'UNAH.

La Direction de l'enseignement supérieur (Dirección de Educación Superior, DES), dont le directeur est nommé par concours.

Le Conseil de l'enseignement supérieur crée et approuve la création des programmes et centres universitaires après consultation du Conseil consultatif technique et sur avis motivé de la Direction de l'enseignement supérieur.

En vertu de la Constitution de la République, l'Université nationale autonome du Honduras «jouit de l'exclusivité en matière d'organisation, de direction et de développement de l'enseignement supérieur et professionnel» (article 60).

L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán est le seul établissement universitaire public du pays à se consacrer à la formation des enseignants, tous niveaux d'enseignement confondus.

Selon les données du rapport «L'enseignement supérieur au Honduras et les axes stratégiques pour son développement» («La educación superior en Honduras y sus líneas estratégicas de desarrollo») de la Direction de l'enseignement supérieur de l'UNAH, le système d'enseignement supérieur hondurien se compose de 20 universités accréditées, dont 14 privées et six publiques. La majorité de la population estudiantine relève de l'UNAH, dont les différents centres accueillent environ 90 000 étudiants (soit 44 % des étudiants à l'échelle nationale). La deuxième université la plus fréquentée est l'UPNFM, avec 30 000 inscrits (soit 15 % des étudiants à l'échelle du pays). Au total, 126 000 étudiants sont inscrits dans les six universités publiques, soit 63 % de la population estudiantine totale, tandis que les 14 universités privées en accueillent 76 000 (37 %).

Malgré le nombre d'inscrits, la couverture de l'enseignement supérieur au Honduras reste inférieure à 30 %, compte tenu du pourcentage de population ayant un niveau scolaire suffisant pour accéder à l'université (source : DES). Les deux principales universités publiques (UNAH et UPNFM) proposent moins de 20 000 places par an, pour un nombre de diplômés sortant du lycée à l'échelle nationale s'élevant à 60 000. (Le niveau moyen permettant d'accéder à l'université se compose de deux cycles : le cycle commun et le cycle diversifié. Le cycle commun de culture générale s'étend sur 3 ans et est général. Le niveau moyen s'achève sur le cycle diversifié, qui dure 2 ou 3 ans en fonction des itinéraires choisis).

La population totale en âge de fréquenter l'enseignement supérieur (18 à 24 ans) au Honduras est passée de 1 001 000 à 1 223 000 entre 2006 et 2016. Le taux de couverture pour cette population est passé, à la même période, de 14,2 % à 16,5 % (en d'autres termes, seuls 16,5 % de la population âgée de 18 à 24 ans dans le pays entreprend des études supérieures), ce qui suppose une faible augmentation et une faible couverture (source : DES).

3. L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán (UPNFM)

L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán a été créée le 14 décembre 1989 en vertu de l'article 17 de la loi relative à l'enseignement supérieur, avec l'accord du Conseil de l'enseignement supérieur. L'UPNFM est régie par la loi relative à l'enseignement supérieur et son règlement d'exécution, les normes académiques relatives à l'enseignement supérieur son propre Statut et les autres règlements et manuels qu'elle émet et qui régissent les procédures académiques et administratives, approuvés par ses différentes instances dirigeantes : le Conseil des services administratifs (Consejo de Servicios Administrativos), le Comité directeur (Consejo Directivo) et le Conseil supérieur (Consejo Superior).

L'Université pédagogique nationale Francisco Morazán se compose de deux facultés et est dirigée par le bureau du président, son principal organe de gouvernance, assisté de 4 vice-présidences. Elle est présente sur l'ensemble du territoire national grâce à cinq centres universitaires régionaux situés à San Pedro Sula, La Ceiba, Santa Rosa de Copán, Gracias, Nacaome et le campus central de Tegucigalpa. Elle est également présente dans les centres universitaires d'enseignement à distance à Santa Bárbara, La Ceiba, Santa Rosa de Copán, Gracias, Comayagua, Tegucigalpa, Nacaome et Choluteca. Son siège central à Tegucigalpa accueille 35 % de ses étudiants, tandis que 17 % d'entre eux fréquentent le centre de La Ceiba et 15 % le centre de San Pedro.

4. Quelques chiffres clés

En 2017-2018, un total de 27 330 étudiants se sont inscrits, dont 11 139 (41 %) en présentiel et 17 873 (59 %) en enseignement à distance. Ils se répartissent de la manière suivante sur les différents campus : campus central de Tegucigalpa, 35 % ; La Ceiba, 18 % ; San Pedro Sula, 16 % ; Santa Rosa de Copán, 11 % ; Comayagua, 6 % ; Juticalpa, 4 % ; Choluteca, 3 % ; Nacaome, 3 % ; Santa Bárbara, 2 % ; et Gracias, 2 %.

La faculté des sciences et technologies (Facultad de Ciencia y Tecnología, FACYT) accueillait 5 892 étudiants (21,5 %), contre 21 195 (77,5 %) pour la faculté des sciences sociales et humaines (Facultad de Ciencias y Humanidades, FAHU). Par ailleurs, le nombre d'étudiants de troisième cycle s'élevait à 243, soit 1 % des inscrits. D'autre part, 11 139 étudiants étaient inscrits en présentiel, soit 2 839 (25 %) à la Faculté des sciences et technologies, 8 057 (72 %) à la Faculté des sciences sociales et humaines, et 243 (2 %) en troisième cycle.

En ce qui concerne l'enseignement à distance, l'Université a recensé 16 190 inscrits, dont 3 052 (19 %) au sein de la faculté des sciences et technologies et 13 138 (81 %) au sein de la faculté des sciences sociales et humaines. Sur le plan des premières inscriptions, 1 101 étudiants (10 %) s'étaient inscrits en présentiel, contre 978 (6 %) en enseignement à distance.

L'Université emploie 444 enseignants répartis de la façon suivante entre les différents centres : centre universitaire d'enseignement à distance (Centro Universitario de Educación a Distancia), 344 ; Tegucigalpa, 68 ; San Pedro Sula, 25 et La Ceiba, 7. Parmi les enseignants, 9 % possèdent un doctorat, 57 % détiennent un master et 34 % sont encore en formation du troisième cycle. Le corps administratif se compose de 289 personnes réparties de la manière suivante : Tegucigalpa, 245 ; San Pedro Sula, 39 et La Ceiba, 5.

L'Université propose 23 programmes de licence, 13 de master et 2 de doctorat. Elle compte également 13 groupes de recherche, dont cinq seulement sont actuellement en activité.

L'ensemble de ces données sont tirées du rapport d'auto-évaluation et des informations fournies par l'Université elle-même.

5. Gouvernance

L'Université est régie par le Conseil supérieur universitaire (Consejo Superior Universitario), le Comité directeur (Consejo Directivo) et le bureau du président (Rectoría), composé à son tour d'un secrétariat général et de quatre vice-présidences : vice-présidence académique, vice-présidence chargée de la recherche et du troisième cycle, vice-présidence administrative et vice-présidence chargée de l'enseignement à distance. Du point de vue des enseignements, l'université compte deux facultés : sciences sociales et humaines et sciences et technologies.

En 2017, le budget de l'université s'élevait à 27 425 024 dollars US, dont 24 475 358 provenant de l'administration centrale et 2 949 666 de ses fonds propres.

6. Positionnement, stratégie et difficultés

Créée en 1956 sous la dénomination École supérieure de formation des professeurs, elle a été renommée Université pédagogique nationale Francisco Morazán le 14 décembre 1989. Il s'agit du seul établissement d'enseignement universitaire consacré à la formation des enseignants, tous niveaux confondus. Elle a pour mission de former les enseignants dans les domaines des sciences, des sciences humaines et des technologies innovantes, en vue d'assurer le développement du système éducatif national.

Le financement de l'État ne correspond pas à une somme fixe ou minimale (ni en pourcentage ni en valeur absolue), mais l'Université est tenue de générer au minimum 10 % de son budget. Elle possède un vaste patrimoine et jouit d'une bonne réputation dans la société. Son objectif consiste à être l'établissement d'enseignement supérieur chef de file en matière de formation des enseignants et de jouir d'une solide renommée tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Elle s'engage à contribuer à l'amélioration du développement durable du pays en s'efforçant, en tant qu'institution, d'offrir les normes de qualité les plus élevées. À cette fin, elle fonde sa stratégie sur quatre axes représentatifs de ses activités : formation et enseignement ; recherche et innovation ; liens sociaux et rayonnement ; administration et finances. Elle a par ailleurs défini quatre axes stratégiques transversaux : assurance qualité, gestion, internationalisation (en vue du renforcement) et image institutionnelle.

II. PROCEDURE D'ÉVALUATION

1. Présentation de la démarche d'auto-évaluation de l'institution

Le 28 février 2018, l'Université pédagogique nationale Francisco Morazán a lancé une procédure d'évaluation institutionnelle fondée sur le modèle du Hcéres. Afin de développer la phase d'auto-évaluation, le Hcéres a rédigé un RÉFÉRENTIEL de l'évaluation des programmes académiques et des accréditations institutionnelles en Amérique centrale. L'Université a ainsi estimé que la participation des membres de la communauté universitaire était essentielle. Le bureau du président a mis en place trois commissions chargées de diriger la procédure d'évaluation : une commission institutionnelle (Comisión Institucional), une commission *ad hoc* (Comisión Ad Hoc) et une commission technique (Comisión Técnica). Les commissions (équipes de travail) se sont réparties par *domaine* en fonction des éléments suivants : contenu des champs et références mentionnés dans le référentiel et profil des participants aux équipes de travail, en fonction de leurs connaissances et de leur expérience au sein de l'Université. Pour cela, près de 40 entretiens et 69 groupes de discussion ont été organisés, tant sur le campus central que dans les centres

universitaires régionaux, avec les équipes dirigeantes, les cadres, les chefs de département, les coordonnateurs académiques, le personnel enseignant et administratif, les membres de l'association du personnel, les membres du syndicat, des étudiants et des anciens diplômés de l'UPNFM. Des participants extérieurs entretenant des liens avec l'établissement sur le plan de la gestion académique ont également été interrogés.

Le rapport d'auto-évaluation de l'UPNFM est un document bien structuré qui s'inscrit dans la lignée des domaines et champs mentionnés dans le référentiel du Hcéres. Il répond fidèlement et exactement au contenu des références relatives à chaque champ, avec une réserve sans grande importance pour l'évaluation. Il s'ajuste parfaitement au périmètre recommandé et permet d'avoir une vision assez claire de la situation de l'Université dans les différents domaines, même si la visite sur le terrain a été essentielle pour approfondir certaines questions importantes et clarifier certaines données et situations revêtant une importance particulière pour l'évaluation. Il est bien organisé et rédigé en des termes clairs.

On y distingue clairement l'engagement de l'établissement en faveur de l'évaluation, qui lui permettra d'obtenir une vision non biaisée de ses fonctions, et ainsi de répondre aux demandes de la société, d'améliorer la qualité de son système éducatif et d'élaborer une stratégie en matière d'efficacité et de formation professionnelle. À l'instar de l'analyse DAFO, l'élaboration du rapport d'auto-évaluation a permis à l'institution d'effectuer une analyse approfondie et autocritique à son propre égard. Le nombre de normes et de règlements est très important, et recouvre tous les domaines d'action et aspects relatifs au développement des activités d'une université. La culture de gestion de la qualité est très ancrée dans l'établissement, qui s'est soumis à de nombreuses évaluations de différentes natures. Les systèmes de contrôle qualité représenteront un atout important pour garantir une démarche d'auto-évaluation adaptée.

2. Composition du comité d'experts

- **Pr José Luis LÁZARO**, professeur de technologies de l'électronique, Université d'Alcalá, Espagne. Président du comité d'experts
- **Pr Emmanuelle GARNIER**, professeure de langue et littérature, Université Toulouse II, France
- **Pr Patrick PELAYO**, professeur de sciences liées à l'activité physique et au sport, Université de Lille, France
- **Raphaël ROSSEL**, directeur financier de l'INSA Toulouse, France
- **Dr Vielka De ESCOBAR**, professeure de sciences de l'éducation, Université de Panamá, Panamá
- **Edrian Fabricio RÍOS**, étudiant en administration scolaire, Université nationale du Costa Rica

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

Le Hcéres est représenté par le **Pr. Pierre SEBBAN**, délégué scientifique.

3. Description de la visite sur le terrain

La visite sur le terrain a eu lieu au campus central de l'UPNFM, à Tegucigalpa, du 12 au 14 novembre 2018. Au début du premier jour, le comité d'experts a assisté à une présentation, par le président et le Conseil de direction, des axes stratégiques et des moyens et procédures adoptés en vue de leur exécution. Cette séance a été suivie d'entretiens et de discussions entre le comité, le président et le Conseil de direction. Au cours de cette première journée, l'ensemble du comité s'est également entretenu avec un panel composé de membres du Conseil supérieur universitaire sur la gouvernance de l'Université. Il s'est ensuite organisé en deux équipes pour interroger huit panels : la direction financière (Dirección de las finanzas), la vice-présidence chargée de la recherche et du troisième cycle, la vice-présidence administrative, la vice-présidence académique, les doyens, les directeurs des centres régionaux, les diplômés, et les responsables de masters et de doctorats.

Lors de la deuxième journée, le comité, divisé en trois équipes, s'est entretenu avec 15 panels : responsables de l'information, de l'orientation, du système de qualité, du système d'information, des services sociaux, de la culture et des sports, des laboratoires de recherche et d'enseignement, de la bibliothèque, de la politique numérique, de l'éthique et de la déontologie, de l'innovation pédagogique, et représentants de la direction de la recherche scientifique, de la vice-présidence académique, des étudiants et des chercheurs.

Dans l'après-midi, il a effectué deux visites : une visite du campus, des installations, des services aux étudiants, de la bibliothèque, etc., et une visite des salles de formation et des laboratoires d'enseignement.

Le matin du troisième jour, neuf réunions ont été organisées avec les responsables des départements d'enseignement, du service des relations internationales, du service de la communication interne, du service du patrimoine immobilier, ainsi qu'avec des représentants d'institutions associées à l'Université, des employeurs, des étudiants, des enseignants en mobilité professionnelle, etc. Dans l'après-midi, l'ensemble du

comité d'experts s'est réuni avec le président de l'UPNFM, afin de lui poser une série de questions générales visant à clarifier certains aspects.

Le comité d'experts a largement apprécié la qualité de l'accueil que lui a réservé l'UPNFM, ainsi que la facilité avec laquelle il a pu mener à bien son travail. Il souhaite également souligner la coopération dont ont fait preuve toutes les personnes rencontrées lors de sa visite et l'honnêteté des renseignements fournis et des réponses apportées.

III. RAPPORT D'ÉVALUATION

1. Gouvernance et gestion de l'Université

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

L'établissement sait quel rôle il doit jouer dans la société et s'adapte stratégiquement aux besoins de cette dernière

L'UPNFM a établi certains axes stratégiques alignés sur les besoins et le Plan du pays et a identifié plusieurs points prioritaires et objectifs à moyen terme. Son plan stratégique, sa mission et sa vision sont centrés sur la mission que lui a confiée l'État à travers la Constitution, à savoir la formation des enseignants, qui constitue une marque distinctive de l'établissement.

Assurer l'appropriation de la stratégie par les différents acteurs de la communauté universitaires et de la société, et donner une impulsion majeure à la recherche et à l'internationalisation grâce à l'exécution du plan stratégique constituent un défi de taille.

La stratégie, la mission et la vision de l'UPNFM s'articulent autour de la fonction qui lui a été confiée par la Constitution : former des enseignants et leur fournir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, en s'adaptant aux besoins sociaux et économiques et en repérant les nouveaux besoins et demandes d'enseignants dans les domaines émergents. Les demandes et besoins nationaux exprimés dans le document « République du Honduras – Vision nationale 2010-2038 et Plan de la nation 2010-2022 » (« República de Honduras – Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022 ») ont tout particulièrement été pris en compte. Le contenu du Programme de développement durable à l'horizon 2030, de même que le plan du secteur de l'éducation, a également été pris en considération. Par ailleurs, une commission bipartite a été constituée en partenariat avec le ministère de l'Éducation afin d'analyser la pertinence de ses fonctions, entre autres aspects pertinents.

Le rapport d'auto-évaluation établit clairement l'existence de plans stratégiques relatifs au leadership et d'une vision claire du rôle joué par l'Université dans la société nationale. Le comité d'experts a pu constater ce dernier point lors de sa visite.

Il est toutefois nécessaire, de temps à autre, de réorienter la mission et la vision institutionnelles, afin qu'elles évoluent en même temps que le secteur éducatif du pays, conformément à la loi et au plan stratégique du secteur de l'éducation (Plan Estratégico Sectorial de Educación) en vigueur.

Différents panels ont souligné que la stratégie de l'UPNFM était pleinement appuyée par la majorité des responsables, par le personnel et par le grand public.

Ses quatre axes stratégiques poursuivent les objectifs suivants :

- Augmenter le nombre de professionnels de l'enseignement producteurs de connaissances scientifiques, faisant preuve d'esprit critique, entrepreneurs, innovants, et formés dans le respect de l'éthique, de la morale et de l'engagement social.
- Améliorer la qualité du système éducatif en s'appuyant sur les résultats de la recherche scientifique appliquée au phénomène didactique.
- Renforcer les liens entre l'UPNFM et les établissements locaux, nationaux, régionaux et internationaux, publics ou privés, en vue de l'exécution de programmes, projets et activités promouvant le développement social et culturel.
- Gérer les ressources de façon à créer les conditions financières et administratives nécessaires à la prestation de services d'excellence en matière d'éducation.

Sa stratégie transversale vise à assurer la qualité, la gestion, l'internationalisation et le maintien d'une bonne image institutionnelle.

Pour assurer la réalisation des objectifs de sa stratégie, l'Université dépend des instituts et unités dont elle est composée, ce qui reflète une structure adaptée pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique. La gestion stratégique de l'établissement est conforme à sa mission et à sa vision. Par ailleurs, un observatoire du secteur de l'éducation a été créé à l'échelle nationale et régionale, qui permet à l'établissement de s'adapter et de se replacer en contexte constamment, malgré la dynamique de changement qui caractérise la société.

L'auto-évaluation et les entretiens avec les différents panels au cours de la visite expliquent et distinguent clairement le rôle de l'Université au sein de la société, rôle qui s'adapte en outre à la réalité sociale et à ses besoins. Les axes stratégiques répondent aux besoins de l'Université, donnant ainsi naissance à un plan stratégique au contenu adapté et valide.

Aspects notables : le plan stratégique a été élaboré après consultation démocratique et participative de différents agents internes et externes ; les résultats de la stratégie sont publiés chaque année dans la Mémoire institutionnelle de l'Université, qui présente les actions principales relatives aux quatre axes stratégiques du plan stratégique 2014-2020, qui sont ensuite publiées sur le portail pour la transparence (*Portal de Transparencia*) de l'UPNFM.

Éléments à améliorer : recueillir, à titre prospectif, des informations explicites sur la perception du rôle que doit jouer l'établissement dans la société et sur la façon dont ces informations sont transmises dans son environnement ; en ce qui concerne la planification et l'élaboration des stratégies, tenir davantage compte des acteurs sociaux, en particulier des employeurs.

Le comité d'experts considère nécessaire d'assurer la participation accrue des campus externes à la gouvernance sous forme d'option stratégique clé, compte tenu de la superficie qu'ils couvrent à l'échelle nationale, de divers aspects sociaux et des opportunités que cela représente pour l'Université et les étudiants potentiels. Il est recommandé de stimuler et garantir leur participation et leur concours aux instances décisionnelles collégiales ainsi que l'ouverture de systèmes de proposition, et d'adapter leurs installations et services de façon à les faire correspondre à ceux qui sont proposés sur le campus central. Cela permettra en effet d'enrichir les débats et décisions stratégiques.

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

L'organigramme reflète une organisation interne claire et bien structurée. Les procédures de réglementation, fondées sur les nombreux règlements et normes, sont solides

La structure de gouvernance et la composition des instances dirigeantes sont régies par les règlements et normes en vigueur. La structure est telle qu'elle assure la participation de la communauté universitaire, à travers trois instances dirigeantes qui permettent d'assurer la gestion efficace de l'établissement.

La représentativité de la communauté universitaire dans la gouvernance de l'institution est prévue, mais la participation des étudiants et du personnel administratif semble faible.

Recommandations du comité d'experts : prendre des mesures pour garantir la participation de tous les secteurs de la communauté universitaire aux instances décisionnelles, ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies ; accorder la priorité, dans l'exécution du plan stratégique, à la promotion et à l'amélioration de la recherche et de l'internationalisation, qui doivent représenter une part très importante de la stratégie. Cet enjeu n'est pas nouveau pour l'équipe de direction, qui l'avait déjà identifié.

Les structures et acteurs des instances dirigeantes de l'Université ont des fonctions et rôles définis qui facilitent la prise de décisions et assurent l'efficacité des mesures. La structure est organisée de telle sorte qu'elle garantit la participation de la communauté universitaire à travers trois organes de direction : le Conseil supérieur universitaire (Consejo Superior Universitario), le Comité directeur (Consejo Directivo) et le bureau du président (Rectoría), ce dernier étant composé de quatre vice-présidences et appuyé par un secrétariat général. La communauté universitaire participe généralement aux divers organes de gouvernance ainsi qu'au processus décisionnel, bien que la participation des étudiants et de l'administration soit loin d'être optimale, en particulier dans les centres régionaux.

Outre le Statut et son règlement d'exécution, il existe un grand nombre de règlements et normes formant un système régissant les principales fonctions et procédures de l'Université. Ces procédures solides peuvent devenir excessives et rigides, mais sont, pour la plupart, impulsées et prescrites par la législation nationale, ce qui peut entraîner un risque de bureaucratisation excessive des fonctions et procédures et conduire à une perte partielle d'efficacité. Il ressort toutefois des entretiens que ce système facilite la résolution des

problèmes et assure un fonctionnement fluide, puisqu'il détaille l'ensemble des fonctions, limites, droits et obligations.

Les actions de gouvernance sont claires et les structures bien définies, même si certains postes (peu nombreux) au sein de l'organisation ne s'alignent pas sur les objectifs stratégiques de l'institution (ce qui peut être résolu à court terme), ainsi qu'il en ressort implicitement du rapport d'auto-évaluation et explicitement des entretiens avec les panels de gouvernance. Ces décalages peuvent s'expliquer par les changements intervenus, le développement institutionnel rapide et les demandes de la société ces dix dernières années, face auxquels l'Université a dû réagir pour remplir sa mission d'institution au service de la société, sans avoir le temps d'adapter ses structures et de se préparer en offrant des garanties. L'Université est consciente de ce problème et prend actuellement des mesures pour y remédier. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : la nécessité d'assurer la formation pédagogique sur l'ensemble du territoire national, l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur utilisation aux fins de communication et de diffusion d'images, et, surtout, l'intégration des écoles normales à l'Université (la réforme intégrale du système éducatif impulsée par la loi fondamentale relative à l'éducation a donné lieu au reclassement de la formation des enseignants du primaire du niveau intermédiaire (écoles normales) au niveau universitaire, c'est pourquoi l'UPNFM a dû les intégrer dans son organisation).

Le processus décisionnel est bien compris. L'organisation des instances administratives correspond aux normes en vigueur dans les universités. Les obligations des services d'appui sont clairement définies.

La recherche constitue un axe important du plan stratégique sur lequel l'Université mise, compte tenu de la faiblesse de ce point reconnue par les évaluations antérieures. À cette fin, la structure de gestion, les structures de recherche, les normes, plans d'aide et de financement, etc. ont été définis. L'établissement tente de renforcer cet aspect en cherchant des enseignants associés à la recherche. Motiver le personnel enseignant à développer la recherche constitue encore aujourd'hui un défi de taille. À noter toutefois que la situation n'est pas idéale, compte tenu de la perception et de la réglementation au niveau national, de la charge de travail excessive sur le plan académique et du manque de reconnaissance qu'engendre la recherche à l'heure actuelle.

L'organisation en différents campus est claire et, dans le cadre de la dimension « Stratégie », les campus régionaux remplissent des fonctions sociales et répondent aux besoins locaux de la société afin d'assurer la réalisation du plan stratégique. Il serait toutefois approprié, dans cette même dimension, de donner aux différents centres régionaux le même poids dans le développement de la formation, de la recherche et de l'innovation, et d'y encourager l'internationalisation.

La gestion sous forme de planification stratégique est récente au sein de l'UPNFM, ce qui explique pourquoi cette dernière est encore en train d'apprendre comment manier cette méthode, tirer parti de ses avantages et assurer une meilleure efficacité et garantie de qualité. Elle devrait, selon le rapport d'auto-évaluation et les entretiens menés avec les différents panels, accomplir ses objectifs à cet égard d'ici peu.

Aspects notables : organisation interne dotée de fonctions et rôles définis ; régulation de l'ensemble des activités des différentes fonctions universitaires ; identification adaptée de certaines lignes du plan stratégique.

Éléments à améliorer : le nombre important de normes peut entraîner un risque de bureaucratisation excessive des fonctions et conduire ainsi à une perte partielle d'efficacité ; manque de cohérence entre la structure organisationnelle, d'une part, et la portée et les objectifs stratégiques de l'institution, d'autre part.

Le comité d'experts considère que l'objectif visant à accorder la priorité à la promotion de la recherche et de l'internationalisation doit représenter une part très importante de la stratégie, et se dit préoccupé par le risque de ne pas y parvenir. Cette faiblesse n'est pas nouvelle pour l'équipe de direction, qui l'avait déjà identifiée. Le comité d'experts recommande ainsi : d'adapter la structure organisationnelle aux objectifs stratégiques ; de prendre des mesures pour garantir la participation de tous les secteurs de la communauté universitaire aux instances décisionnelles ; de donner la priorité, dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, à la promotion et à l'amélioration de la recherche et de l'internationalisation, en particulier dans les centres régionaux.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

Il s'agit de l'une des tâches essentielles à accomplir parmi les moins avancées, qui touche tant à l'image qu'à la communication interne et externe de l'UPNFM

La politique relative à l'image et à la communication de l'établissement n'est pas utilisée de façon uniforme par l'ensemble de la communauté universitaire, et ses modalités d'utilisation et de gestion n'ont pas été approuvées par les instances dirigeantes.

L'identité et la communication de l'établissement pourraient être renforcées grâce à des manuels sur l'image corporative et la communication institutionnelle définissant les procédures de communication. La communauté universitaire pourrait ainsi, en s'appuyant sur ces manuels, diffuser des informations de façon opportune et fluide.

Le comité d'experts considère qu'une meilleure identification de l'établissement par la société en améliorera la visibilité.

L'établissement estime avoir une identité bien définie, mais ce point constitue en réalité l'un des grands domaines à améliorer, à travers la définition et le développement d'une identité unique, ainsi que l'élaboration d'une politique de communication cohérente.

Le plan stratégique établit clairement les valeurs identitaires de l'institution : responsabilité, justice, respect, équité, transparence, démocratie, solidarité, service, leadership et tolérance. Ces valeurs sont explicitées et transmises pendant les journées d'introduction destinées aux étudiants de première année. Toutefois, il ressort des entretiens avec les différents panels que l'ensemble de la communauté universitaire ne connaît pas nécessairement l'existence d'une identité définie, sans parler de se l'approprier.

La communication interne, très abondante, est effectuée via des circuits classiques, mais en l'absence de toute organisation, de tout plan de communication, de toute stratégie et de toute politique définis. Il résulte du rapport d'auto-évaluation et des entretiens sur place que le processus de production d'informations est chaotique, ce qui l'empêche d'être aussi efficace que voulu. Les activités de communication sont menées sous la pression de l'immédiateté et de la nécessité, sans stratégie ou procédure définie.

Le site Internet de l'Université illustre bien cette situation : l'information fournie est abondante et pertinente, mais difficilement accessible. Malgré l'existence d'un portail institutionnel à l'échelle de l'Université, différentes de ses composantes tiennent à contrôler l'information fournie, ce qui les a conduits à créer des mini-sites. Il existe par conséquent un risque d'incohérence des styles et formats et d'apparition de doublons incohérents entre différentes sources. D'après les différents panels, l'établissement tente d'unifier son image et les informations qu'il diffuse, et est sur le point d'y parvenir. Il ne peut toutefois les contrôler entièrement, compte tenu de l'indépendance dont jouissent les centres régionaux.

Les personnes interrogées ont noté l'existence de difficultés en matière de diffusion rapide et fluide de l'information, et indiquent qu'il n'existe aucun contrôle sur la gestion et la diffusion des communications institutionnelles.

Les observations sont les mêmes pour ce qui touche à la communication externe. Une communication inadaptée et une identité mal communiquée peuvent toutefois avoir des conséquences négatives dans cette situation, et empêcher le public de percevoir les efforts déployés et le travail mené par l'établissement dans le cadre de sa mission, de ses fonctions et de ses procédures.

L'organe chargé de la communication est le Département du protocole et cérémonial public (Departamento del Protocolo y Ceremonial Público), bien que cette information n'apparaisse pas dans la structure organisationnelle. L'établissement a récemment engagé du personnel très motivé au sein de ce service essentiel, qui a dernièrement élaboré un manuel de communication très détaillé, aujourd'hui en cours de discussion et d'approbation.

Aspects notables : l'établissement a déjà pris les mesures nécessaires pour doter le Département du protocole et du cérémonial public d'un personnel qualifié et compétent, qui a déjà rédigé un premier manuel très détaillé.

Éléments à améliorer : se doter des ressources humaines nécessaires et compétentes ; adopter des politiques et procédures relatives à l'identité, à l'image et à la communication et les approuver au niveau institutionnel en vue de leur observance précise par l'ensemble de la communauté universitaire. L'attribution d'un budget spécifique à cet égard permettrait d'en améliorer l'efficacité.

Conseils du comité d'experts : adopter une politique unique de communication et d'image approuvée par les instances dirigeantes et devant être respectée par tous les membres de l'université ; renforcer les ressources humaines et technologiques dans ce domaine ; intégrer des plateformes sociales officielles confiant un plus grand rôle à l'UPNFM en tant que référence ; renforcer de façon significative l'identité et la communication de l'établissement via l'élaboration de manuels sur l'image corporative et la communication institutionnelle, que la communauté universitaire s'approprie ; et réaliser des campagnes de renforcement des capacités en matière de culture et d'image institutionnelle destinées au personnel enseignant et administratif.

2. Recherche et formation

Champ 1 : Politique de recherche

La recherche : un point très faible devant être amélioré de toute urgence

La politique de recherche est définie en théorie, et l'établissement commence à mettre en place une structure pour la recherche. Étant donné qu'elle ne dispose pas des moyens nécessaires à cette fin, les résultats obtenus ne sont pas, pour l'instant, à la hauteur des attentes.

La recherche et la diffusion scientifiques sont pour ainsi dire inexistantes, ce qui freine les opportunités et initiatives de l'établissement sur d'autres plans.

On peut déduire de ce qui précède que le contenu des programmes universitaires ne peut bénéficier des éventuels apports d'une activité scientifique et de recherche de qualité.

Propositions du comité d'experts : mettre en œuvre des stratégies et fournir de toute urgence une aide aux enseignants pour résoudre cette situation.

Il convient de tenir compte du fait que le corps professoral de l'UPNFM doit faire face à une charge académique importante tout en étant également impliqué dans des activités de gestion universitaire et des travaux de rayonnement, il est donc difficile pour les enseignants de s'adonner aux travaux de recherches nécessaires pour maintenir à jour leurs connaissances, rester en phase avec la communauté scientifique internationale, apporter des contributions scientifiques, contribuer au développement économique et socioculturel du pays et, surtout, maintenir le lien indispensable entre recherche et formation pour permettre à cette dernière de bénéficier des apports de la première et assurer ainsi des enseignements à jour et utiles.

Lorsque la question de la recherche est posée aux différents panels, les réponses, à quelques exceptions honorables près, mentionnent les « recherches » menées en fin d'études par les étudiants. Pour ce qui est de la diffusion, les personnes interrogées signalent les présentations effectuées par les étudiants devant la communauté sociale et universitaire et certains groupes cibles.

Ce domaine doit néanmoins faire référence aux indispensables recherches que le corps enseignant d'une université doit impérativement mener, à la diffusion de leurs résultats dans les médias internationaux et à la transmission subséquente de ces connaissances au secteur.

L'UPNFM a créé des structures, normes et réglementations relatives à l'accomplissement de la recherche, et s'est dotée de politiques définies à cette fin. Citons ainsi le règlement du système de recherche universitaire (Reglamento del Sistema de Investigación Universitario) et le plan stratégique institutionnel (Plan Estratégico Institucional), qui décrit le déroulement de la recherche scientifique. Les axes institutionnels de la recherche sont définis, et il existe certaines structures telles que l'Institut de recherche et d'évaluation éducatives et sociales (Instituto de Investigación y Evaluación Educativas y Sociales), l'Observatoire de l'éducation nationale et régionale (Observatorio de la Educación Nacional y Regional), l'Institut d'innovation technologique (Instituto de Innovación Tecnológica), les salles de réunion de l'Institut de recherche et d'évaluation éducatives et sociales, le Centre d'accès à l'information (Centro de Acceso a la Información), les salles de la pépinière d'entreprises de l'Institut d'innovation technologique, etc. Aujourd'hui, il ne manque plus, pour le corps enseignant, que la possibilité réelle de mener des recherches.

Dans le rapport d'auto-évaluation, les différents groupes de discussion organisés avec les acteurs de la recherche indiquaient déjà que, malgré la réglementation rigoureuse en vigueur, et en partie en raison des contraintes relatives aux ressources matérielles et humaines et à une charge académique exclusivement consacrée à l'enseignement, de nombreuses fonctions définies et reconnues par la norme ne pouvaient être menées à bien.

La recherche incombe entièrement aux professeurs, qui ne bénéficient d'aucune reconnaissance digne de ce nom pour les recherches qu'ils pourraient mener, ni de facilités pour rencontrer d'autres professeurs et constituer des groupes actifs de recherche. Seul l'enseignement est reconnu comme faisant partie de l'engagement des enseignants. Ceux-ci ne bénéficient pas non plus de créneaux horaires libres pour se voir et se réunir, ce qui leur complique encore davantage la tâche. Seuls leurs mérites en matière d'enseignement sont reconnus. Par ailleurs, l'État n'établit aucun programme de recherche ; il n'existe donc pas non plus de financements pour mener des recherches, à l'exception des aides pouvant être obtenues auprès du fonds que l'Université peut mettre en place pour remédier à cette situation. Les quelques professeurs qui effectuent des recherches le font à titre individuel, à domicile parfois, ce qui en pousse plus d'un à renoncer.

Il n'existe pas non plus de politiques relatives à la reconnaissance de la diffusion scientifique. Il convient d'ajouter par ailleurs que les fonds potentiellement obtenus auprès de l'Université ne peuvent être consacrés

à la publication. Les professeurs doivent passer par des partenaires externes pour pouvoir être les auteurs de présentations de conférences pertinentes et d'articles internationaux.

Selon une partie des enseignants interrogés, les découvertes de la recherche dont ils pourraient être à l'origine seraient susceptibles de produire des impacts et de générer des ressources. Il faudrait pour cela un appui financier afin de leur permettre, entre autres, d'affiner leurs résultats.

Recommandations du comité d'experts : élaborer de toute urgence une politique de reconnaissance, faciliter la recherche et solliciter les enseignants en ce sens, notamment grâce à un statut d'enseignant-chercheur bénéficiant de temps consacré à la recherche ; rechercher des appuis financiers pour élaborer de réelles politiques de recherche ; adopter des politiques favorisant le transfert et la diffusion scientifique internationale, former les chercheurs aux critères leur permettant de diffuser des publications internationales ; promouvoir la recherche et assurer la disponibilité des ressources, y compris dans les centres régionaux.

Champ 2 : Politique de formation

L'UPNFM dispose d'une politique de formation conforme à son modèle éducatif et alignée sur ses axes stratégiques. L'offre de formation est variée et répond aux besoins et exigences de la société hondurienne

L'établissement offre et met en œuvre une politique éducative homogène et adaptée à ses axes stratégiques, faisant référence à un modèle didactique bien défini. Les programmes présentiels et à distance sont pertinents, tant au niveau de la licence que du troisième cycle, et ce, quelle que soit la discipline concernée.

Le comité d'experts considère que la formation pourrait bénéficier d'une meilleure contribution de la recherche, d'une alternance plus constante entre théorie et pratique, ainsi que du développement et de l'usage plus généralisé des TIC.

Le rapport d'auto-évaluation répond à tous les points du référentiel de l'évaluation. Il existe des unités chargées de l'exécution des politiques de formation, et les règles, procédures et normes dans ce domaine sont abondantes. L'établissement a défini une politique de formation, selon son modèle éducatif et conforme à ses axes stratégiques. L'offre de formation est variée, et répond aux besoins et exigences de la réforme éducative en vigueur impulsée par le Plan du pays et la société hondurienne. L'offre totale se compose de 23 programmes de formation des enseignants et relatifs aux fondements pédagogiques, de niveau licence, dont 19 en présentiel et 14 en enseignement à distance (domaines abordés : sciences de l'éducation, enseignement primaire, sciences mathématiques, formation commerciale, sciences sociales, sciences naturelles, espagnol, techniques industrielles, technologies alimentaires et textiles, éducation physique et sportive, anglais, art, hôtellerie et tourisme) ; 13 programmes de master (domaines abordés : sociopédagogie, bibliothéconomie, enseignement des sciences naturelles, éducation, gestion administrative et financière, recherche éducative, langues, mathématiques éducatives) et 2 programmes de doctorat (sciences de l'éducation et sciences de l'éducation : politiques publiques et profession d'enseignant).

L'établissement met en pratique des stratégies de formation qui tiennent compte de la diversité des étudiants et de leurs besoins ; met à leur disposition un environnement de travail adapté pour assurer le bon exercice des activités d'apprentissage ; et déploie des efforts pour l'améliorer en se fondant sur une évaluation périodique de la formation. La politique d'innovation pédagogique assure l'adaptation des méthodes tant aux différents milieux sociaux et culturels des étudiants qu'à l'introduction de nouveaux outils comme l'usage des TIC. L'établissement respecte les normes et règlements adoptés et publiés relatifs à l'admission des étudiants, à leur progression et l'obtention de leur diplôme. Il s'est doté d'un manuel de procédures académiques et administratives, dont l'objet est de guider, organiser, formaliser et communiquer aux étudiants les modalités d'exécution de ces procédures académiques et administratives.

Aspects notables : une politique éducative adaptée à ses axes stratégiques ; une offre de formation et des procédures connexes très bien définies ; la réalisation d'activités dans les différents centres éducatifs, sièges et modalités, dans toutes les disciplines et à tous les niveaux de formation ; homogénéité de la formation des enseignants dans tous les centres et entre les modalités présentielle et à distance grâce à la qualité des programmes ; une offre de formation claire et étendue ; des laboratoires bien équipés et spécifiques à la discipline concernée ; un système d'enseignement à distance très efficace jouant un rôle social dans le pays (il accueille près de 60 % de la population étudiante).

Éléments à améliorer : le niveau de recherche étant faible, le contenu des programmes ne peut bénéficier des apports potentiels d'une activité scientifique et de recherche de qualité ; intégrer l'utilisation des TIC dans les salles de classe, en améliorant la rapidité de la connexion Internet et l'accès au Wifi dans les centres de formation ; le temps consacré à la partie théorique étant très important, il convient de renforcer la partie pratique ; renforcer les mécanismes qui permettent la supervision et l'amélioration du système d'organisation de stages et son suivi dans les centres externes (élément souligné par les employeurs) ; nouer

des rapports systématiques avec les employeurs et les anciens diplômés ; adopter une stratégie explicite relative à la formation tout au long de la vie.

Conseils du comité d'experts : appuyer et reconnaître le développement de recherches scientifiques constantes pour améliorer la formation des enseignants ; le domaine de recherche des mémoires de licence et mémoires et thèses du troisième cycle doit constituer un élément prioritaire de la formation d'un enseignant faisant preuve de réflexion ; considérer la formation pratique en situation réelle pour améliorer le lien entre la théorie et la pratique ; augmenter le nombre de colloques de recherche sur l'enseignement ouverts aux professeurs en activité ; continuer à soutenir l'enseignement à distance et envisager cette modalité dans le modèle éducatif.

Champ 3 : Lien entre recherche et formation

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

Puisqu'il n'existe aucune activité réelle et soutenue de recherche (voir le Champ 1), ne peuvent pas non plus être renouvelés ni mis à profit les connaissances, l'actualisation des contenus, les nouvelles formes de compréhension, la réflexion individuelle et collective, les méthodologies, les techniques éducatives innovantes et le sens de la pratique etc. qu'acquière les enseignants pratiquant la recherche, qui ne peuvent donc transférer leurs résultats à l'enseignement.

Il est recommandé d'introduire un statut d'enseignant-chercheur, dont les titulaires auront du temps à consacrer à la recherche, de façon à encourager les rétroactions entre les deux activités.

Le comité d'experts recommande d'intensifier la recherche de financements et d'éventuelles conventions (avec des établissements publics et privés, des agences de coopération, etc.) visant à assurer la formation et les séjours des enseignants à l'étranger ; de chercher des stratégies permettant aux enseignants de mettre à profit les résultats de leurs recherches pour améliorer les programmes et méthodes d'enseignement.

Il recommande également de disposer d'un corps enseignant principalement constitué de docteurs ayant, si possible, obtenu leur master ou leur doctorat à l'étranger (cette recommandation découle de l'opinion des participants aux panels, qui considèrent que les professeurs titulaires d'un master et d'un doctorat sont de meilleurs enseignants puisqu'ils emploient des techniques éducatives innovantes qui motivent les étudiants, les poussent à approfondir leurs recherches et à adopter différents points de vue, et les incitent à réfléchir davantage. Ce point a d'autant plus d'impact si les professeurs ont suivi une partie de leur formation à l'étranger).

3. Parcours de l'étudiant

Champ 1 : Expérience universitaire des étudiants. Orientation en vue de l'insertion professionnelle

La qualité de vie des étudiants au quotidien est bonne. Il existe un fort engagement social visant à assurer la présence de l'éducation dans toutes les régions du pays, à déceler les difficultés et à venir en aide aux différents types d'étudiants

L'accès à la formation, l'environnement, les modalités d'apprentissage et les services (bibliothèque, plateforme Moodle, campus, vie associative, etc.) sont très adaptés et positifs. Il existe un fort engagement social visant à assurer la présence de l'éducation dans toutes les régions du pays. Il serait toutefois nécessaire de renforcer les relations avec les employeurs et les anciens diplômés de façon à assurer la diversification de l'insertion professionnelle.

Le comité d'experts estime qu'il convient de réviser les normes en vigueur afin qu'elles favorisent la participation effective des étudiants à toutes les instances décisionnelles de l'Université, et de prendre davantage en compte la diversité et l'origine sociale.

Dans son rapport d'auto-évaluation, l'établissement présente un programme qui reprend l'ensemble des aspects mentionnés dans le référentiel de l'évaluation, en les reflétant clairement et en les illustrant à l'aide d'exemples de mesures prises. Il met l'accent sur ses ressources et leur bon état de santé, qui permettent aux étudiants d'avoir une bonne qualité de vie au quotidien en leur proposant une large gamme de services (bibliothèque, espaces de travail, santé, services sociaux, sécurité, bourses, etc.). En ce qui concerne la participation des étudiants à la gestion universitaire, ceux-ci s'organisent dans le cadre d'associations

d'étudiants et sont représentés auprès de différentes instances dirigeantes, participant ainsi à l'exécution de la politique d'enseignement, à l'évaluation et à la gestion de la qualité.

L'établissement mène des actions pour favoriser l'orientation professionnelle des lycéens et futurs postulants à l'université. Ses politiques tiennent compte également des personnes présentant des besoins spéciaux, en particulier les étudiants en situation de handicap. Il met en place des programmes et cursus axés sur l'interculturalité, a défini des stratégies visant à déceler les difficultés et à aider les différents types d'étudiants, s'est doté de plans et de stratégies d'insertion professionnelle et assure la liaison avec les anciens diplômés, etc.

Aspects notables : procédures claires de sélection à l'entrée de l'université ; souci d'assurer un environnement d'apprentissage en bon état et efficace ; services remarquables d'aide aux études, p. ex., la bibliothèque (bons horaires d'ouverture et types de prêts) ; la base de données est accessible via la plateforme Moodle ; certains enseignants déposent régulièrement leurs cours sur la plateforme, et il est possible de poursuivre ses démarches universitaires et administratives à l'aide de moyens télématiques ; l'offre de formation est claire et détaillée et disponible sous différentes formes ; il existe un fort engagement social visant à assurer la présence de l'éducation dans toutes les régions du pays.

Éléments à améliorer : la participation des groupes issus de la diversité à la prise des décisions qui les concernent est limitée ; la participation des étudiants doit être accrue au sein de certaines instances décisionnelles (départements, conseil académique, etc.) ; il n'existe aucune relation systématique avec les employeurs et les anciens diplômés.

Recommandations du comité d'experts : réviser les normes en vigueur afin de garantir la participation effective des étudiants à tous les organes ; élargir et renforcer l'accès au réseau à différents endroits de tous les campus ; bien que les informations atteignent la plupart des étudiants, il convient d'améliorer les politiques de prise en charge de la diversité et de l'interculturalité, ainsi que les stratégies relatives aux bourses ; la stratégie des rencontres et réunions d'anciens diplômés doit être révisée de façon à ce que ce type d'événement soit organisé régulièrement et s'inscrive dans la durée ; créer des associations d'anciens diplômés favorisant l'échange d'informations avec les étudiants et l'insertion professionnelle ; mettre en place des accords avec tous les employeurs potentiels en vue de l'insertion professionnelle des étudiants ; concevoir des stratégies d'appui et de reconnaissance de la participation de l'étudiant à la gestion, à la vie associative et aux activités culturelles et sportives.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

Enseignement à distance et numérisation des contenus : une opportunité pour tous

L'établissement possède des ressources pédagogiques informatiques et sous format papier destinées à l'apprentissage. La diversification des ressources documentaires répond aux besoins des différentes modalités d'apprentissage, et l'infrastructure technique et logistique contribue au bon déroulement et à la qualité du service rendu.

Propositions du comité d'experts : astreindre tous les professeurs et étudiants à utiliser les nouvelles technologies, en particulier dans le cadre de l'enseignement à distance ; poursuivre les efforts en vue de l'adoption de stratégies de mise en place de programmes de formation continue en vue de l'alphabétisation numérique des enseignants.

L'UPNFM vise à offrir un accès universel à l'éducation. C'est pourquoi elle a élaboré une stratégie d'enseignement à distance destinée aux professionnels en exercice, aux personnes des zones rurales et aux populations qui, en raison de leurs caractéristiques, ne peuvent accéder à l'enseignement présentiel, matérialisée par le Centre universitaire d'enseignement à distance (Centro Universitario de Educación a Distancia, CUED). Ce système propose un enseignement en tout point équivalent à la formation en présentiel : nombre de diplômes, stages pratiques, projets de rayonnement, thèses, programmes d'étude et qualité (le degré d'accès des enseignants et étudiants de tous les centres – siège central et centres régionaux – aux ressources virtuelles est de bonne qualité depuis les postes de travail fixes). De nombreux étudiants relèvent de ce régime. Cette option étant nouvelle pour une partie des nouveaux étudiants, des ateliers et séminaires d'initiation sont proposés, entre autres stratégies, pour leur fournir les outils nécessaires à la maîtrise de cette modalité d'enseignement. Chaque enseignant doit mettre en place un portefeuille de stratégies d'enseignement à distance. Un pourcentage considérable de personnes n'utilisent pas les TIC, bien que leur usage soit encouragé (comme il en ressort du rapport d'auto-évaluation et des entretiens menés avec différents panels).

Le CUED travaille en sous-effectif, a un accès à Internet et un budget limités, mais réussit malgré cela à attirer des étudiants d'une grande partie du pays. Il convient de noter qu'il s'efforce actuellement de numériser les cours des différentes matières communes à l'ensemble de l'Université, afin que tous les

enseignants d'une même matière utilisent les mêmes supports et contenus disponibles sur une plateforme commune.

L'UPNFM a procédé à une mise en place progressive des TIC et a bon espoir d'améliorer la qualité de la formation qu'elle propose. Malgré un manque de ressources, qui s'explique par l'absence d'un budget garanti de la part de l'État, elle a réussi à équiper ses laboratoires dans différentes écoles et centres régionaux. Ces derniers n'ont pas tous le même accès à ce service ; il pourrait donc être nécessaire de conduire des politiques et de réaliser des investissements en capitaux dans l'implantation des TIC. Les salles de classe destinées à l'enseignement en présentiel sont en train d'être équipées d'une connexion à Internet et de projecteurs.

L'établissement possède une salle de classe virtuelle sur la plateforme Moodle, dont l'utilisation est obligatoire dans le cadre du système d'enseignement à distance mais non du système présentiel. Il convient de souligner que la salle de classe virtuelle propose des procédures d'initiation et des processus de formation, et fournit un accès à des supports et des informations sous différents formats. L'Université travaille également au développement d'un diplôme consacré aux TIC (formation continue nécessaire pour ses enseignants) et à la virtualisation de certains espaces de formation.

L'UPNFM s'appuie sur d'autres espaces numériques, tels que les réseaux sociaux et le courrier électronique institutionnel (obligatoire pour les enseignants, sur demande pour les étudiants), ainsi que sur des supports audiovisuels pédagogiques qu'elle développe elle-même dans des studios de télévision et de radio.

Un point à améliorer concerne le niveau d'utilisation des TIC par le personnel enseignant. Le pourcentage d'enseignants issus du système présentiel comme du système d'enseignement à distance n'y ayant pas recours est considérable. Ceci est particulièrement dû à un manque de temps pour se former, à des politiques de recrutement ignorant cet aspect et, surtout, à une certaine résistance perçue par le comité à travers les opinions exprimées par différents panels, et qui permet d'avoir une vision réaliste de la situation.

L'UPNFM possède des services de santé (infirmerie, dentisterie, médecine générale, psychologie et orientation), gratuits ou à prix symbolique. Elle établit aujourd'hui des contacts en vue de l'implantation d'un service de psychiatrie. Seuls certains services de base sont proposés sur les campus régionaux.

En ce qui concerne les bourses, l'UPNFM fournit des coupons alimentaires, des primes de logement, une aide à l'achat de manuels, une contribution aux dépenses liées à l'obtention du diplôme et des bourses fondées sur des critères ethniques (aide aux étudiants autochtones et afrohonduriens) et socio-économiques (panels 14, 18 et 20). Les bourses socio-économiques, versées à 2,5 % des étudiants, doivent être remboursées à l'université sous forme de 20 h de travail par mois.

Aspects notables : un système d'enseignement à distance qui élargit l'accès à l'Université ; une salle de classe virtuelle adaptée aux besoins de l'Université ; le développement de ses propres supports numériques ; l'attention portée aux différentes spécialités de santé ; la numérisation des cours en vue de leur utilisation sur une plateforme commune pour tous les enseignants d'une même matière ; l'implantation progressive et continue des ressources technologiques.

Éléments à améliorer : le pourcentage considérable d'enseignants qui résistent à l'utilisation des TIC ; des services de santé excessivement centralisés ; les programmes de formation continue en vue de l'alphabétisation numérique des enseignants ; les investissements en faveur de l'accès aux TIC (salles de classes, laboratoires et Wifi) dans tous les centres régionaux ; l'utilisation d'une salle de classe virtuelle pour l'ensemble des enseignants et étudiants ; l'amélioration des systèmes de bourses et d'aide aux études ; les systèmes de bourse limités aux bons étudiants (qui doivent par ailleurs rembourser l'université en lui fournissant des heures de travail).

Propositions du comité d'experts : améliorer le budget consacré à l'enseignement à distance ; intégrer, dans la politique de recrutement des enseignants, la bonne maîtrise des TIC ; élaborer un plan de formation et de sensibilisation des enseignants à l'utilisation des TIC ; dissocier les bourses socio-économiques des bourses d'excellence ; mettre en place des laboratoires informatiques sur tous les campus ; assurer le déploiement massif de l'accès au réseau grâce au Wifi.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Offre d'activités et de services adaptée pour assurer un environnement propice à l'apprentissage. Poursuivre les processus d'inclusion

L'Université met à disposition de ses étudiants des activités et ressources pour assurer un environnement propice à l'apprentissage, y compris des stratégies et programmes d'amélioration de la vie étudiante. Elle dispose de services sanitaires et de surveillance et s'efforce de garantir une atmosphère et un environne-

ment ordonnés, propres et accueillants. Les étudiants connaissent cette offre de services, qui leur est communiquée dès leur arrivée à l'Université.

L'UPNFM doit continuer à progresser en matière d'inclusion des groupes issus de la diversité et de leurs cultures, ainsi que sur le plan de l'adaptation de l'accessibilité et de l'intégration aux processus de formation des personnes en situation de handicap.

Propositions du comité d'experts : accélérer la politique d'intégration à l'aide de stratégies bien définies, de façon à combler la brèche ressentie par les personnes concernées ; déployer des efforts pour reproduire les services fournis dans tous les centres.

L'établissement propose diverses activités culturelles, sportives, événements scientifiques et de communication, etc., aux étudiants, auxquels ils participent activement. L'UPNFM favorise l'organisation de forums, rencontres, tournées, ainsi que la mise en place d'espaces de participation artistique et culturelle afin d'assurer la dynamique socialisatrice au sein de la communauté universitaire. La Direction des services étudiants (Dirección de Servicios Estudiantiles, DISE) encourage et garantit la participation des étudiants grâce à des incitatifs académiques et à l'appui pédagogique nécessaire pour atteindre les objectifs en faisant preuve d'excellence académique. La DISE est composée de professionnels dans le domaine de la médecine générale, des médecins dentistes, des conseillères d'orientation, des éducatrices, etc., et organise régulièrement des foires de la santé pour offrir aux étudiants des services d'amélioration de la qualité de vie. L'Université s'efforce d'offrir un climat favorable à l'apprentissage grâce à un environnement adapté, propre et protégé. Il convient également de mentionner le coût peu élevé de l'inscription à l'Université et des autres services administratifs proposés aux étudiants. Tous ces points contribuent à créer un environnement propice à l'apprentissage.

Dans le cadre du processus d'amélioration continue, les étudiants participent à l'évaluation annuelle des enseignants. Cette évaluation de la part des étudiants se présente sous forme de questions fermées, et est obligatoire. Des décisions sont prises sur la base des résultats de l'évaluation, l'excellence étant par exemple récompensée, ou les nominations d'enseignants n'ayant pas de poste étant appuyées. Les notations n'ont aucun effet sur les personnes ayant un poste fixe. Néanmoins, l'Université a mis en place des processus d'amélioration et reconnaît que les résultats gagneraient à être davantage communiqués ; elle réfléchit par ailleurs à améliorer la procédure à l'aide de questions ouvertes et de la compléter par des groupes de discussion.

L'Université compte parmi ses étudiants des personnes présentant différents handicaps, ainsi que des personnes issues de divers peuples autochtones. Des efforts ont été déployés pour travailler avec ces populations. Citons par exemple le projet de diplôme en éducation inclusive destiné aux enseignants, l'initiation aux principes d'intégration d'une partie des enseignants sur le point d'être diplômés, le recrutement de professeurs interculturels bilingues dans cinq régions, etc. Il existe un programme universitaire, auquel participent des étudiants en situation de handicap (personnes sourdes, aveugles, à mobilité réduite), et des efforts considérables ont été déployés pour éliminer les obstacles architecturaux, même si cet aspect peut encore être amélioré. La prestation d'aides et de services visant à intégrer ces personnes dans les différentes activités de la vie étudiante est également encouragée, p. ex., l'ajustement de la salle informatique, l'usage de poinçons et tablettes pour le braille, l'achat de licences JAWS à la bibliothèque, etc. Il n'existe à l'heure actuelle aucune stratégie d'intégration des personnes en situation de déficience intellectuelle, mais cette question sera abordée dans le cadre de stratégies fondées sur des ateliers. Il convient d'indiquer que ces services sont proposés sur le campus central, mais que peu d'entre eux ont été transposés aux centres régionaux.

Un mécontentement a néanmoins été constaté en ce qui concerne l'intégration et la prise en considération de l'identité culturelle. En réponse à certaines questions posées, les panels ont décrit plusieurs situations concrètes et les interventions nécessaires. Il convient d'aborder la population sourde du point de vue de la linguistique et de l'interculturalité ; le programme relatif aux peuples autochtones ne tient pas compte de tous les groupes ethniques, même s'il aide l'ensemble des étudiants d'origine autochtone à suivre les cours, leur propose des cours propédeutiques et met des tuteurs à leur disposition. Les personnes autochtones n'ont que faiblement participé à la conception des différents programmes liés à cet aspect, ce qui empêche de les améliorer, en l'absence de commentaires et propositions plus nombreux. L'absence de bureau consacré aux affaires autochtones peut également limiter l'amélioration de ces programmes.

Aspects notables : diverses activités sont proposées aux étudiants : culturelles, sportives, événements scientifiques et de communication ; il existe une procédure d'évaluation des enseignants, dont la légitimité est renforcée par la participation des étudiants ; il existe un programme institutionnalisé de prise en compte de la diversité.

Éléments à améliorer : l'évaluation n'a aucun effet sur le statut des enseignants ayant un poste fixe, les services destinés aux étudiants issus de la diversité sont centralisés et ne tiennent pas compte de leur avis lorsqu'ils conçoivent des politiques et actions qui les touchent ; il existe encore des obstacles architecturaux ;

il existe encore de grandes différences en matière de possibilités et de services entre le campus central et les centres régionaux (à noter toutefois qu'à ce sujet, l'UPNFM ne se distingue pas des autres universités publiques du pays et de la région).

Propositions du comité d'experts : intégrer les autochtones et les afrohonduriens dans les espaces décisionnels de l'institution ; impliquer les groupes issus de la diversité (en particulier les autochtones et les afrohonduriens) et les personnes en situation de handicap dans la conception des politiques qui les concernent ; tenir compte des résultats de l'évaluation en garantissant un effet sur la nomination des enseignants en poste fixe ; produire des stratégies visant à surmonter les faiblesses indiquées en ce qui concerne les groupes issus de la diversité et les personnes en situation de handicap ; revoir l'accessibilité (non pas seulement physique) des locaux avec les étudiants en situation de handicap de chaque centre universitaire ; mettre en place des stratégies d'intégration ; poursuivre l'élimination des obstacles architecturaux.

4. Relations extérieures

Champ 1 : Les politiques de partenariat

Des partenariats universitaires stratégiques, adaptés aux objectifs et à l'environnement, ont été formés à l'échelle nationale

Compte tenu de la spécificité de sa formation, et du fait qu'il s'agit de la seule université dotée de compétences en matière de formation pédagogique, l'UPNFM ne fait pas concurrence aux autres établissements d'enseignement supérieur de la région, ce qui facilite la création de partenariats et collaborations solides, positifs pour le développement de la formation pratique de ses étudiants. Ces partenariats sont bien identifiés et organisés, et font l'objet d'un suivi.

L'établissement a pris les premières mesures pour se doter d'une structure de gestion des partenariats externes, qui devrait, d'ici peu, centraliser, structurer et organiser toutes les activités et initiatives de façon à renforcer son impact, et à garantir la sensibilisation et l'appropriation de la communauté universitaire.

Recommandations du comité d'experts : institutionnaliser toutes les initiatives de collaboration et de partenariat à l'aide d'engagements formels, les synthétiser, procéder à leur suivi et à leur contrôle, et rendre publiques toutes les expériences.

L'UPNFM consigne ses politiques et stratégies de partenariat dans un cadre juridique clairement défini et précisé dans les documents suivants : statut, plan stratégique institutionnel et norme de l'Institut de coopération et de développement (Instituto de Cooperación y Desarrollo, INCODE), un organisme chargé de diriger et gérer les engagements internes et externes de l'Université.

L'UPNFM a mis en place des partenariats d'entraide avec différents établissements, publics comme privés, du pays. Pour reprendre certains cas mentionnés par les panels, les rapports entretenus avec l'École internationale (Escuela Internacional) ou l'Université militaire (Universidad Militar) illustrent le développement de ces partenariats. Il existe avec ces institutions un appui mutuel sur certains thèmes pédagogiques proposés par des experts de l'université, et elles bénéficient d'une formation pédagogique dispensée avec l'aide de leurs professeurs. D'autre part, les étudiants réalisent des stages professionnels dans ces établissements, ce qui leur permet d'acquérir une expérience en milieu réel.

Dans l'exercice de la fonction essentielle universitaire de création de liens avec la société, l'UPNFM et l'UNAH collaborent étroitement dans le cadre de projets d'intervention via le travail en équipes des professeurs et étudiants des deux établissements, au bénéfice des communautés dans lesquelles elles développent leurs projets. L'UPNFM travaille en collaboration avec certains centres régionaux, par exemple le centre régional de Comayagua (Centro Regional de Comayagua). Ces partenariats s'étendent à la collaboration de certains services comme la bibliothèque et l'enseignement à distance de l'UNAH. Par ailleurs, l'UPNFM a mis en place des partenariats avec des institutions comme Hogares Crea et Alianza.

En matière de formation et de recherche, l'UPNFM a collaboré avec l'Université militaire dans le cadre de la création d'un master de bibliothéconomie, et ces deux institutions effectuent actuellement des recherches communes pour mettre en place des bibliothèques standardisées. De même, l'Université mène des recherches concernant les offres de cursus de licence, dans ce cas pour soutenir le ministère de l'Éducation.

Les membres des panels liés à ce sujet expriment le besoin de synthétiser toutes ces expériences, pour lesquelles il faudrait procéder à un suivi et à un contrôle périodiques. En ce qui concerne la diffusion des recherches liées au programme de formation des enseignants, ils indiquent que les résultats sont présentés lors d'événements organisés au sein de l'université à cette fin, auxquels sont invités différents secteurs sociaux et la communauté universitaire. Enfin, les membres des panels considèrent qu'il n'existe pas de situation de concurrence avec l'UPNFM concernant l'acquisition des étudiants, et signalent que les

professeurs des institutions privées sont formés dans cette université et recrutés tant dans les établissements privés qu'officiels.

Les initiatives de collaboration et les partenariats prennent différentes formes : engagements informels, lettres et conventions institutionnelles, généralement.

Aspects notables : existence de stratégies et politiques de partenariat avec d'autres établissements du pays ; alliances avec le ministère de l'Éducation ; réalisation de stages professionnels dans des établissements d'enseignement supérieur partenaires ; mise en place de projets d'intervention à travers le travail en équipe des professeurs et étudiants des autres établissements ; partenariats prenant parfois la forme de collaboration entre services comme les bibliothèques, etc.

Éléments à améliorer : élargir les partenariats avec des établissements d'Amérique centrale et plus globalement étrangers ; renforcer la collaboration des services avec d'autres établissements, comme l'unification des systèmes numériques, l'accès commun des informations avec le ministère, le recrutement de services externes, etc. ; synthétiser, organiser et diffuser toutes les expériences des partenariats ; étendre les objectifs du partenariat avec le ministère de l'Éducation.

Recommandations du comité d'experts : institutionnaliser tous les partenariats passés à l'aide de conventions signées pour éviter une éventuelle incohérence et un éventuel manque de spontanéité ; synthétiser, procéder au suivi et au contrôle et communiquer sur leur existence et les possibilités qu'ils offrent ; augmenter le nombre de partenariats avec des centres étrangers.

Champ 2 : Les relations internationales

Mobilité des professeurs en vue de la recherche et de l'actualisation permanente de leurs connaissances : l'un des deux aspects à améliorer en priorité

Sil elle n'est pas très développée, la mobilité entrante et sortante des étudiants existe, est de bonne qualité et fait l'objet d'une bonne gestion de la part de l'Université.

L'internationalisation des professeurs et la recherche à laquelle ils participent constituent, quant à elles, un point en suspens.

Recommandations du comité d'experts : adopter des stratégies visant à identifier les partenaires et centres internationaux avec lesquels développer l'internationalisation de l'Université, qui puissent collaborer au cursus des licences, masters et doctorats. Le comité considère ainsi qu'il convient d'élaborer un plan et une stratégie pour la formation des professeurs en master et en doctorat, principalement à l'étranger.

L'UPNFM reconnaît le processus d'internationalisation et les activités de coopération internationale comme une dimension fondamentale du développement des programmes et de la qualité du personnel enseignant. Son Institut de coopération et de développement (INCODE) garantit une information actualisée sur les activités de coopération internationale (conventions, convocations et bourses). Les moyens de diffusion sont variés et accessibles à la communauté universitaire.

Il convient de distinguer, dans ce champ, deux sections connaissant un développement très inégal : la mobilité des étudiants et l'internationalisation des activités des professeurs. La mobilité des étudiants, si elle n'est pas très développée, existe, tant dans le sens entrant que sortant. L'internationalisation des activités professorales et de recherche du personnel académique n'a pas, quant à elle, été suffisamment développée, pour des raisons conjoncturelles et structurelles.

Les panels d'étudiants ont mentionné l'existence d'expériences d'échanges internationaux au Portugal, en Espagne, aux États-Unis, en Suède, en Irlande, etc., pour lesquelles l'UPNFM a fourni une orientation et un appui adéquats. De même, ces panels ont indiqué que la mobilité académique internationale leur avait ouvert des portes pour poursuivre leurs études. Dans le sens entrant, des étudiants étrangers ont décidé de faire un échange avec l'UPNFM dans le cadre d'un projet gouvernemental de leurs pays respectifs (États-Unis, Corée et Viet Nam). Ils ont été bien accueillis et reçus par le personnel de l'Université et les étudiants. Ces derniers recommandent de tenter l'expérience de la mobilité étudiante, qui, selon eux, leur a permis de grandir et de s'affirmer ; après l'échange, ils s'organisent pour motiver d'autres étudiants à s'intéresser et à apprendre une autre langue, ce qui leur offre la possibilité, par ailleurs, de prétendre à des bourses internationales. Ils affirment toutefois que l'UPNFM doit renforcer ces programmes de mobilité et motiver les étudiants autochtones et afrohonduriens à participer, en leur offrant les appuis dont ils ont besoin.

En ce qui concerne l'internationalisation liée au professorat et à la recherche, certaines initiatives semblent exister, mais cette sphère est quasi inexistante, en raison notamment de ses importants besoins de financement (interne et externe). Certains des projets et expériences en développement mentionnés par les panels et le rapport d'auto-évaluation ne sont pas réellement liés à la recherche, à l'enseignement ou au rayonnement (essentiels pour l'échange et le débat scientifique entre professeurs de différents lieux et situations),

mais s'inscrivent plutôt dans le cadre d'une coopération collatérale d'appui économique. Il n'existe aucun programme (sauf quelques exceptions comme la création du doctorat latino-américain en sciences de l'éducation et politiques publiques) ni aucune convention active de collaboration internationale pour la recherche, qu'ils soient bilatéraux ou s'inscrivent dans le cadre de programmes plus larges ; et la mise en place de tels programmes et conventions ne semble pas être une priorité. D'un autre côté, la mobilité des enseignants visant à approfondir et mettre à jour leurs connaissances – en particulier dans le cadre d'un master ou d'un doctorat – est fondamentale et positive, de même que les courts séjours de recherche dans les centres employant des chercheurs collaborateurs.

Plusieurs étudiants, principalement les anciens, considèrent que les professeurs titulaires d'un master et d'un doctorat sont de meilleurs enseignants, puisqu'ils emploient des techniques pédagogiques innovantes qui les motivent, éveillent leur curiosité et les poussent à réfléchir davantage, leur enseignent des méthodes d'analyse et de recherche pour traiter différents raisonnements, etc. Il existe pour eux une grande différence entre ces matières et celles dans lesquelles le contenu leur est dicté.

Aspects notables : création de l'INCODE ; quoique depuis peu, enregistrement systématique et évaluation des activités de coopération internationale ; catalogue de projets de développement ; existence d'un centre de langues ; création du doctorat latino-américain en sciences de l'éducation et politiques publiques résultant de la coopération au sein des réseaux internationaux.

Éléments à améliorer : mettre en place des programmes de sensibilisation et de communication sur la mobilité internationale de la communauté universitaire ; renforcer la participation internationale des professeurs ; les bénéfices de la mobilité internationale sont concentrés sur le campus central – les étendre aux autres centres ; réviser la politique d'internationalisation dans tous les domaines de la planification, du budget et de l'exécution.

Recommandations du comité d'experts : mettre en place des stratégies pour identifier des partenaires, des centres internationaux, collaborant à la mise en place de licences, masters et doctorats ; profiter des expériences de mobilité des étudiants et professeurs pour en motiver d'autres et les guider dans leurs choix ; communiquer de manière systématique les critères de sélection pour les boursiers et la mobilité académique internationale sur le campus et dans les centres régionaux universitaires ; promouvoir l'intérêt des étudiants internationaux pour la mobilité entrante ; mettre en œuvre des stratégies de mobilité étudiante visant les communautés afrohondurienne et autochtone.

5. Pilotage

Excellente gestion et organisation des ressources, qui s'adaptent aux axes stratégiques. Système d'information adapté à ses objectifs, et connaissance et contrôle exhaustif de la situation financière

L'un des objectifs de l'Université est l'efficacité de la gestion administrative et financière des ressources. La gestion de l'Université est solide et professionnelle, même s'il est possible d'émettre quelques suggestions ponctuelles.

L'établissement repose sur des services administratifs forts, qui gardent constamment à l'esprit les difficultés budgétaires. L'administration financière est paramétrée, bien organisée et contrôlée : d'une part, par le contrôle interne ; d'autre part, par l'audit interne et les lois et procédures de transparence. Les services du patrimoine et de l'information, qui connaissent parfaitement leurs actifs et les contrôlent de manière appropriée, appliquent des procédures relatives à des projets pluriannuels.

L'une des caractéristiques présentes à tous les niveaux de responsabilité de cette Université concerne l'engagement de toute la communauté, et en particulier du personnel, envers l'établissement et ses valeurs. En ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement de l'Université, il est possible de distinguer le positionnement de la Direction de la planification et du budget (Dirección de Planificación y Presupuesto), qui dépend directement du président et qui contribue à la gouvernance et à l'exécution de la stratégie de l'Université. Celle-ci veille efficacement à la réalisation effective des objectifs institutionnels.

L'Université a mis en place des outils de gouvernance qui font l'objet d'une communication transparente sur le site Internet. Ainsi, le plan opérationnel annuel est publié tous les mois, et est complété tous les trois mois, puis transmis aux autorités de l'État. De même, sont communiqués chaque trimestre les indicateurs de gestion du plan stratégique liés aux quatre axes stratégiques : formation et enseignement, recherche et innovation, liens sociaux et rayonnement ; administration et finances. De plus, l'évolution des indicateurs est communiquée chaque mois au président. La communauté de l'Université est très réceptive à cette approche.

Le budget, qui augmente régulièrement ces dernières années, est financé en grande partie par les ressources issues des transferts de l'État, bien que ceux-ci ne soient pas garantis. Cette situation a incité la Direction de la planification et du budget à chercher à diversifier ses ressources externes.

Champ 1 : Les finances de l'établissement

En 2017, les ressources de l'État représentaient 89 % du budget de l'établissement. La part du budget consacrée aux dépenses du personnel est de 74 % (soit 83 % des fonds de l'État). Bien que la part de ressources générées en propre soit plus élevée que la recommandation de l'État (de 8 à 10 %), compte tenu du niveau élevé de dépendance, une baisse des apports de l'État pourrait conduire à des difficultés économiques se traduisant par des résiliations de contrat ou par le non-renouvellement de contrats de travail temporaires, ce qui aurait à son tour des répercussions sur le bon fonctionnement de l'établissement (et en particulier de son modèle pédagogique).

Consciente de cette vulnérabilité, la Direction de la planification et du budget s'est fixé comme objectif le développement des ressources propres. L'Université, qui doit prendre en compte les principes de développement reflétés dans la « vision 2010-2038 du pays », a des outils pour pouvoir réagir, comme la mise en valeur de la formation continue, son patrimoine, sa communication télévisuelle, ou des parrains externes comme celui qui a permis la construction du Centre d'accès à l'information. Il convient de noter également l'aide de la Fondation, très présente sur le campus. Compte tenu de la situation, il semble approprié de travailler avec un plan de développement, un plan d'action et des objectifs quantifiés.

L'élaboration du budget et son exécution sont bien gérées par la Direction de la planification et du budget, et par le Département du contrôle et de l'exécution du budget (Departamento de Control y Ejecución Presupuestaria). En dehors des coûts du personnel, chaque centre universitaire régional possède son propre budget, qu'il gère conformément aux options de l'Université.

Un plan de gestion des acquisitions et des marchés est établi chaque année. La procédure de passation de marchés est réglementée : chaque marché est effectué dans le cadre d'un contrat, les offres sont examinées et analysées par une commission d'évaluation, et les résultats sont publiés sur le système HONDUCOM-PRAS. Toutes les étapes de la procédure de sélection des entrepreneurs, consultants et fournisseurs sont également publiées sur ce système. Enfin, le service d'audit interne (Departamento de Auditoría) peut réaliser à tout moment une inspection postérieurement à toutes les opérations comptables.

Aspects notables : les finances sont sujettes à de nombreux contrôles à tous les niveaux ; les comptes annuels sont approuvés par la Cour supérieure des comptes (Tribunal Superior de Cuentas) ; toutes les dépenses, y compris les dépenses du personnel, sont publiées sur le Portail pour la transparence de l'Université ; il existe un service d'audit interne, qui peut procéder à l'inspection de toutes les opérations comptables.

Proposition du comité d'experts : poursuivre la recherche de ressources propres.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Le Département des ressources humaines (Departamento de los Recursos Humanos) gère le recrutement des employés. En 2017, le nombre de personnes employées était de 444 enseignants et 289 personnels administratifs (outre la sous-traitance de services externes).

L'amélioration du niveau académique des enseignants représente une thématique importante pour l'établissement, dans le cadre de laquelle les efforts se sont intensifiés ces dernières années. Ce niveau continue à s'améliorer : 75 % des enseignants sont aujourd'hui titulaires d'un master, contre 70 % en 2016. Le nombre de titulaires d'un doctorat est encore faible (9 %).

L'établissement s'est doté d'une norme régissant les procédures de recrutement du personnel enseignant et administratif. Pour l'élaboration des fiches de paie et projections, il utilise différentes applications informatiques (qui ne sont pas toutes intégrées à l'heure actuelle), ainsi que d'autres outils non automatisés. En revanche, l'intégration et l'automatisation sont prévues courant 2019, avec la mise en place des modules de ressources humaines et fiches de paie du Système d'information concernant la gestion (Sistema de Información Gerencial, SIG). L'Université est consciente de la nécessité de réviser, à moyen terme, l'évolution de l'emploi et de la masse salariale. Elle rencontre des difficultés à cet égard, qui constitue une priorité, compte tenu de son poids dans le budget.

Propositions du comité d'experts : établir des programmes – généraux et liés aux résultats de l'évaluation des enseignants – de formation et de mise à jour des compétences du personnel et d'accompagnement de la carrière d'enseignant ; adopter des critères plus exigeants en matière de recrutement des professeurs sur les plans des diplômes exigés et expériences internationales requises ; actualisation, homologation et standardi-

sation de la norme et des procédures administratives de recrutement ; augmentation de la part de professeurs titulaires d'un doctorat et des participants aux programmes de formation à l'étranger.

Champ 3 : Système d'information

L'Université s'appuie sur un système d'information cohérent et utile. La Direction des technologies de l'information (Dirección de Tecnologías de Información) a pour objectif principal le développement permanent des systèmes d'information et l'appui aux différents services. Son organisation et son fonctionnement sont clairement définis. Le principal module desservant les systèmes administratifs (système qui couvre le domaine administratif et financier) est le système d'information concernant la gestion. Il contient de nombreux modules, y compris celui des ressources humaines. Bien que le système actuellement utilisé soit celui des fiches de paie des employés, l'établissement est en train de remédier à cette faiblesse avec la migration vers le SIG.

D'autres modules existants développés par le Département des systèmes d'information portent sur la gestion des bourses, les archives, la planification, etc. De plus, il existe un système de gestion et d'information académique (Sistema de Gestión e Información Académica, SGIA), qui fonctionne comme une plateforme web multi-utilisateurs, développé par l'Université, qui permet la gestion électronique des différentes activités de la communauté universitaire (étudiants, personnel administratif et enseignant, etc.). Le bibliothécaire, constitué du réseau de bibliothèques des différents centres régionaux et le programme d'enseignement virtuel, complète ces systèmes informatiques.

Chacun des axes stratégiques est appuyé par un système d'information, bien qu'il n'en existe pas encore pour la recherche et l'innovation.

L'infrastructure est adaptée. Elle consiste en un centre de données situé à Tegucigalpa, de services de données et Internet et de services techniques qui maintiennent l'infrastructure et fournissent un appui aux usagers le cas échéant. Il existe des zones couvertes par le Wifi sur le campus central.

La stratégie, documentée, consiste, d'une part, en de nouveaux projets priorités, quantifiés, planifiés et échelonnés dans le temps. Sa finalité est l'intégration de tous les systèmes et, d'un autre côté, l'entretien et l'amélioration continue, en tenant compte tant de l'impact que de la formation nécessaires.

Aspects notables : existence d'un bon système d'information pour la gestion de l'institution et la réalisation des gestions en ligne ; bonne projection et planification des systèmes ; bon service à la communauté.

Propositions du comité d'experts : améliorer la qualité de l'accès au Wifi (poursuivre les efforts déployés jusqu'ici) et mettre en place une connectivité et un accès sur tous les campus.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

L'Université est une institution de l'État jouissant d'une personnalité morale et d'un patrimoine propre. L'établissement connaît et contrôle parfaitement son patrimoine et son état.

Pour créer les conditions physiques et d'équipement optimales pour le développement du travail académique et administratif, l'institution a adopté un plan de conservation et d'amélioration, d'équipement et d'implantation technologique. En 2014, un diagnostic des besoins en mobilier et équipements a été effectué dans les différents centres régionaux ainsi qu'au siège central. Il a donné lieu à un plan intégral d'investissements priorités, quantifiés, planifiés et échelonnés dans le temps dans les technologies et équipements. Cette planification des investissements a lieu conformément aux plans. Les travaux d'entretien sont également programmés. En cas de survenue d'un événement imprévu, un décret d'urgence permet, si nécessaire, de mettre en place les solutions nécessaires.

Si de nombreux investissements ont eu lieu ces dernières années, l'établissement est conscient de la nécessité d'éliminer certains obstacles architecturaux (en installant notamment des ascenseurs), en particulier dans ses centres régionaux. Il est sensible à cette situation et y apporte des solutions dans la limite des ressources disponibles.

Aspects notables : existence de plans de conservation, d'entretien et d'amélioration, ainsi que de plans de dotation en équipements et d'implantation technologique qui sont priorités, quantifiés et échelonnés dans le temps.

Propositions du comité d'experts : poursuivre le plan d'élimination des obstacles architecturaux.

6. Qualité et éthique

Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

Engagement en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration continue des fonctions essentielles de l'Université

Les axes stratégiques et le cadre juridique déterminent l'engagement de l'Université en faveur de la qualité, même si cette politique est encore en cours de définition. La communauté universitaire intériorise la culture de la qualité. Le développement d'un système interne de garantie de la qualité est en projet, avec l'appui et la participation de différentes agences internationales. Les enseignants sont réceptifs aux processus d'évaluation et aux plans d'amélioration qui en découlent, et y collaborent.

Il n'existe pas de version écrite et approuvée d'une politique de qualité et d'amélioration continue, mais l'établissement s'attache actuellement à améliorer tous les éléments qui définissent ce domaine.

Le comité d'experts recommande de poursuivre la définition de politiques et structures, ainsi que la mise en place de services visant à garantir l'assurance qualité.

L'UPNFM affirme son engagement en faveur de l'assurance qualité et l'amélioration continue de ses fonctions essentielles (enseignement, recherche, liens sociaux et rayonnement), ainsi que des services qu'elle propose. Cet engagement est exprimé dans le plan stratégique 2014-2020, dans le modèle pédagogique, entre autres normes institutionnelles. L'établissement organise et prévoit les actions à mener, auxquelles il associe la communauté universitaire afin d'assurer la diffusion de la culture de la qualité.

Dans ce cadre, les étudiants participent à la refonte des cursus et à l'évaluation des enseignants dans le cadre de consultations en ligne. L'Université travaille aujourd'hui à la recherche de mesures incitatives pour les professeurs suite aux évaluations.

Parmi les résultats de ses politiques d'évaluation de la qualité (réalisée à partir du modèle du CSUCA), citons : la hausse du taux d'évaluation actuel, l'amélioration du programme et la mise en place de conseils académiques institutionnalisés. Les responsables des politiques de qualité indiquent avoir remarqué une amélioration progressive. Il existe un projet de création d'un système interne d'assurance qualité, qui bénéficie de l'appui de l'ANECA et du CSUCA.

La démarche de qualité relative au recrutement des enseignants se compose de trois étapes : examen des connaissances dans la matière ; observation d'un cours de démonstration ; et entretien, au cours duquel est effectuée une analyse et sont présentés les résultats des meilleures compétences des candidats. L'Université dispose de critères et de normes de sélection du personnel, ainsi que de règles applicables au recrutement de différents types de professeurs.

Le siège central, comme les centres régionaux, est réceptif aux changements et porte un regard positif sur la réorganisation de certains processus basée sur une approche de gestion. L'UPNFM compte 30 professeurs expérimentés et formés aux procédures d'évaluation et de certification de la qualité de l'enseignement supérieur. De même, les enseignants sont réceptifs aux procédures d'évaluation et aux plans d'amélioration qui en découlent, et y collaborent.

Les restrictions budgétaires pesant sur les universités officielles empêchent de mettre en pratique tous les plans d'amélioration découlant de l'évaluation. Ces mesures constituent toutefois le fondement des plans opérationnels annuels et du plan stratégique.

L'UPNFM a entrepris des procédures d'auto-évaluation avec visite de collègues extérieurs, aux fins d'amélioration de ses cursus et de l'institution tout entière conformément au modèle du CSUCA. Le pays a mis en place le SHACES, un organisme national chargé de l'évaluation de l'enseignement supérieur, actuellement en cours d'accréditation. Les responsables de la qualité manifestent leur satisfaction vis-à-vis de cette culture renforcée d'évaluation de la qualité et de l'opportunité de transposer la procédure d'évaluation régionale à l'échelle internationale avec le CCA et le Hcéres.

Si l'UPNFM a lancé des procédures d'évaluation de la qualité et créé une culture d'évaluation de la qualité, elle est encore dépourvue de politique de qualité et d'amélioration continue. Elle en est toutefois consciente et met tout en œuvre pour trouver une solution (comme l'indique le rapport d'auto-évaluation).

Aspects notables : engagement en faveur de l'assurance qualité et de l'amélioration continue ; association de la communauté universitaire aux procédures de qualité ; mise en place de procédures d'évaluation et d'auto-évaluation ; projet de mise en place d'un système interne de garantie de la qualité.

Éléments à améliorer : manque actuellement de politique approuvée de qualité et d'amélioration continue, appuyée par des documents et procédures.

Propositions du comité d'experts : définir une politique de qualité de l'établissement ; poursuivre la définition des structures et la mise en place de services pour garantir l'assurance qualité.

Champ 2 : Éthique et déontologie

Une structure, des processus et des procédures extraordinaires de contrôle sont aménagés pour favoriser et assurer des attitudes et comportements éthiques et la redevabilité

Les valeurs, politiques et actions visant à mettre en pratique les principes éthiques et déontologiques dans le cadre des activités de tous les aspects de l'Université sont parfaitement structurées et mises en œuvre selon un contrôle strict et dans le respect de toutes les garanties en matière de sécurité. Des évaluations des différentes activités de l'Université sont menées, grâce auxquelles l'Université adopte des comportements éthiques et redevables vis-à-vis de la communauté universitaire et de la société tout entière. Dans le contexte actuel du pays, cet effort de la part de l'UPNFM est à souligner.

L'UPNFM s'est engagée en faveur de valeurs qui se fondent sur la responsabilité et l'engagement à assurer la formation des futurs enseignants du pays à tous les niveaux d'enseignement, c'est pourquoi il existe une culture axée sur la promotion de ses principes et valeurs. Elle s'efforce de garantir la transparence de ses procédures, la participation, la responsabilité, l'État de droit et la justice.

L'UPNFM respecte les réglementations gouvernementales sur la redevabilité vis-à-vis de l'utilisation efficace, pertinente et responsable des ressources publiques. Pour cela, elle s'est dotée d'une structure et de procédures de contrôle parfaitement définies et d'un Portail pour la transparence, accessible à toutes les personnes nécessitant des informations concernant l'établissement.

La contribution des étudiants à la gouvernance de l'UPNFM est assurée grâce au droit d'association, à la participation aux événements et à la création de commissions de différentes natures, ainsi qu'à l'intégration des étudiants aux organes collégiaux de gouvernance en vue de la prise de décisions institutionnelles.

L'établissement met en pratique les mesures de lutte contre la fraude, qui garantissent que l'argent de l'UPNFM, quelle qu'en soit la source – État ou fonds propres –, est utilisé à bon escient, et géré dans le respect de l'éthique et de l'intégrité. L'État, représenté par la Cour supérieure des comptes, effectue des contrôles systématiques. Cette information est corroborée par la participation d'experts en finances et administration au niveau supérieur.

L'UPNFM a été récompensée à diverses occasions pour ses efforts en matière d'éthique et de transparence. L'ensemble du bilan général des comptes de l'établissement, de même que ses états financiers, figurent sur le Portail pour la transparence. L'établissement s'est doté d'un service de contrôle et d'audit interne qui peut, à tout moment, auditer n'importe quelle procédure mise en place par n'importe quel service.

Le Comité d'éthique (Comité de Ética) est composé de 6 personnes, élues parmi un ensemble de candidats qui se sont présentés à titre volontaire. L'élection est organisée par la Cour supérieure des comptes au sein de l'Université, et le Comité ne rend des comptes qu'à cette instance nationale, en toute indépendance vis-à-vis des structures organisationnelles de l'Université. Compte tenu de l'existence de différents centres régionaux, il est nécessaire de mettre en place des comités d'appui dans ces centres. Les membres de ces comités sont nommés par la Cour supérieure des comptes.

Le gouvernement a mis en place une ligne d'appel (130) pour les dénonciations de comportements contraires à l'éthique ou à la déontologie. Le comité d'éthique a permis l'utilisation de cette ligne au sein de l'UPNFM, le cas échéant. Lorsqu'une plainte est reçue, la Cour des comptes a accès à l'identité du plaignant, contrairement à l'Université ; cela garantit l'authenticité des plaintes reçues. En cas de dénonciation, le comité d'éthique et l'établissement effectuent un contrôle de toutes les obligations de la personne dénoncée : vérification des gestions administratives et des investissements, etc., évaluations des étudiants de différentes périodes, existence de plaintes, etc., et procèdent à la triangulation des informations avec celles fournies par la personne dénoncée et les responsables de l'établissement.

L'Université développe actuellement un manuel d'éthique ; en attendant son entrée en vigueur, elle est régie par un règlement de la Cour supérieure des comptes relatif au service public.

Aspects notables : les aspects éthiques et déontologiques sont remarquables ; existence d'un système extraordinaire de contrôle et de gestion des finances qui garantit la bonne utilisation des fonds.

IV. CONCLUSIONS

1. Parcours de l'établissement

L'UPNFM, en tant qu'unique établissement du pays dédié à la formation des enseignants, tous niveaux d'enseignement confondus, jouit aujourd'hui d'un prestige et d'une reconnaissance sociale dans son environnement. Elle a développé, non en vain, sa stratégie et ses politiques autour d'une fonction sociale et de besoins d'État, en s'alignant sur les objectifs du pays et en apportant l'enseignement supérieur pour la formation des enseignants aux quatre coins du pays. Ceci lui a demandé de gros efforts dans tous les domaines, qui devront se poursuivre à l'avenir compte tenu de l'éparpillement de ses sites d'enseignement, de façon à assurer le maintien de ses ressources matérielles et humaines. Elle s'est par ailleurs vue obligée d'intégrer certaines écoles de l'ancienne structure d'enseignement de l'État, ce qui lui a demandé des efforts supplémentaires.

Compte tenu de la spécificité de la formation qu'elle propose, elle a toujours veillé à avoir une mission, une vision et des lignes stratégiques d'action clairement définies, bien que le changement de paradigme que connaissent les besoins en matière d'éducation depuis quelque temps implique leur révision et leur adaptation selon un rythme plus fréquent qu'auparavant.

L'établissement est, en grande partie, financé par les contributions de l'État, qui ne sont toutefois pas garanties, ce qui l'oblige à produire ses propres revenus et ressources. Le budget, tant issu des contributions de l'État que des ressources propres, connaît une croissance régulière ces dernières années. Il convient de noter la hausse importante du budget en 2016.

L'offre de formation de l'établissement, compte tenu des différents centres et des modalités d'enseignement en présentiel et à distance, est stable depuis quelques années. Elle se compose de 23 programmes de licence, 13 de master et 2 de doctorat. Le nombre total d'étudiants reste stable, mais une légère augmentation de l'inscription en présentiel et une légère baisse de l'enseignement à distance sont à noter dernièrement, sans doute en raison de l'offre proposée par les centres régionaux.

L'enseignement à distance mis en place par l'UPNFM a indubitablement permis de résoudre un défi de taille dans le pays, en offrant un accès à cette formation à des personnes qui ne pouvaient y accéder pour des raisons essentiellement géographiques et de temps, jouant ainsi un rôle social et stratégique très important. Cela a sans aucun doute pesé sur l'établissement, qui a dû adapter ses modalités d'enseignement et ses contenus, et « construire » les moyens et ressources nécessaires, définir des politiques et mettre en place des stratégies. Les étudiants suivant les enseignements à distance représentent près de 60 % des effectifs totaux.

Le personnel de l'établissement, tant enseignant qu'administratif, demeure invariable en nombre depuis plusieurs années. Cet élément est très pertinent, compte tenu de la perception selon laquelle l'Université est en sous-effectifs. L'université ne peut renverser la situation sans l'aide de l'État, les dépenses du personnel représentant aujourd'hui déjà 74 % de son budget total.

La structure organisationnelle et de gestion de l'Université a permis d'assurer une bonne gouvernance jusqu'à aujourd'hui. L'établissement s'est doté d'un vaste cadre de règlements et normes qui peuvent, sans doute, l'aider à mener ses activités, au risque sinon de bureaucratisation excessive de sa gestion. À l'heure actuelle néanmoins, sa structure organisationnelle doit subir un processus d'adaptation (déjà initié), compte tenu des besoins en matière de gestion de la qualité, d'image et de communication, de gestion électro-nique, etc.

L'Université s'est engagée à servir la société en formant les futurs enseignants, tous niveaux d'enseignement confondus, du pays (et ce dans toutes ses régions), mais elle est confrontée au défi suivant : donner davantage de capacités et de compétences à son propre corps enseignant, favoriser le développement de la recherche et de la diffusion scientifiques, et disposer d'une identité et d'un système de communication adaptés.

2. Situation actuelle

Les piliers de l'Université sont sains et solides, et son patrimoine, ses actifs et possibilités offrent de nombreuses opportunités.

L'établissement a identifié de nouveaux besoins découlant des temps et technologies modernes dans les actions de formation ; il a ainsi pris quelques mesures nouvelles pour se doter d'une structure, d'une stratégie et de normes en matière d'identité, d'image corporative et de ressources humaines. De la même façon, une structure est actuellement en cours de création et de dotation pour implanter des systèmes internes d'assurance qualité. Un autre élément important qui contribuera à son amélioration sera l'avancement de la recherche et de l'internationalisation.

Le comité d'experts pense donc que l'UPNFM poursuivra ses efforts dans les domaines qui contribueront, selon sa propre évaluation de la situation, à son amélioration progressive, fera bon usage des recommandations du présent rapport et atteindra très probablement à moyen terme les objectifs de son plan stratégique.

Les objectifs institutionnels pour les cinq prochaines années s'articulent autour des aspects suivants : former et perfectionner au niveau supérieur les cadres requis par l'éducation nationale ; développer la recherche scientifique dans tous les domaines de formation de l'Université ; contribuer à la conservation et à l'augmentation du patrimoine culturel et naturel de la nation et diffuser toute forme de culture.

3. Points forts et points faibles

Points forts

- Systèmes de contrôle et de respect de l'éthique. Adoption des politiques de l'État en matière de lutte contre la fraude et contre la corruption, et extension de leurs garanties
- Environnement d'apprentissage rigoureux et intérêt porté à son bon fonctionnement et à son efficacité
- Reconnaissance sociale de la communauté
- Système d'enseignement à distance très efficace, qui joue un rôle social pour les étudiants qui ne peuvent avoir accès à la formation en présentiel
- Structures de gouvernance et de gestion de l'Université adaptées à l'environnement et à l'identité de l'établissement, qui facilitent la réalisation de ses objectifs stratégiques
- Gestion et soutiens administratifs forts qui permettent une gestion adaptée des ressources disponibles
- Offre de formation claire et vaste, qui propose différentes modalités
- Engagement social visant à assurer la présence de l'éducation dans toutes les régions du pays.

Points faibles

- Dynamique de recherche encore très limitée malgré les efforts déployés
- Activités et engagement personnel en matière de recherche affectés par les conditions d'exercice et la charge académique élevée fixée par les normes en vigueur
- Participation limitée des groupes issus de la diversité à la prise de décisions qui les concernent
- Système de bourses limité et qui suppose de s'engager vis-à-vis de l'Université
- Absence de relations systématiques avec les employeurs des anciens diplômés
- Proportion trop élevée de la partie théorique de la formation par rapport à la partie pratique
- Faible mobilité des enseignants pour la formation en master et doctorat

V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE

Domaine	Recommandations
Gouvernance et gestion de l'Université	- Il est suggéré de renforcer la participation des campus externes à la gouvernance. - Il est conseillé de promouvoir la recherche et l'internationalisation comme part importante de la stratégie. - Il serait utile de garantir la participation de tous les secteurs de la communauté universitaire aux instances décisionnelles. - L'approbation d'une politique unique d'image et de communication par les organes de gouvernance est conseillée, de même que le renforcement de l'identité et de la communication de l'établissement.
Recherche et formation	- Il serait utile de mettre en place des stratégies pour développer la recherche au sein de l'UPNFM : aide aux enseignants, politique de reconnaissance, recherche d'un appui financier (faciliter et exiger un travail de recherche de la part des enseignants). - Il est conseillé de formuler des politiques de recherche réalistes qui favorisent la transmission et la diffusion scientifiques à l'échelle internationale. - Il est suggéré d'envisager une formation pratique des étudiants en situation réelle, afin d'améliorer le lien entre théorie et pratique. - Il est conseillé de poursuivre l'implantation massive des TIC. - Il est suggéré de continuer à miser sur l'enseignement à distance et d'envisager cette modalité dans le cadre du modèle éducatif. - Il est conseillé de chercher des fonds et des conventions pour assurer la formation des professeurs à l'étranger. - Il serait utile de mettre en place des stratégies pour former les enseignants aux liens entre les résultats de la recherche et l'amélioration des programmes et méthodes d'enseignement.
Parcours de l'étudiant	- Il est conseillé de réviser les normes en vigueur afin qu'elles garantissent la participation effective des étudiants à toutes les instances de gouvernance. - Il serait utile d'élargir et de renforcer l'accès au réseau (TIC, Wifi) sur tous les campus. - Il est suggéré de transformer en événements réguliers l'organisation de rencontres et de congrès des anciens diplômés. - Il est suggéré de créer des associations d'anciens diplômés favorisant l'échange d'informations avec les étudiants et l'insertion professionnelle, ainsi que de mettre en place des conventions avec tous les employeurs potentiels. - Il est conseillé de reconnaître l'engagement de l'étudiant vis-à-vis de la gestion, des activités et de la vie associative. - Il serait utile de créer un plan de formation et de sensibilisation des enseignants à l'usage des TIC. - Il est suggéré d'intégrer des personnes autochtones et afrohonduriennes, ainsi que des personnes en situation de handicap, dans les espaces décisionnels institutionnels, et de les impliquer dans la conception de politiques qui les concernent.
Relations extérieures	- Il est suggéré de développer des partenariats avec des établissements d'Amérique centrale et d'autres régions du monde. - Il est conseillé d'élargir la collaboration en matière de services avec d'autres établissements (unification des systèmes numériques, accès commun aux informations avec le ministère, recrutement de services externes, etc.) - Il est conseillé de synthétiser, organiser et diffuser toutes les expériences des partenariats. - Il est conseillé d'élargir les objectifs du partenariat avec le ministère de l'Éducation. - Il est conseillé d'institutionnaliser les partenariats nationaux à travers la signature de conventions. - Il est conseillé de synthétiser les activités des relations extérieures, de procéder à un suivi et à un contrôle de ces activités, et d'informer la communauté de leur existence et des possibilités qu'elles offrent. - Il serait utile d'établir des stratégies d'identification de centres internationaux partenaires avec qui collaborer pour mettre en place des programmes de licence, master et doctorat et procéder à des échanges d'enseignants dans le cadre de la recherche. - Il serait utile de profiter des expériences des étudiants et professeurs en mobilité pour

	en motiver d'autres et leur fournir des orientations concernant leur propre mobilité.
Pilotage	Le comité reconnaît le bon travail et l'efficacité dans ce domaine, tout en invitant l'établissement à poursuivre ses efforts sans relâche afin d'en maintenir, voire en améliorer, la qualité.
Qualité et éthique	Le comité reconnaît le bon travail et l'efficacité dans ce domaine, tout en invitant l'établissement à poursuivre ses efforts sans relâche afin d'en maintenir, voire en améliorer, la qualité.

VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

1. Recommandations générales

Voici quatre recommandations générales formulées à l'intention de l'UPNFM pour lui permettre de relever les défis mentionnés dans son Plan stratégique et de devenir une référence en Amérique centrale :

- Mettre en place des politiques et des ressources assurant la définition et l'application de l'identité, de l'image corporative et de la communication institutionnelle de l'établissement.
- Œuvrer en faveur de la formation et/ou du recrutement d'enseignants présentant les qualifications les plus élevées et motivés pour assurer des activités d'enseignement, de recherche et de rayonnement de qualité.
- Mettre en place les mécanismes de reconnaissance, de motivation et de promotion de la recherche, en produisant les ressources nécessaires ainsi que les espaces physiques et temporels indispensables à son développement ; exiger du personnel enseignant qu'il effectue des travaux de recherche.
- Renforcer l'internationalisation à l'aide de partenariats pour la recherche et de formations en collaboration avec des universités étrangères.

2. Étapes futures

L'UPNFM doit réaliser des progrès considérables à moyen terme pour pouvoir maintenir sa stratégie et remplir sa fonction sociale en sa qualité d'établissement d'enseignement supérieur. Pour atteindre les objectifs visés et devenir un établissement de référence, l'Université aura besoin de ressources financières et de la collaboration de partenaires et de centres internationaux l'aidant à mettre sur pied des programmes de master et de doctorat, collaborant à la mise en œuvre d'axes de recherche, assurant la diffusion scientifique, etc.

L'UPNFM a commencé à prendre quelques mesures pour aborder certains aspects à améliorer, qui, selon le comité d'experts, sont positives et nécessaires, mais qui ne doivent en aucun cas être considérées comme étant suffisantes et une fin en soi. Une stratégie davantage tournée vers le recrutement de professeurs très compétents et dont les connaissances sont à jour faciliterait considérablement les efforts à déployer pour combler les autres besoins, compte tenu des critères, de l'appréciation et de l'évaluation accordées à ces besoins (p. ex., besoin de recherche). La stratégie pourrait envisager, entre autres propositions :

- de former et renforcer les connaissances du corps enseignant, si possible à l'aide de programmes de master et de doctorat à l'étranger ;
- d'assurer une meilleure reconnaissance aux missions de recherche et de diffusion ;
- d'intensifier et de créer, à moyen terme, des équipes scientifiques et groupes actifs de recherche ;
- de promouvoir, faciliter et encourager la recherche, notamment en aidant à mettre en valeur ses résultats ;
- de sélectionner des thématiques scientifiques capables d'attirer les entreprises et partenaires économiques intéressés par les résultats de la recherche ;
- de mettre en place des politiques de diffusion et des ateliers pour renforcer les capacités des professeurs ;
- de mettre en place des politiques et des ressources assurant la définition et l'application de l'identité, de l'image corporative et de la communication institutionnelle ;
- de renforcer l'internationalisation à l'aide de partenariats pour la recherche et de formations en collaboration avec des universités étrangères, à l'aide de projets de séjour et de mobilité des professeurs et étudiants, etc.
- de renforcer les axes de production de ressources propres, en mettant en valeur l'activité de l'Université et son patrimoine.

VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZÁN
RECTORÍA
Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

Oficio 068-R-2019

06 de marzo de 2019

Doctor
JOSÉ LUIS LÁZARO
Presidente del Comité de Evaluadores
Expertos HCÉRES
Su Despacho

Estimado Doctor José Luis Lázaro:

Reciba Usted y el Comité de Evaluadores Expertos HCÉRES, un cálido saludo de mi parte y mis deseos de éxito y bienestar en sus funciones diarias.

Por este medio, tengo a bien comunicarle que la *Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán*, está conforme con lo recibido y planteado por Ustedes en su última comunicación. Al mismo tiempo, les enviamos nuestro agradecimiento por su ecuánime y ardua labor en este proceso de acreditación en el que nuestra institución ha estado inmersa durante este último año.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle las más altas muestras de mi estima y consideración.

Atentamente,


HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA, PhD.
Rector

HADL/mm
📁 Archivo

"2019: Año del trigésimo aniversario de la conversión de la ESP-UPNFM"
Boulevard Centro América, Apartado Postal 3394, Teléfono (504) 2232-5386

The evaluation reports of Hceres
are available online : www.hceres.com

Evaluation of clusters of higher education and research institutions

Evaluation of higher education and research institutions

Evaluation of research

Evaluation of doctoral schools

Evaluation of programmes

Evaluation abroad



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

hceres.com

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

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

DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**UNIVERSITÉ PÉDAGOGIQUE NATIONALE
FRANCISCO MORAZÁN (UPNFM) -
HONDURAS**

Mars 2019

CRITÈRES D'ACCREDITATION PAR LE HCÉRES

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LA COMMISSION

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

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

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

APPRÉCIATION DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION UNIVERSITAIRE

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

La gouvernance et la gestion de l'UPNFM sont orientées vers la mission qui leur est constitutionnellement attribuée par l'État pour la formation d'enseignants compétents, qui est un signe d'identité de l'institution.

L'organisation interne est claire et bien structurée, comme le reflète l'organigramme, ce qui permet à l'institution de remplir efficacement sa mission.

Cependant, il est jugé opportun de renforcer l'identité et la communication de l'institution, de disposer de politiques de communication et d'une image uniques approuvées par les organes de gouvernance et, enfin, de renforcer les ressources humaines et techniques dans ce domaine.

La participation de la communauté universitaire à la gouvernance de l'institution est envisagée, cependant, la représentativité/participation des étudiants et des personnels administratifs est faible.

DOMAINE 2 : RECHERCHE, FORMATION, ET CRÉATION DE LIEN SOCIAL

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

L'institution propose une politique pédagogique adaptée à ses axes stratégiques et la met en œuvre. L'architecture de l'offre de formation et toutes les procédures qui lui sont associées sont bien définies, ce qui permet une mise en œuvre efficace de l'activité dans les différents centres éducatifs, et selon les différentes modalités.

Quant à la politique de recherche, elle a été définie sur le plan théorique, mais l'institution n'a commencé à la mettre en place que récemment. Comme elle ne dispose pas des moyens nécessaires, à l'heure actuelle, les résultats ne sont pas ceux qu'elle escompte. On peut donc en déduire que les contenus des cours ne peuvent pas bénéficier de la contribution que représenterait une activité scientifique et de recherche de haute qualité. Par conséquent, il est nécessaire de mettre en place des stratégies de recherche de soutien financier ainsi que des politiques de reconnaissance et de soutien aux enseignants, afin de remédier à cette situation.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

Critère d'accréditation

- L'institution est attentive aux ressources nécessaires à l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.
- L'institution s'assure de l'information et de l'accueil des étudiants tout au long de leurs études.
- La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

Appréciation du critère

L'institution est attentive aux ressources dédiées à l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants et veille à les maintenir en bon état. Elle offre une série de services à la communauté universitaire (santé, service social, sécurité, stratégie de bourses, etc.), ce qui permet aux étudiants d'avoir une bonne qualité de vie au quotidien. Cependant, il faudrait élargir et renforcer l'accès au réseau informatique dans les différentes parties de tous les campus.

Bien que les informations parviennent à la majorité des étudiants, il faudrait renforcer les politiques de prise en compte de la diversité ainsi que les stratégies de bourses.

La participation des étudiants est prévue pour certains organes, mais pour d'autres, il faudrait en augmenter la proportion. Il conviendrait de réviser la réglementation qui garantit la participation effective des étudiants à tous les organes.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES ET INTERNATIONALES

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

Sur le plan politique, l'institution reconnaît que ces alliances seraient une opportunité pour ses étudiants et pour l'amélioration de la formation du personnel ; toutefois, la définition de ces politiques est encore balbutiante.

L'institution encourage l'internationalisation, elle a donc développé des structures de relations internationales. Pour certaines modalités d'internationalisation, comme la mobilité des enseignants et des étudiants, elle est limitée en raison du manque de ressources économiques.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

L'institution s'appuie sur des services administratifs solides, qui gardent en permanence à l'esprit les difficultés budgétaires. L'administration financière est paramétrée, bien organisée et contrôlée : d'une part, par le contrôle interne, d'autre part, par l'audit interne et aussi par les lois et procédures de transparence.

Des procédures de projets pluriannuels sont appliquées par les services du patrimoine et de l'information, qui connaissent parfaitement les actifs et exercent un contrôle adéquat.

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

L'engagement de l'université envers la qualité est établi à travers les axes stratégiques et le cadre légal, même si cette politique est actuellement en cours de définition. La communauté universitaire a intériorisé la culture de la qualité.

Les valeurs, politiques et actions orientées vers la mise en pratique de principes éthiques et déontologiques dans les tâches de toutes les facettes universitaires sont parfaitement structurées, et mises en place avec un contrôle strict et toutes les garanties de sécurité. Des processus d'évaluation sont mis en œuvre dans les différentes activités de la vie universitaire ; en ceci l'université fait preuve de comportements éthiques et de responsabilité envers la communauté universitaire et la société.

DECISION FINALE

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

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

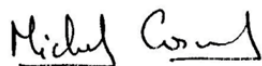
La commission d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous :

- la commission recommande à l'université de concevoir des politiques de recherche claires qui encouragent l'augmentation de la masse critique de chercheurs, en recrutant notamment des docteurs et de recruter davantage à l'international ;
- la commission recommande à l'université de développer ses activités de recherche et de formation en s'appuyant sur des universités internationales, et notamment de développer des accords stratégiques en encourageant les co-tutelles de thèses, ainsi que la mobilité des professeurs et étudiants ;
- la commission recommande à l'université de garantir la participation de tous les secteurs de la communauté universitaire aux instances décisionnelles.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président



Date : Paris, 12 mars 2019

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont disponibles en ligne : www.hceres.com

Évaluation de clusters d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche

Évaluation d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche

Évaluation de la recherche

Évaluation d'écoles doctorales

Évaluation de programmes

Évaluation à l'étranger



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

hceres.com

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

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