

Département Europe et International

DOCUMENTS D'EVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université nationale autonome du Honduras
(UNAH)

HONDURAS

Mars 2019

Rapport publié le 19/03/2019

SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	pages 3-34
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	pages 35-36
DECISION D'ACCREDITATION	pages 38 et suivantes

Département Europe et International

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université nationale autonome du Honduras
(UNAH)

Mars 2019



L'université nationale autonome du Honduras (UNAH) a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) de réaliser une évaluation de son établissement. Le Référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel d'évaluation externe spécifique aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le conseil du Hcéres le 4 octobre 2016 et traduit, adapté et reconnu par le CCA. Ce guide est disponible sur le site Internet du Hcéres (hceres.fr).

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Pour le CCA :

Lea Azucena Cruz, Présidente

Pour le comité d'experts² :

Françoise Moulin Civil, Présidente

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, alinéa 5)

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

SOMMAIRE

I. Présentation de l'UNAH dans son contexte régional et national.....	3
Contexte régional et national	3
L'enseignement supérieur en Amérique centrale et au Honduras	3
Histoire de l'UNAH	3
Caractéristiques de l'UNAH.....	4
II. Processus d'évaluation	5
1- Présentation du processus d'autoévaluation de l'établissement	5
2 – Composition du comité d'experts (ordre alphabétique)	5
3 – Programme de la visite du site.....	5
III. Évaluation.....	7
Domaine 1 : Gouvernance et gestion universitaire	7
Champ 1 : Les missions de l'établissement, sa vision institutionnelle et son positionnement stratégique	7
Champ 1bis : Le Conseil de l'enseignement supérieur	8
Champ 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie	9
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement.....	10
Domaine 2 : Recherche, formation et création de lien social	11
Champ 1 : Politique de recherche	11
Champ 2 : Politique de formation.....	13
Champ 3 : Lien entre recherche et formation.....	15
Champ 4 : Le lien entre l'université et la société	16
Domaine 3 : Parcours de l'étudiant.....	17
Champ 1 : Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
Champs 2 et 3 : Ressources et environnement d'apprentissage	18
Domaine 4 : Relations extérieures et internationales.....	20
Champ 1 : Les politiques de partenariat	20
Champ 2 : Les relations internationales	20
Domaine 5 : Pilotage	21
Champ 1 : Les finances de l'établissement	21
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement.....	22
Champ 3 : Système d'information	24
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement	25
Champ 5 : Centre hospitalier universitaire	27
Domaine 6 : Qualité et éthique	28
Champ 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue	28
Champ 2 : Éthique et déontologie	29
IV. Conclusion	30
Forces :	30
Faiblesses :	31
Recommandations :	31
V. Observations de l'UNAH.....	32

I. PRESENTATION DE L'UNAH DANS SON CONTEXTE REGIONAL ET NATIONAL

Contexte régional et national

La République du Honduras est l'un des sept États qui composent l'Amérique centrale. Elle compte 9 millions d'habitants et son PIB s'élève à 2 480 \$ *par habitant* (2017, Banque mondiale). Sa capitale est Tegucigalpa (2 millions d'habitants) et sa langue officielle est l'espagnol. Le pays est fier de son passé précolombien, particulièrement visible à Copán. Actuellement, le Honduras est marqué par d'importantes inégalités sociales et par des phénomènes de violence récurrente. Durant des années, la région a été le théâtre de guerres civiles et de régimes autoritaires. Cette longue période (1960-1996) s'est terminée par la signature en 1987 du Traité de paix d'Esquipulas entre le Guatemala, le Salvador, le Honduras, le Nicaragua et le Costa Rica, qui a permis d'entamer un processus institutionnel de pacification, de démocratisation et d'unification de l'Amérique centrale. En 1991, le SICA (système d'intégration centraméricaine) fut créé à Tegucigalpa. Depuis le début des années 2000-2010, des accords de dialogue politique ont été mis en place entre l'Amérique centrale et l'Union européenne.

L'enseignement supérieur en Amérique centrale et au Honduras

Dans cette région, le développement de l'enseignement supérieur est caractérisé par l'intégration depuis la création du CSUCA¹, organe directeur de la Confédération universitaire centraméricaine, dont l'objet est de développer des initiatives communes et des programmes pour les universités publiques d'Amérique centrale² et de la République Dominicaine. Ses principaux projets concernent la promotion de la mobilité étudiante et le système d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur, en particulier à travers le CCA³.

L'accès à l'enseignement supérieur au Honduras s'avère compliqué et ne concerne, d'après les statistiques de l'Université, que 16,2 % des jeunes (année 2016). Depuis la parution du décret correspondant en 1989, le système hondurien est organisé et régi par la première université du pays : l'Université nationale autonome du Honduras (UNAH). La constitution républicaine la reconnaît en effet comme responsable, puisqu'elle est chargée « d'organiser, de diriger et de développer l'enseignement supérieur et professionnel ». Dotée d'une véritable autonomie, l'UNAH joue un rôle de contrôle académique pour les autres établissements universitaires, au nombre de 20 au total⁴. Le pays compte 215 000 étudiants, dont 95 000 sont inscrits à l'UNAH (chiffres de 2018).

Histoire de l'UNAH

L'UNAH est une université historique. Première du pays, elle a été créée en 1847 en tant qu'université d'État. Elle devient l'UNAH telle qu'on la connaît aujourd'hui en 1957, grâce à un décret publié par la junte militaire au pouvoir lui accordant son autonomie en matière de gestion et d'administration de ses ressources, « avec une obligation de transparence et de rendre compte » (Rapport d'autoévaluation, RAE, p. 1). Le campus central, appelé la « Cité universitaire » (*Ciudad Universitaria*), ou CU, est construit à partir de 1965. En 1989, la promulgation de la « Loi sur l'enseignement supérieur » (*Ley de Educación Superior*) et de son « Règlement général » lui confie les responsabilités évoquées plus haut. En 2005, la « Loi organique relative à l'UNAH » (*Ley Orgánica de la UNAH*) est promulguée et marque le début du PGRI, le « Plan général de réforme intégrale » (*Plan General para la Reforma Integral*) 2005-2025. Dans les années 2003-2004, l'Université a traversé une crise qui a failli entraîner sa fermeture. Depuis septembre 2017, l'UNAH est dirigée par un recteur intérimaire, en raison des mouvements de grève des étudiants qui devaient participer à l'élection. Cette crise est en train de se résoudre, un processus électoral avec une représentation des étudiants plus démocratique ayant été initié. Il devrait déboucher, courant 2019, sur l'élection d'une direction consciente des défis.

¹ Consejo Superior Universitario Centroamericano (Conseil supérieur universitaire centraméricain).

² Guatemala, Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panama et Belize.

³ Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior (Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur).

⁴ 20 établissements d'enseignement supérieur : 6 établissements publics (6 universités) et 14 établissements privés (11 universités, 1 école agricole panaméricaine, 2 centres).

Caractéristiques de l'UNAH

Université nationale, publique et autonome, l'UNAH reçoit 6 % du budget de l'État, ce qui constitue 90 % de ses ressources.

Elle est présente dans presque tout le pays grâce à ses 8 « Centres universitaires régionaux » (*Centros Regionales Universitarios*), ou CUR, parmi lesquels il convient de mentionner celui de San Pedro Sula (deuxième ville du pays et capitale économique) ; ses 8 « Centres de ressources d'apprentissage et d'enseignement à distance » (*Centros de Recursos de Aprendizaje de Educación a Distancia*), ou CRAED ; ses 5 télécentres ; et son « Institut supérieur de technologie » (*Instituto Tecnológico Superior*), ITST, situé à Tela.

S'agissant de son organisation interne, l'UNAH s'appuie sur plusieurs organes de gouvernance. Au sommet de la direction se trouve le « Conseil universitaire » (*Consejo Universitario*), l'organe suprême, ainsi que le « Comité de direction universitaire » (*Junta de Dirección Universitaria*), ou CDU. Le niveau exécutif et pédagogique se compose du « rectorat » (*Rectoría*), des 10 facultés et des 8 CUR. La gestion interne incombe à la « Commission de contrôle et gestion » (*Comisión de Control de Gestión*), ou CCG, et au service d'audit interne. Parmi ses unités de gestion pédagogique et administrative, l'UNAH compte 3 « vice-rectorats » (*vice-rectoría*) (académique ; orientation et affaires étudiantes ; relations internationales), 1 secrétariat général, 4 secrétariats exécutifs, plus de 10 directions, et de très nombreux services universitaires et pour les étudiants.

Depuis sa création, l'UNAH est responsable de la formation des professionnels amenés à diriger le pays. À cet égard, la « Commission de transition de 2005 » (*Comisión de Transición - 2005*) indique que l'UNAH « est un moyen idéal de former des citoyens dotés d'un sens critique, hautement représentatifs de l'identité et de la culture nationales ». L'UNAH est investie de trois responsabilités en matière d'enseignement :

1. former les professionnels et les entrepreneurs de demain ;
2. encourager et soutenir la recherche nationale et en coopération internationale ;
3. soutenir le corps enseignant pour lui permettre de développer ses compétences pédagogiques et son intérêt pour la recherche. De manière générale, ces trois missions s'inscrivent dans des valeurs nationales d'identité, de culture et de citoyenneté et poursuivent un objectif de développement durable.

L'UNAH a défini une politique en matière de formation conforme à son « Modèle pédagogique » (*Modelo Educativo*), ou MP, lequel se base sur la réglementation suivante :

- Constitution de la République
- Loi organique relative à l'UNAH et Règlements associés
- Loi sur l'enseignement supérieur et Règlement associé
- Normes pédagogiques relatives à l'enseignement supérieur

L'UNAH propose des formations pluridisciplinaires de premier et second cycle universitaire qui couvrent les principaux domaines d'études et filières technologiques. En 2017, sur 155 formations au total, 15 % étaient des diplômes de *Técnico Universitario* (diplômes universitaires en 2 à 3 ans), 33 % étaient des *Licenciaturas* (équivalent licence), 17 % concernaient des spécialités ou sous-spécialités médicales, 34 % menaient à des *Maestrías* (équivalent master) et 1 % à des doctorats. S'étant définie pendant des années comme une « université d'enseignement », ce n'est que récemment que l'UNAH a entrepris de développer des formations de haut niveau (*maestrías* et doctorats).

Le potentiel de recherche est mesuré, d'une part, à travers les initiatives de la « Direction de la recherche scientifique » (*Dirección de Investigación Científica*), récemment créée et qu'il faut distinguer de la « Direction des programmes de second cycle » (*Dirección de Posgrado*), et d'autre part, à travers les efforts réalisés en matière de formation, publication, diffusion, communication et propriété intellectuelle. Les organismes chargés de soutenir les activités de recherche sont nombreux, tout comme les lieux où celles-ci peuvent se dérouler : instituts, observatoires, laboratoires, centres expérimentaux...

S'agissant des ressources humaines, l'UNAH compte 7 000 employés, dont 60 % sont de professeurs. Parmi les enseignants (tuteurs inclus), 2 610 sont titulaires d'une *licenciatura* et se sont spécialisés pendant deux ans ; 1 341 possèdent une *maestría* et/ou 3 ans ou plus de spécialisation ; et 218 sont docteurs (RAE, p. 19, données de 2018).

Le patrimoine immobilier est contrasté, composé à la fois de bâtiments « historiques », utilisés essentiellement à des fins pédagogiques, et d'infrastructures récentes.

Parmi les 90 000 étudiants inscrits à l'UNAH en 2017 (95 000 inscrits actuellement), plus de 50 % fréquentaient le campus central et 2 214 étaient boursiers (en 2017). Les frais d'inscription s'élèvent à environ 10 \$ par période de 4 mois. Au cours de ces 4 dernières années, le nombre d'étudiants de premier cycle a augmenté. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes et le nombre d'étudiants étrangers a atteint la centaine. S'agissant des étudiants de second cycle, la tendance a été inverse, puisqu'ils étaient presque 2 000 en 2014, mais seulement un peu plus de 1 000 en 2017, soit 1,2 % du nombre total d'étudiants. Là encore, les femmes sont plus nombreuses que les hommes.

Malgré une période marquée par une certaine instabilité politique et une situation ingouvernable, la stratégie institutionnelle de l'UNAH témoigne de sa volonté de maintenir le dialogue en interne, d'actualiser les programmes de formation, d'encourager la recherche et les études de second cycle, d'effectuer un suivi des étudiants diplômés et de leur insertion dans le marché du travail, de sortir d'une administration qu'elle juge elle-même très centralisée et bureaucratique, et enfin, de continuer à améliorer les conditions de vie et de travail des étudiants.

II. PROCESSUS D'ÉVALUATION

1- PRESENTATION DU PROCESSUS D'AUTOEVALUATION DE L'ETABLISSEMENT

Dans le cadre de la coopération culturelle et universitaire entre la France et l'Amérique centrale, l'Institut français d'Amérique centrale (IFAC) se montre très actif s'agissant de promouvoir et de soutenir les activités de coopération entre les deux organismes, notamment dans le domaine de l'accréditation de la qualité de l'enseignement supérieur. Depuis 2016, les pays participants et le Hcéres ont décidé d'adapter le Référentiel d'évaluation et la méthodologie au contexte local. Grâce à un accord signé le 9 octobre 2017, il est désormais possible pour le Hcéres et le CCA de réaliser des évaluations conjointes. Ainsi, l'UNAH s'est lancée dans un processus d'évaluation externe dans le but d'être accréditée. Elle a tout d'abord achevé un premier processus d'autoévaluation de son établissement qui a duré deux ans. Structuré en trois étapes (conception, organisation et réalisation), ce premier processus a mobilisé une grande partie de la communauté universitaire et a permis de produire un rapport d'autoévaluation de 60 pages (hors annexes, fiche de présentation, liens URL et analyse SWOT).

2 – COMPOSITION DU COMITE D'EXPERTS (ORDRE ALPHABETIQUE)

- Esther Barreiro Portela, professeure de médecine, univ. Pompeu Fabra (Barcelone, Espagne)
- Vielka de Escobar, professeure de sciences de l'éducation, univ. centrale du Panamá (Panamá)
- Luis Farinas del Cerro, ancien directeur de recherche CNRS et, vice-président, informatique, univ. Toulouse 3 (France)
- Odile Jankowiak-Gratton, directrice générale des services, INP de Toulouse (France)
- Françoise Moulin Civil, ancienne rectrice d'académie et présidente d'université, professeure de littérature, univ. Cergy-Pontoise (France)
- Françoise Paquiénéguy, ancienne vice-présidente, professeure de sciences de l'information et de la communication, Sciences Po Lyon (France)
- Edrian Ríos Ramírez, étudiant en administration scolaire, univ. nationale (Costa Rica)
- Katrin Simón Elorz, professeure de gestion des entreprises, univ. publique de Navarre (Espagne).

Françoise Moulin Civil a présidé le comité.

Deux experts ont été nommés par le CCA (Vielka de Escobar et Edrian Ríos Ramírez).

Le Hcéres était représenté par Michelle Houppé, chargée de projet.

3 – PROGRAMME DE LA VISITE DU SITE

Les entretiens se sont déroulés sur trois jours et demi (du 5 au 8 novembre 2018) en un lieu unique : le siège administratif, situé dans un bâtiment imposant et bien aménagé de 12 étages, construit en 2015. Le comité a pu visiter le campus central, la bibliothèque, quelques laboratoires, les infrastructures sportives, le bâtiment

consacré aux activités culturelles et sociales, le centre hospitalier universitaire et la faculté de médecine (certains de ces bâtiments se trouvant en dehors du campus central). Près de 190 personnes très diverses ont été consultées : membres du Conseil universitaire, du Comité de direction universitaire, de la Direction de l'enseignement supérieur et du Conseil de l'enseignement supérieur ; le recteur ; des vice-recteurs, doyens, directeurs de centres régionaux, secrétaires exécutifs et d'autres services ; le commissaire universitaire ; des enseignants, directeurs de formation, chercheurs, représentants du Conseil général de la recherche, membres du personnel administratif et d'autres services, étudiants et anciens élèves ; un représentant du secrétaire d'État aux Finances ; des partenaires universitaires nationaux et représentants du secteur des entreprises, etc. L'organisation et la coopération de l'université ont été d'une grande qualité. Le comité a reçu un accueil très professionnel et attentionné.

III. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION UNIVERSITAIRE

Champ 1 : Les missions de l'établissement, sa vision institutionnelle et son positionnement stratégique

L'UNAH se décrit comme l'université nationale, publique et autonome du Honduras. Cette définition reflète à la fois sa vision et sa mission, consubstantielles et donc difficilement dissociables l'une de l'autre.

Vision institutionnelle

La vision institutionnelle de l'établissement découle de sa « vision du pays », définie lors d'une consultation (RAE, p. 7) et détaillée dans le Plan général de réforme intégrale (PGRI) 2005-2025, que l'on peut considérer comme le fondement de sa politique. Lors des multiples entretiens réalisés par le comité, la Réforme a été mentionnée presque systématiquement, à la fois comme base et comme but de l'action académique dans son ensemble. Ainsi, l'objectif de l'université est très clair : poursuivre le processus de réforme. La direction de l'université et les personnes exerçant des fonctions à hautes responsabilités ont une vision très claire des projets nationaux ambitieux. Il s'agit tout d'abord de transformer la société hondurienne, processus auquel « l'université se doit obligatoirement de participer ». L'université est également très consciente de son rôle vis-à-vis des grandes questions nationales que sont la santé, la sécurité et les énergies renouvelables, pour n'en citer que quelques-unes.

De même, les responsables connaissent les très nombreux principes et valeurs que l'université a définis dans le but de mettre en œuvre la Réforme, à savoir : créativité, décentralisation, équité, historicité, intégrité, liberté, perfectibilité, pluralité, progrès, raison, solidarité, tolérance et universalité. Toutefois, si ces principes et valeurs témoignent effectivement d'une volonté politique et éthique évidente, l'opinion du comité est que cette longue liste risque de s'avérer contre-productive au moment d'en déduire des actions concrètes.

De ce point de vue, la manière de partager la vision, les principes et les valeurs en interne paraît peu tangible. Les réponses n'ont pourtant pas manqué : organisation de journées, « processus d'incitation par l'intermédiaire des professeurs », « processus de réflexion et de construction collective de la citoyenneté »... (RAE, p. 2). Toutefois, vérifier l'adhésion effective au-delà des données recueillies dans le rapport s'est avéré difficile (RAE, p. 6). En effet, si plus de 80 % des professeurs et autres membres du personnel administratif et d'autres services affirment connaître la « philosophie de l'établissement », les étudiants, eux, ne sont que 62 % en moyenne. Il ne fait aucun doute que c'est cette constatation qui a poussé le vice-rectorat académique à mettre en œuvre le premier programme du PGRI, plus accessible et réduit (à bon escient) : le « programme L'Essentiel de la Réforme ».

Missions de l'université

Dans ce cadre et conformément à la Loi organique qui la régit, l'université doit accomplir trois missions principales : enseignement, recherche et création d'un lien avec la société (*vinculación*). Ces trois points feront l'objet d'une analyse détaillée dans la seconde partie. Néanmoins, il est d'ores et déjà possible d'avancer qu'à l'égard de l'enseignement et du lien avec la société, l'université remplit une grande partie de ses objectifs. L'offre de formation est vaste et couvre la majeure partie des domaines de connaissance, le nombre d'étudiants augmente chaque année, les projets visant à faire le lien avec la société sont nombreux, et l'université est largement présente dans tout le pays grâce à ses centres régionaux et d'enseignement à distance. En revanche, l'UNAH pâtit d'une faiblesse évidente au niveau de sa politique scientifique et de recherche, malgré de récents efforts pour créer davantage de programmes de second cycle et de doctorat.

Positionnement stratégique

Le positionnement stratégique de l'UNAH semble plutôt évident en regard du contexte national, régional et international mondialisé dont la communauté universitaire est familière. L'université a réalisé une planification rigoureuse à long terme (PGRI), moyen terme (« Plan institutionnel stratégique », *Plan Estratégico Institucional*), ou PIS, et court terme (« Plan opérationnel annuel », *Plan Operativo Anual*), ou POA. Ces plans s'accompagnent d'indicateurs et d'objectifs. En dépit des évaluations trimestrielles (d'après le contenu du rapport, sans possibilité de vérification pour le moment), du rapport d'évaluation de la gestion de l'établissement et de l'examen réalisé par la Commission de contrôle et gestion (qui sont des points positifs), les responsables confient que des problèmes de retour aux décideurs compliquent la « mise en place des ajustements nécessaires » (RAE, p. 8). En outre, ils ont le sentiment que leur travail, pour méticuleux et

important qu'il soit, reste davantage quantitatif que qualitatif. Au niveau opérationnel, certaines personnes confient avoir des difficultés à suivre le POA pas à pas et douter qu'il favorise réellement la bonne gestion de l'établissement. Nombreux sont ceux, y compris au sein de la direction, à se plaindre d'un excès de bureaucratie.

Pour sortir de cet écueil, l'UNAH, avec l'appui d'experts externes⁵ et par l'intermédiaire de son Comité de direction qui l'a soumis au Conseil universitaire pour approbation, a adopté un plan stratégique de transition en raison de la période d'interim. Ses points forts, comme il a pu être avancé et discuté lors des entretiens (direction, doyens, directeurs de centres), reflètent une grande ambition : consolider les programmes ; actualiser les programmes de formation ; mieux répondre aux besoins du pays en matière de formation professionnelle et d'élargissement des filières et des domaines couverts afin d'éviter les vides et l'exclusion des jeunes ; renforcer les réseaux régionaux et la coopération internationale ; moderniser, décentraliser et déconcentrer la gestion pédagogique et administrative (point revendiqué par les centres régionaux) ; offrir davantage de transparence au niveau des comptes rendus ; et assurer une gouvernance plus démocratique. La conscience et l'expression de telles lignes directrices mettent en évidence le fait que l'UNAH a conçu un plan d'amélioration non pas ambitieux, mais réaliste et encourageant. La direction actuelle de l'UNAH a pleinement conscience des défis auxquels elle doit faire face.

Champ 1bis : Le Conseil de l'enseignement supérieur

Dans la mesure où il fait partie des missions de l'établissement, il est impératif de mentionner le rôle de l'UNAH vis-à-vis de l'enseignement supérieur au Honduras. Il s'agit sans aucun doute d'une force, mais également d'une exception par rapport à d'autres pays. Comme indiqué dans les pages d'introduction, en vertu d'un décret du « Congrès national de la République » (*Congreso Nacional de la República*) de 1989, le système d'enseignement supérieur au Honduras est organisé et régi par la première université du pays, laquelle est chargée, selon l'article 160 de la Constitution de la République, « d'organiser, de diriger et de développer l'enseignement supérieur et professionnel ». Trois organes la soutiennent dans cette mission :

- le Conseil de l'enseignement supérieur (CES), chargé de la direction et des prises de décisions,
- le « Conseil technique consultatif » (*Consejo Técnico Consultivo*), ou CTC, qui émet des avis (non contraignants) en lien avec l'enseignement supérieur,
- la Direction de l'enseignement supérieur (DES), qui applique les décisions du CES et joue le rôle de secrétariat du CES et du CTC.

Fonctionnement du Conseil de l'enseignement supérieur

Le CES, créé par la Loi sur l'Enseignement Supérieur, est un organe régulateur et de décision de haut niveau⁶. Il compte 12 membres et est présidé par le recteur de l'UNAH, dont le vote est prépondérant en cas d'égalité. Le Conseil représente les 20 centres universitaires du pays et supervise l'ensemble du travail académique. Selon sa directrice : « il dispose d'un droit d'ingérence total dans les affaires pédagogiques, et la protection des étudiants est son premier devoir ». En revanche, s'il a connaissance des situations financières, il ne peut interférer en la matière.

Autrement dit, le CES soutient les universités s'agissant de leurs orientations, de l'amélioration des propositions pédagogiques et de l'accompagnement dans le cadre de missions internationales, mais il n'offre en aucun cas un appui financier. Il veille également à l'absence de doublons au niveau des offres, au maintien d'un équilibre entre les territoires et à ce que l'enseignement supérieur reste fermé au libre marché. Cependant, le CES reconnaît que dans les domaines non couverts, rejeter une proposition est difficile. Ainsi, le Conseil accepte la concurrence au niveau des filières, reconnaissant le mérite d'un double accès public et privé. En d'autres termes, la Loi n'autorise pas le Conseil à bloquer une formation ou à freiner une initiative si celle-ci est raisonnable.

S'agissant de la création des universités (surtout privées, ces derniers temps), la loi exige qu'elle soit légale, qu'elle respecte un protocole juridique, et que des justifications concernant les domaines de connaissances, le budget, la structure organisationnelle, le siège, etc., soient apportées. Dans les cas d'élargissements d'universités déjà créées, la décision appartient là encore au Conseil. Les analyses sont exigeantes et le processus de création peut durer jusqu'à un an, grâce à un important effort de normalisation et à un dialogue simplifié avec le recteur de l'UNAH.

⁵ Un expert argentin et un expert hondurien.

⁶ S'agissant des normes, lois et règlements qui concernent l'enseignement supérieur.

Le CES peut également s'emparer de sujets encore plus stratégiques⁷. Pour illustrer ce point, nous pouvons citer la tenue d'un « Atelier pour les recteurs » en 2017 sur le thème du second cycle universitaire et de la promotion de la recherche scientifique grâce à l'offre de formation.

Le CES peut également intervenir en cas de crise grave, après présentation de la situation au Conseil. Dans la quasi-totalité des cas, malgré des débats intenses entre les représentants des hautes sphères hiérarchiques, les membres parviennent à obtenir un consensus aussi large que possible.

Le Gouvernement n'intervient pas dans les affaires du CES. Il participe seulement au « Conseil national de l'enseignement » (*Consejo Nacional de Educación*), qui est l'organe supérieur de politique éducative. Ainsi, le Congrès national ne peut pas à lui seul prendre l'initiative de créer une nouvelle université.

De tels exemples illustrent bien l'importance de ce Conseil, qui joue un rôle de régulation, d'évaluation et de supervision. La vérification de la pertinence et des conditions de développement inscrit sa mission permanente dans un processus de suivi et d'amélioration de la qualité du système. Ces exemples insistent également sur le rôle dirigeant de l'UNAH dans le domaine de l'enseignement supérieur au Honduras, les universités privées semblant, au moins en apparence, s'y soumettre. Il ne fait aucun doute, toutefois, que le danger réside dans le nombre croissant de ces dernières par rapport au nombre d'universités publiques (faisant l'objet actuellement d'un *numerus clausus*). Enfin, face au risque d'être perçue à la fois comme juge et partie, l'UNAH défend sa posture de loyauté et de réelle proximité avec les autres universités. Elle ajoute même que, si désavantage il y a, c'est elle qui le subit et que les démarches peuvent s'avérer plus compliquées pour elle si elle souhaite ouvrir de nouvelles formations.

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

Organisation interne

L'organisation interne de l'UNAH repose sur une forte centralisation dans la Cité universitaire (CU) et sur un développement régional basé sur les Centres Universitaires Régionaux (CUR). Le poids des différentes structures organisationnelles et décisionnelles se ressent essentiellement sur le campus central et, bien que quelques centres, comme celui de l'UNAH-VS⁸, située à San Pedro Sula, puissent se considérer presque comme des universités à part entière, la plupart d'entre eux dépendent de la CU pour toutes les prises de décisions. L'équilibre entre le développement de la CU et celui des différents centres territoriaux est un aspect délicat, puisqu'il est nécessaire d'être attentif aux besoins des différentes régions tout en évitant de créer quantité de centres dans tout le pays. La stratégie organisationnelle est une stratégie du miroir, c'est-à-dire que l'UNAH tente de recréer les structures organisationnelles de la CU dans les différents CUR en adaptant simplement leur taille.

Cela suppose l'existence de multiples structures organisationnelles superposées qui retardent le processus de prise de décisions. Actuellement, une certaine décentralisation se met en place⁹ pour permettre de rapprocher la prise de décision de l'unité à l'origine de l'activité. Cet aspect est positif, à condition qu'une fois la décision prise au niveau du CUR, le processus ne se répète pas au niveau de la structure organisationnelle de la CU. Afin d'assurer l'efficacité de cette décentralisation, le comité conseille de réaliser une analyse des macro-procédures afin de définir clairement le rôle du centre et celui des CUR.

L'équipe de direction, composée du recteur, des vice-recteurs et de quelques autres personnes de confiance du recteur (les secrétaires exécutifs), est à l'origine des politiques de gouvernance de l'université. Dans cette équipe, aussi bien le recteur que les vice-recteurs doivent se présenter individuellement et être élus sur la base d'un programme d'action personnel¹⁰. Seuls les secrétaires sont nommés par le recteur. Ce système peut entraîner un processus de décision compliqué dans la mesure où chaque participant possède son propre programme d'action sur la base duquel il a été élu. Il ne doit pas non plus écarter le poids et l'autorité du Conseil universitaire, l'organe de gouvernance et de décision suprême selon la Loi organique relative à l'UNAH. Le Conseil universitaire regroupe le recteur (son président), les doyens, directeurs de centres, représentants du corps enseignant et des étudiants de chaque faculté et CUR, la société civile (par l'intermédiaire du FONAC, le « Forum national de convergence » (*Foro Nacional de Convergencia*)), et divers observateurs. Les convocations sont adressées 8 jours à l'avance et les réunions se tiennent le dernier vendredi de chaque mois, les avis étant préparés en amont. Les réunions sont publiques et télévisées, et un

⁷ Comme le stipule le Plan Stratégique pour l'Enseignement Supérieur 2014-2023.

⁸ Université Nationale Autonome du Honduras-Valle de Sula.

⁹ Par exemple, pour les processus administratifs pouvant être réalisés de manière autonome dans les différents centres.

¹⁰ Toutes les propositions présentées par les candidats se fondent sur le plan de développement de l'UNAH. Dans ce cas précis, c'est le PGRI, en vigueur jusqu'en 2025.

enregistrement est conservé. Les décisions sont publiées mensuellement pour une exécution immédiate. L'assemblée est toujours plénière et ne met en place des commissions que lorsqu'un sujet l'impose. Le Conseil universitaire représente vraiment l'autorité suprême, celui-ci pouvant interpellé n'importe quel membre de l'UNAH.

Plan institutionnel stratégique

Le Plan institutionnel stratégique (PIS) est la concrétisation formelle de la mission et de la vision de l'UNAH et s'aligne sur d'autres documents d'une portée plus large, comme le Plan national. Le PIS a été développé par la précédente équipe rectorale et est mis en œuvre par l'équipe actuelle, qui connaît une période intérimaire. Aucune divergence n'a été relevée dans la ligne d'action de l'équipe actuelle par rapport aux objectifs « hérités ».

Il convient toutefois de signaler un aspect en particulier : celui de l'apparition d'une multitude de plans fonctionnels dont les échéances diffèrent de celle du PIS. Par exemple, les plans d'action de certains programmes d'infrastructures, d'équipements technologiques, de communication, etc., ne sont pas alignés sur l'échéance du PIS. Nous n'avons pas pu observer comment ces actions s'alignent sur le PIS général, ce qui témoigne d'une certaine dualité des programmes et d'un manque de coordination.

Le rapport d'autoévaluation propose un tableau de bord composé d'indicateurs de mise en œuvre et permettant d'instaurer un suivi. Il n'existe aucun rapport annuel/trimestriel de suivi de ces indicateurs permettant d'évaluer le degré de réalisation. Ce point est important dans la mesure où le PIS prendra fin en 2020 et où la plupart des actions doivent être bien avancées. Quant à la définition du PIS, on peut observer une prolifération excessive des actions proposées en réponse à l'analyse SWOT, ainsi que de nombreux objectifs stratégiques qui, en raison de leurs définitions telles qu'elles sont actuellement rédigées, sont difficilement mesurables. C'est pourquoi, selon le comité, aligner l'ensemble de ces objectifs sur les indicateurs du tableau de bord les rendrait plus faciles à atteindre.

S'agissant du suivi du PIS, les indicateurs et la fréquence du recueil des informations et de leur suivi ont été définis. Dans la majorité des cas, ce suivi est trimestriel. À cet égard, il convient d'indiquer que plusieurs indicateurs ont une portée annuelle et ne présentent pas d'évolution trimestrielle. Une telle fréquence de suivi donnera donc lieu à des rapports identiques et à des indicateurs sans évolution. Il ne fait aucun doute que ce processus pourrait être allégé. S'agissant du degré de connaissance du PIS, celui-ci est plus élevé et davantage assumé par la CU et le personnel pédagogique que par les CUR et le personnel administratif et d'autres services ou par les étudiants. Cela pose la question du rôle de ces acteurs vis-à-vis de la stratégie et des priorités.

Ayant constaté une multiplication des plans, le comité recommande de les aligner sur le Plan stratégique, d'effectuer un suivi plus attentif des indicateurs de mise en œuvre, de limiter le nombre d'objectifs et d'actions, et de mieux distribuer les objectifs stratégiques au sein de la communauté universitaire.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

Identité et image

La mission de l'UNAH consiste à communiquer les éléments définis qui servent d'appui au « programme L'Essentiel de la Réforme universitaire » (RAE, p. 9). Grâce au soutien de son « système universitaire de gestion culturelle », l'UNAH a mis au point divers outils de communication universitaire¹¹ dont le rôle est d'autant plus important qu'ils doivent atteindre les CUR.

L'image de l'UNAH est un enjeu stratégique de niveau national. L'université doit donc proposer une communication unifiée et codifiée (une identité corporative complète). Il faut garder à l'esprit que les effets de la crise étudiante de 2016 sur l'adhésion à l'image de l'UNAH sont encore très visibles. Le service Communication a toujours énormément de mal à recréer un lien de confiance avec les étudiants et le personnel et à leur inspirer un sentiment de fierté et d'appartenance, malgré une devise très attrayante : *Soy Puma ! (« Je suis un puma ! »)* (ndt : le puma est la mascotte de l'UNAH).

¹¹ Il s'agit en particulier de la présence universitaire, de la chaîne de télévision culturelle de l'UNAH, UTV, de la chaîne de radio universitaire et du système d'information culturelle.

Par sa communication externe, l'UNAH entend défendre et incarner des valeurs d'éthique, de citoyenneté et d'identité nationale. À travers ses actions culturelles et sa communication, elle joue un double rôle, à la fois de meneur et de représentation. Remarquons, par exemple, qu'elle possède 283 000 abonnés sur Facebook, 40 000 sur Instagram et 150 000 sur Twitter.

Missions et organisation de la communication

La « Direction de la communication stratégique » (*Dirección de Comunicación Estratégica*) est un organe récent. Créée en 2010, elle a pour but d'accompagner la réforme et de populariser les transformations en cours à l'UNAH. Son rôle est de définir et de réguler la politique de communication et l'image institutionnelle de l'université.

Cet objectif se concrétise en deux missions essentielles :

1. une mission de communication externe, jugée plus stratégique : marketing institutionnel qui consiste à redorer l'image de l'UNAH, c'est-à-dire à « gérer la marque de l'établissement » ;
2. une mission de communication interne visant à « changer les mentalités » afin de promouvoir et d'intensifier l'utilisation des TIC et du système d'information.

Formée de 35 personnes et 8 services¹², elle possède la structure classique d'une direction de la communication stratégique. Trois éléments en particulier doivent retenir notre attention :

1. la fonction de direction est assurée par intérim
2. elle l'est par le secrétaire exécutif chargé du développement de l'établissement,
3. elle n'a pas de budget autonome ni défini.

Le comité estime donc que cet organe de direction doit être renforcé et recommande de mettre fin à la période d'intérim et de lui assigner un budget propre, le manque de visibilité actuel pénalisant son agenda.

Les actions de communication au niveau de l'établissement semblent fortement contrôlées et normalisées. Les moyens de communication et d'information sont centralisés, ce qui renforce le contrôle des informations. Grâce à cette centralisation, l'établissement bénéficie d'une image très homogène, ce qui est nécessaire en regard des changements entraînés par la réforme, mais elle limite également le processus d'information et complique sa circulation.

La Direction de la communication, grâce à la plateforme de son système d'information qui est peu ou très peu utilisée par le personnel et les étudiants de l'UNAH, tente de toucher tous les publics habitués à d'autres méthodes (courriers électroniques personnels, applications préférées, etc.). C'est un travail sur le long terme, entrepris dans le but de se réapproprier et de renforcer la culture identitaire professionnelle de l'UNAH. Deux enjeux majeurs demeurent : le risque de non contrôle de l'information, d'où des actions définies par le niveau central selon des lignes directrices, et la résistance au changement.

DOMAINE 2 : RECHERCHE, FORMATION ET CREATION DE LIEN SOCIAL

Champ 1 : Politique de recherche

L'UNAH joue un rôle essentiel dans le développement de la formation et de la recherche dans le pays. Elle est donc investie d'une grande responsabilité. C'est un organe de formation et de recherche spécialisé qui couvre de nombreuses disciplines et dont l'impact économique et social à l'échelle du pays est, du fait, considérable. L'UNAH dispose d'instruments de régulation qui lui permettent d'orienter les efforts et les ressources, mais également de stimuler et de renforcer la recherche scientifique, le développement technologique et l'innovation. Parmi ces différents éléments régulateurs, on trouve notamment, pour la période 2015-2019 : le « Règlement du système de recherche scientifique et technologique » (SICYTES 35) de l'UNAH, le « Règlement portant sur la propriété intellectuelle », la « Politique en matière de recherche, de développement technologique et d'innovation », et les « Priorités de la recherche ». Au niveau de l'Enseignement Supérieur du pays, l'UNAH a contribué à créer le Système National de Recherche.

Stratégie en matière de recherche

Afin de répondre aux attentes du pays à son égard, l'UNAH a entrepris de développer une stratégie visant à augmenter les capacités de recherche de ses différentes facultés et de ses centres régionaux. Les objectifs

¹² Marché, communication interne, presse internationale, communication numérique, protocole, responsabilité sociale universitaire, opinion publique et production audiovisuelle (RAE, p. 17).

poursuivis consistent notamment à augmenter le nombre de docteurs, à créer de nouvelles structures de recherche et à doter le statut de chercheur d'un cadre formel. La recherche se concentre sur les problématiques des zones géographiques où sont situés le campus central et les CUR, avec une prédominance de la recherche en sciences sociales. Certains thèmes de santé, comme les infections à forte prévalence au niveau national (tuberculose, viroses, malaria, parasites, VIH), font également partie des sujets de recherche de l'UNAH, dans le domaine de la microbiologie industrielle. Enfin, les domaines d'avenir actuels, tels que l'accès à l'eau, son acheminement et l'analyse de sa qualité, font également l'objet de recherches, de même que la production d'électricité.

L'offre de formation inclut des *maestrías* en étude des maladies infectieuses et zoonotiques. Un autre exemple de recherche est illustré par les différents types de programmes d'ingénierie visant à développer des compteurs électriques anti-fraudes ; accéder aux eaux de surface (aquifères et puits), en regard de l'épuisement progressif des réserves souterraines ; ou encore à concevoir des systèmes d'alerte précoce d'inondation. Ainsi, la recherche soutenue par l'UNAH produit un impact direct sur le pays tout entier.

Organisation de la recherche

Afin d'harmoniser l'ensemble de ces initiatives, les activités de recherche sont pilotées par des organes de gouvernance, tels que la « Direction universitaire de la recherche scientifique » (*Dirección de Investigación Científica Universitaria*), ou DICU, qui est une entité administrative, ou le « Conseil général de la recherche » (*Consejo General de Investigación*), qui est une entité plus stratégique. Ces structures sont placées sous la coupe du vice-rectorat académique, lequel est responsable des activités d'enseignement et d'engagement (transfert à la société) et fournit un cadre aux aspects relatifs à la recherche ainsi qu'à la relation qu'entretiennent les enseignants avec cette activité.

Les projets de recherche sont menés au sein d'un très grand nombre de structures¹³ rattachées aux facultés et centres régionaux. Le Conseil général de la recherche dispose d'un fonds pour le financement de bourses et d'aides. Celles-ci sont attribuées aux équipes d'enseignants et d'étudiants menant des travaux de recherche sur la base d'une sélection parmi les demandes présentées lors des appels à projets. Les brevets potentiels sont également gérés depuis l'UNAH. Le financement du développement de la recherche scientifique représente 2,3 % du budget total de l'université. Le budget annuel de la recherche était de 10 millions de lempiras¹⁴ (en 2016). Des 4 000 professeurs, seuls 102 (2,5 %) ont un profil de chercheur. Près de 50 % du budget annuel sert à couvrir les frais de déplacement des professeurs assistant à des congrès et à financer des bourses de mobilité pour les enseignants de l'UNAH. Parfois, il arrive que ces fonds soient inutilisés par manque de personnel qualifié pour présenter des projets de recherche intéressants. La DICU supervise et évalue directement toutes les demandes de financement présentées par les chercheurs, sans l'aide d'examineurs spécialisés dans les domaines concernés par les différents projets. En effet, les projets ne semblent pas faire l'objet d'une évaluation par des experts de chaque secteur. Ils sont au contraire examinés par le personnel administratif ou par d'autres experts qui ne disposent pas des compétences nécessaires pour évaluer les projets de recherche présentés lors des différents appels à projets. Le comité estime qu'il est indispensable de repenser ce modèle d'évaluation des projets en s'appuyant sur des experts.

Personnel de recherche

La plupart des professeurs ont du mal à effectuer des travaux de recherche en raison du poids de leur charge d'enseignant ou de garant du lien social. Lors de leur recrutement, leur profil de chercheur n'est pas pris en compte par le barème universitaire. À l'UNAH, les postes sont à vie et aucune formation continue n'est exigée. Cela n'encourage pas l'équipe enseignante à faire des efforts de recherche. Les demandes d'allègement du nombre d'heures d'enseignement à des fins de recherche doivent être formulées par l'intermédiaire du doyen, à titre individuel. Dans ces circonstances, les procédures et les exigences pour que les enseignants puissent bénéficier d'un allègement horaire et se consacrer à la recherche manquent de clarté et sont mal définies. C'est pourquoi il est indispensable, d'après le comité, d'arriver à une définition claire du statut de chercheur permettant de reconnaître, d'encadrer, de privilégier et de garantir ces activités.

Programmes de recherche

Ces dernières années, plusieurs exemples permettent d'illustrer la contribution de l'UNAH à la recherche. Nous avons déjà évoqué quelques projets dans les domaines des alertes d'inondations, de la gestion de la consommation d'électricité, de l'accès aux diverses ressources aquifères, ou encore de la prévention des maladies, qu'elles soient vectorielles, comme la malaria et les arbovirus, ou infectieuses, comme la tuberculose et le VIH. D'après le comité, il est donc important de faciliter la création de nouveaux

¹³ Tels que des instituts, laboratoires, groupes de recherche et observatoires.

¹⁴ Environ 2,5 millions de dollars USD.

programmes de doctorat, en particulier dans le domaine des sciences biologiques et de la santé, qui permettent de contribuer au développement du pays conformément au Plan national. Le comité recommande également de continuer à privilégier certains sujets de recherche et d'augmenter les échanges scientifiques entre pays, en particulier avec l'Amérique centrale, en concevant des cours de doctorat communs et en mettant au point des programmes d'échange pour les chercheurs et les étudiants doctorants.

Il convient d'indiquer que, malgré les efforts réalisés à cette date, et notamment pour promouvoir les aides et bourses, un déséquilibre important persiste dans le développement de l'ensemble des disciplines. Ainsi, avec deux programmes de doctorat existants, seule une partie du champ des thématiques universitaires est couverte. Des efforts sont donc nécessaires au niveau des domaines fortement susceptibles de contribuer aux besoins du pays. Le nombre de docteurs, le champ des disciplines couvertes et le nombre de publications ayant un minimum d'impact sont considérablement réduits. Enfin, le comité recommande d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles afin que davantage d'enseignants puissent en bénéficier.

Ambitions de la recherche

L'UNAH dispose d'un budget pour son fonctionnement et, notamment, pour les activités de recherche. Elle possède un bureau pour les brevets et transferts, a construit une véritable culture de la propriété intellectuelle et a modernisé sa maison d'édition universitaire. La direction de l'université a parfaitement conscience du caractère nécessaire et important de la recherche. Le comité estime que pour développer davantage la recherche, il serait nécessaire de la distinguer des programmes de second cycle.

Consolider une politique de recherche cohérente et ambitieuse apparaît comme indispensable. Cet objectif est partagé par le recteur et le nouveau directeur de la Recherche, qui souhaitent simplifier et accélérer les processus, d'une part, de création des centres de recherche dans les centres régionaux et les facultés, et d'autre part, de financement des projets et bourses de recherche. De même, continuer à encourager les visites des étudiants en doctorat dans les universités étrangères reste incontournable pour : renforcer les équipes de recherche existantes ou en cours de création ; définir une politique de retour des « cerveaux » en encourageant le retour des scientifiques honduriens travaillant ou résidant à l'étranger ; faciliter l'accès aux moyens de communication modernes, via Internet, pour permettre aux chercheurs d'avoir connaissance des découvertes récentes ; promouvoir la formation des enseignants afin d'augmenter le nombre de docteurs et d'améliorer la qualité de l'enseignement ; ou renforcer l'interdisciplinarité pour pouvoir résoudre les défis majeurs auxquels la société hondurienne est actuellement confrontée ou devra faire face dans un avenir proche.

Le comité a pu vérifier qu'il existe une volonté d'élaborer une telle politique sans renoncer à l'enseignement en aucune mesure. Toutefois, malgré les avancées réalisées, la recherche au sein de l'UNAH reste très en dessous des normes internationales.

Champ 2 : Politique de formation

Mission d'enseignement et modèle pédagogique (MP)

L'UNAH tâche de réaliser des progrès simultanément sur deux fronts étroitement liés. D'un côté, elle souhaite améliorer son offre de formation pour les étudiants¹⁵. De l'autre, elle souhaite donner aux professeurs les moyens de progresser dans leurs domaines de spécialité (Force n° 21 de l'analyse SWOT). Afin de réaliser cette ambition, la politique de formation s'appuie sur le Plan institutionnel stratégique de l'UNAH (PIS, p. 8) qui « définit un programme à deux dimensions : [la première étant] l'Amélioration de la qualité, la pertinence et l'équité selon 10 objectifs stratégiques » (PIS, p. 8-15), parmi lesquels on trouve notamment le développement et l'innovation au niveau des formations, la culture de l'innovation institutionnelle et pédagogique, et le second cycle.

Organisation de la formation

L'UNAH est structurée en dix facultés : sciences sociales, sciences spatiales, lettres et arts, sciences, sciences économiques, sciences juridiques, odontologie, sciences chimiques et pharmacie, ingénierie et sciences médicales. La fiche de présentation (p. 5) reprend les informations relatives à l'offre de formation (année 2017) : 23 diplômes de *Técnico Universitario* (diplômes universitaires en 2 à 3 ans), 52 *Licenciaturas* (équivalent licence), 52 *Maestrías* (équivalent master), 25 spécialités, 1 sous-spécialité et 2 doctorats.

¹⁵ À travers des TIC numériques, certifications internationales, activités de coopération, doubles diplômes, deuxième langues, ouvertures sur la recherche, etc.

À l'UNAH, la fonction universitaire d'enseignement est protégée par son Modèle pédagogique. Celui-ci représente sa philosophie éducative, fixe son cap et oriente ses efforts d'innovation s'agissant des moyens et collaborations nécessaires pour permettre aux professionnels dont la société hondurienne a besoin de bénéficier d'un apprentissage tout au long de la vie. Ce Modèle pédagogique repose sur les principes de qualité, de pertinence, d'équité, d'interdisciplinarité, d'innovation dans la recherche et d'internationalisation.

Les relations entre les centres régionaux et le campus central sont définies de manière structurelle. Les régions pacifique et atlantique ont ouvert de nouveaux parcours afin de former du personnel qualifié capable de répondre à leurs besoins spécifiques. Les propositions émanant des centres régionaux sont examinées par le vice-rectorat académique. Les offres professionnalisantes et de formation de second cycle visant à répondre aux besoins du pays sont proposées selon deux « plans vision » : le plan stratégique à 5 ans et le plan prospectif à 20 ans. Un changement de génération serait nécessaire pour permettre d'accélérer le développement de l'université. Depuis quelques années, les candidats souhaitant suivre un cursus à l'UNAH doivent passer de nombreux tests avant d'être admis. Grâce à cela, les élèves sont plus nombreux à obtenir un diplôme de premier cycle (39 à 70 %) dans la mesure où la sélection imposée à l'accès à l'université est plus exigeante.

Comme l'indique le rapport d'autoévaluation, la politique de l'établissement en matière de formation recourt à des stratégies d'enseignement et d'apprentissage adaptées à ses différents types de publics. Pour mieux les atteindre, l'UNAH propose deux modalités de cursus : en présentiel et à distance. L'offre de formation en présentiel est la plus fournie en termes de disciplines et d'espaces d'apprentissage et, de fait, concerne la majorité des étudiants (82 355 personnes, soit 91 % des inscrits en 2017). Les cours sont dispensés entre 6 h 00 et 21 h 00. Les formations à distance (8 030 étudiants, soit 9 % des inscrits en 2017) peuvent se dérouler de trois manières différentes : a) en semi-présentiel, b) en semi-présentiel avec présence virtuelle, c) en présence virtuelle (RAE, p. 21).

Ambitions de la formation

Il est évident que l'UNAH, avec sa vocation d'« université d'enseignement », peut compter sur quelques points forts dans le domaine de la formation. Les centres régionaux proposent des diplômes qui reflètent les spécificités de leurs territoires (forêt, café, agriculture, etc.) et adaptés, si nécessaire, au marché du travail local. Par exemple, il existe une *licenciatura* en génie forestier (au Centre universitaire du littoral atlantique, CURLA). Par ailleurs, la participation des entreprises privées dans la formation (via des cours ou des périodes de stages) permet à la fois d'améliorer la formation des étudiants et de faciliter leur insertion professionnelle (le comité en a été témoin). La tâche d'assurer le lien entre l'enseignement et la société est une excellente occasion de développer des stages externes leur permettant de réaliser des actions concrètes dans leur domaine de formation. Il faut également saluer les modalités d'enseignement en semi-présentiel et à distance qui permettent aux étudiants incapables de se déplacer d'accéder à l'enseignement supérieur. Ces modalités sont mises en œuvre par l'intermédiaire des CUR et des CRAED.

À l'inverse, le comité a également pu observer quelques faiblesses dans le processus d'accréditation des nouveaux diplômes. Celui-ci s'est amélioré, mais sa durée reste trop importante et il présente des fragilités. Dans le cas des diplômes de premier cycle, au moins un an est nécessaire pour la conception et la mise en œuvre. Quant aux diplômes de second cycle, un seul est accrédité. Le comité estime également que le niveau d'anglais des étudiants ne leur permet pas vraiment de l'utiliser en milieu professionnel ni de partir à l'étranger via les programmes d'échanges internationaux. Enfin, l'intégration des étudiants en situation de handicap ou d'étudiants issus de populations indigènes souffre de l'absence d'un cadre favorisant leur participation, au-delà de la simple réception d'un service.

Ainsi, parmi les recommandations en matière de formation qui peuvent être adressées à l'UNAH, les principales sont : la tenue d'une réunion annuelle avec des employeurs pour leur permettre de participer à l'élaboration des programmes de formation et tenir compte de leurs besoins et de leur capacité à améliorer le taux d'emploi ; l'implication des étudiants dans les projets de *vinculación*, qui sont l'occasion d'effectuer des stages, lesquels devraient être obligatoires pour toutes les formations techniques et être intégrés aux programmes de formation (en faisant l'objet d'une appréciation académique) ; la création de nouvelles filières plus conformes aux besoins futurs¹⁶ ; la définition de programmes de formation qui encouragent le développement de compétences professionnelles et qui intègrent des heures de pratique obligatoires ; la conception d'un plan d'accréditation pour les programmes de second cycle équilibré au niveau des domaines de connaissance et de la diversité territoriale ; l'intégration des étudiants en situation de handicap

¹⁶ Par exemple dans les domaines suivants : marketing numérique, conception graphique, communication numérique, informatique, technologies de l'information.

ou appartenant à des minorités ethniques dans les prises de décisions et l'élaboration des politiques d'accès qui les affectent directement.

La formation est le cœur de la politique universitaire de l'UNAH, bénéficiant de beaucoup d'attention de la part du vice-rectorat académique. Ses 10 directions soutiennent cette politique en écoutant les propositions pédagogiques qui, selon eux, émanent directement du corps enseignant. Néanmoins, la direction participe à la structuration de l'offre pédagogique ; examine les priorités pour définir des plans de développement prospectifs ; recherche des soutiens et des alliances pour stimuler les programmes internationaux ; et soutient l'innovation pédagogique (méthodes d'apprentissage, matières en autoformation, MOOC, etc.). Bien que nous ne connaissions pas le nombre exact de salles d'informatique, celles que nous avons pu visiter sont conformes aux exigences requises pour le déroulement d'activités de formation et de recherche.

Champ 3 : Lien entre recherche et formation

Coordination entre recherche et formation

L'université définit des thèmes prioritaires pour la recherche afin de les intégrer dans le matériel didactique. Une coordination a été mise en place entre les différentes structures et les organes de gouvernance, notamment les différentes directions, afin de définir des orientations prioritaires pour la recherche. Les facultés travaillent en accord avec les unités de recherche et les instituts. Ces structures prennent conscience de la pertinence du lien entre enseignement/formation et recherche. Ce lien est incontournable si l'on souhaite produire un impact fort dans la société. Il existe deux organes de direction distincts : un pour les études de second cycle et un pour la recherche (il s'agit d'une décision récente).

La « Direction scientifique » (*Dirección Científica*), nommée directement par le rectorat, compte 44 personnes. Elle n'utilise pas l'intégralité de son budget annuel, faute de recevoir des demandes de subvention pour des projets de recherche. En outre, l'évaluation des projets de recherche par des pairs n'a pas encore été mise en place. Le service Personnel devrait accélérer les procédures administratives nécessaires à l'embauche de personnel de recherche qualifié. La direction de l'université a pour objectif de modifier les politiques de recherche afin de permettre l'embauche de chercheurs possédant un profil de recherche clair et, ainsi, de pouvoir compter sur de véritables meneurs, en particulier dans les filières déficitaires telles que les sciences, la médecine et la pharmacie.

Infrastructures pour la recherche et l'enseignement

Actuellement, le nombre de diplômes de *maestrías* est insuffisant. Quant au peu de programmes de doctorats existants, ils ne s'inscrivent malheureusement pas dans les domaines de la biologie et des sciences de la santé, même si l'UNAH dispose d'un ensemble d'installations et de dispositifs qui pourraient favoriser le développement de ce type de programmes. C'est le cas, en particulier, des laboratoires de radiodiagnostic qui fournissent leurs services au CHU et disposent de technologies de dernière génération (tomodensitométrie (TDM), échographie, résonance magnétique nucléaire), de personnel expert dans le maniement des équipements correspondants et la lecture des résultats (médecins radiologues), de matériel et de gymnases pour la rééducation musculaire des patients souffrant de plusieurs types de maladies chroniques et de polytraumatismes.

D'autres installations visitées, comme les laboratoires utilisés pour les diplômes de premier cycle en chimie et en pharmacie, sont également en bon état et conformes aux exigences nécessaires pour le déroulement des travaux pratiques, ce qui renforce le lien entre enseignement et recherche. Près de 2 400 étudiants sont concernés par ces diplômes préparés en 5 ans. Le personnel enseignant et chercheur dispose des compétences nécessaires pour dispenser ces cours. Le laboratoire de génétique mérite d'être mentionné. En effet, le doyen responsable de sa gestion a permis de conclure trois contrats de recherche. De plus, il est également utilisé comme laboratoire de médecine légale et permet la vente de services associés, notamment les tests de paternité, dont le paiement permet à l'UNAH d'engranger des bénéfices directs.

Malgré l'augmentation du nombre de *maestrías* ces dernières années, la capacité d'accueil des étudiants dans les centres de recherche, peu nombreux, est très réduite. Autre facteur à mentionner : le déséquilibre au niveau de la répartition des centres de recherche dans les différents domaines de connaissances et les différentes disciplines. De manière générale, les sciences sociales sont plus favorisées que les autres sciences, telles que les sciences de la santé et de la vie et l'ingénierie.

Ambitions concernant le lien entre recherche et formation

Les relations entre l'enseignement et la recherche manquent de force et de clarté. L'augmentation du nombre de formations de second cycle, qu'il s'agisse des *maestrías* comme des doctorats, permettrait, en dépit des difficultés de financement et d'organisation, de mettre en place des programmes de recherche au sein de l'UNAH. Les politiques de valorisation et de lien dépendent en effet de cette relation.

Fort de cette constatation, le comité émet les recommandations suivantes, qui pourraient permettre de renforcer le lien entre recherche et formation : concevoir des politiques claires en matière de recherche, qui encouragent l'augmentation de la masse critique de chercheurs ; séduire les talents et les chercheurs étrangers, ou honduriens résidant à l'étranger, même pour des postes à temps partiel ; modifier les barèmes universitaires pour les rendre moins administratifs et plus prompts à favoriser la méritocratie, et permettre la mise en œuvre de politiques d'incitation claires en faveur des parcours de recherche en augmentant, par exemple, les moyens économiques, humains et infrastructurels pour le groupe de formations correspondant ; concevoir des programmes de second cycle qui garantissent l'acquisition de compétences de recherche et rendre possible l'aide de professionnels étrangers dans un premier temps, afin de construire progressivement une masse critique de chercheurs propre à l'UNAH et au pays ; et encourager les politiques de transfert de la recherche par l'intermédiaire du bureau des brevets, en recourant aux financements privés et en appliquant les politiques du Plan national.

Champ 4 : Le lien entre l'université et la société

La mission de *vinculación*

Le lien entre l'université et la société (*vinculación*) est un point clé de la stratégie globale, un « pilier essentiel de la réforme », qui fait partie des missions de l'UNAH depuis sa création. Il s'agit de contribuer au processus de développement du pays, d'aider à résoudre les problèmes qu'il rencontre et de pallier ses faiblesses. S'il était auparavant question d'« extension » et d'actions de nature purement culturelle et artistique, il faut reconnaître que la nouvelle dénomination souligne une volonté évidente de réalisation ambitieuse et concrète pour le pays. Selon la « Direction responsable du lien entre l'université et la société » (DRLUS) (*Dirección de Vinculación*), le fait que l'université reçoive 6 % du budget national renforce l'engagement et le sentiment d'être redevable envers la société. Une grande quantité de travail universitaire est réalisé en collaboration avec la société et peut, dans certains cas, concerner des projets liés à des politiques sociales, ce qui suppose d'assumer d'importantes responsabilités.

La DRLUS, qui emploie 24 personnes, est rattachée au vice-rectorat académique et se compose de 6 services¹⁷. Pour chaque faculté et chaque filière, dans chaque CUR, on trouve un coordinateur et une équipe chargés de promouvoir, de coordonner, de superviser et d'évaluer les actions visant à créer du lien. Ces programmes concernent plusieurs thèmes et sont développés dans différents domaines (social, pédagogique, gouvernemental, entrepreneurial...). En matière de développement social local, par exemple, une action a été menée pour mettre en œuvre des processus plus compétitifs afin d'augmenter la production de café biologique.

Projets et actions en faveur du lien université/société

Les représentants du monde de l'entreprise trouvent ces initiatives extrêmement positives et considèrent l'UNAH comme le principal artisan de ces actions visant à tisser un lien entre la société et l'université. Ce lien peut s'établir dans les deux sens : ou bien l'université identifie une action à mettre en œuvre ; ou bien une personne, un groupe de personnes, une communauté, etc., formule une demande à laquelle le service responsable répond en fixant l'ordre de priorité de ses actions.

Il existe plusieurs éléments pouvant servir de base à la création de *vinculación* : l'offre pédagogique (éducation non formelle, ateliers...) ; les besoins de la société et les demandes reçues par le comité chargé des questions de lien (*comité de Vinculación*) ; ou encore l'actualité du pays, les imprévus et phénomènes inattendus. Cela permet à l'établissement d'accumuler des forces afin de résoudre les problèmes (les phénomènes naturels, par exemple). L'impact de la réalité est justement ce qui permet aux projets d'évoluer. Certains projets durent jusqu'à 2 ans et on compte plus de 1 000 projets actuellement enregistrés. Le comité a pu être témoin de l'important processus d'apprentissage que cela implique pour les étudiants. Cependant, la reconnaissance de ces activités est inégale, car certaines formations les intègrent pleinement au programme pédagogique, tandis que d'autres ne les valorisent pas clairement.

¹⁷ Lien et partenariats universitaires, suivi des diplômés, culture et communication, développement local, éducation non formelle, service social et gestion des risques.

L'UNAH n'apporte aucune contribution financière, seulement le talent de ses enseignants et l'énergie de ses jeunes. 5 700 étudiants sont diplômés chaque année. Officiellement, on compte 649 professeurs et 12 000 étudiants impliqués dans ces opérations, soit un peu moins de 10 %. Toutefois, d'après ce que le comité a compris, ils pourraient être plus nombreux. Sachant que la création de ce lien fait partie intégrante des missions statutaires de l'enseignant, on peut s'interroger sur ce qu'elle devrait représenter en termes d'heures et de professeurs dédiés à ces projets. Le bilan est indéniablement positif pour la société. Toutefois, la portée et la durée de ces projets exigent des enseignants un haut niveau de dévouement.

Il est possible que certains professeurs se sentent découragés face aux démarches administratives devant précéder chaque projet : un formulaire pour son enregistrement ; la présentation du projet à un coordinateur, au doyen ou au directeur avant d'arriver au service responsable ; l'examen du dossier ; le rendu de l'avis ; et la décision. Ce circuit de validation semble assez complexe alors que ces projets peuvent présenter un intérêt maximal à la fois pour l'université et la société. Le comité conseille donc de mettre en place une procédure d'enregistrement des projets plus souple (par exemple, en l'automatisant et en permettant d'apposer des signatures électroniques) ; d'équilibrer le temps consacré à ces projets entre davantage d'enseignants et de diminuer la charge des professeurs préparant actuellement un doctorat ou engagés dans des activités de recherche intenses ; et de coordonner certaines de ces actions avec le gouvernement afin d'élargir leur portée.

Ces activités d'enseignement et de *vinculación* ne peuvent en aucun cas se substituer à l'importance de se consacrer à des activités de recherche.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

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

Orientation des étudiants

L'offre de formation de l'UNAH comprend les programmes proposés à la fois par la Cité universitaire et par les centres régionaux. Pour reproduire une formation de la Cité universitaire dans un centre régional, un processus de 2 années de transition est nécessaire. Par ailleurs, les CUR ont pu développer des formations qui leur sont propres, en meilleure adéquation avec les besoins économiques et de main d'œuvre de leurs régions.

Le processus d'orientation des étudiants précède leur entrée à l'université. La Direction de la communication déploie d'importants efforts d'information auprès des lycées privés et publics pour faire connaître l'offre de formation de l'UNAH. D'après le rapport d'autoévaluation, des journées d'orientation sont organisées « dans le but d'orienter les candidats et de les informer sur les programmes de formation, les profils des diplômés et les divers services que propose l'établissement » (RAE, p. 32). Un « Forum de l'emploi » est également organisé chaque année, aussi bien dans la Cité universitaire que dans les CUR. Ces forums attirent beaucoup de jeunes du secondaire (entre 7 000 et 13 000).

Il convient de signaler que l'établissement propose également un cours d'introduction à la vie universitaire pour les étudiants déjà inscrits. Obligatoire, il est proposé en présentiel et à distance et a pour but de faciliter l'adaptation des nouveaux inscrits à leur nouvel environnement d'apprentissage. Ce service est complété par des événements d'accueil dans chaque faculté et CUR.

S'agissant des possibilités de mobilité internationale, un appel à candidatures est organisé dans chaque faculté par affichage et via Facebook. Les étudiants doivent disposer de compétences en langues étrangères (notamment en anglais), fournir leurs relevés de notes et une lettre de motivation, présenter leurs activités extrascolaires et, s'ils veulent augmenter leurs chances, inclure une lettre de recommandation.

Les étudiants en *licenciatura* peuvent se présenter trois fois aux examens avant de devoir se réorienter vers une autre filière ou un autre cursus, afin que leurs efforts universitaires ne soient pas complètement perdus. Cette réorientation se fait avec l'appui du vice-rectorat chargé de l'Orientation et des affaires étudiantes, dont les attributions incluent le suivi des étudiants.

Insertion professionnelle

Malgré l'obtention d'un diplôme, l'insertion professionnelle reste extrêmement difficile dans un pays où les chiffres (officiels mais véridiques) indiquent un taux de chômage/sous-emploi de 45 %. Certains diplômés parviennent toutefois à trouver rapidement un emploi, dans des filières qui ont réussi à tisser un lien avec les

entreprises et en particulier auprès d'employeurs ayant eux-mêmes fait leurs études à l'UNAH, mais cela reste exceptionnel. Les études supérieures sont particulièrement longues, dans la mesure où à l'UNAH, 5 années sont nécessaires à l'obtention d'une *licenciatura*, et au moins 3 à l'obtention d'une *maestría*. L'effort demandé aux étudiants et à leurs familles est conséquent et doit être pris en considération.

Un diplômé de l'UNAH devrait pouvoir trouver facilement un emploi dans son pays et être mieux préparé pour son entrée sur un marché du travail très incertain et compliqué. Divers éléments visant à faciliter l'emploi des diplômés et professionnaliser les formations sont déjà intégrés à l'offre de formation de l'UNAH, sous forme de conseils, mais également de stages, rémunérés ou non, mais à des échelles encore trop réduites.

Certains employeurs tels que *ManPower* proposent des formations à l'insertion professionnelle, par exemple pour se préparer aux entretiens d'embauche (ce programme n'est proposé que par un seul centre régional). C'est une initiative très utile, mais qui n'est pas généralisée à l'ensemble des étudiants (en dernière année de *licenciatura*, par exemple). D'autres employeurs, comme la banque *Credomatic*, s'engagent à développer le potentiel de cette génération en recherchant des profils particuliers. Cela peut s'observer grâce au programme *ALUMNI* (« anciens élèves »), lancé en 2014, qui propose des bourses d'emploi et d'insertion professionnelle, une plateforme virtuelle, des formations continues, des événements et des rencontres.

La mobilité étudiante dans le cadre du programme Erasmus Plus est un avantage dans la mesure où elle permet de pratiquer une autre langue, de découvrir une autre culture, d'acquérir des compétences différentes et de développer davantage d'aptitudes. Toutefois, les étudiants sont très peu nombreux à en bénéficier, à cause du manque d'informations et, surtout, de leur niveau insuffisant en anglais. L'attention portée par le vice-rectorat aux Relations Internationales paraît cependant excellente. Seuls l'information et les moyens économiques manquent.

Les projets de *vinculación* entre l'université et la société sont une occasion incroyable de soutenir l'insertion professionnelle et de permettre aux étudiants de réaliser un travail concret dans le cadre d'un projet réel, avec des collègues, des objectifs clairs, un calendrier et un budget. Ils prennent ainsi part à un réel projet d'étude, tout en découvrant les métiers auxquels ils se destinent. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), très présente dans toute l'Amérique latine, propose des projets aux étudiants de l'UNAH.

Champs 2 et 3 : Ressources et environnement d'apprentissage

L'UNAH a défini un Modèle pédagogique en tant qu'établissement d'enseignement supérieur, mais son rapport d'autoévaluation indique qu'il n'est pas intégralement mis en œuvre. Afin d'améliorer les processus et conditions d'apprentissage, le mouvement étudiant de l'UNAH estime qu'il est tout d'abord nécessaire de permettre (comme c'était le cas avant) une participation formelle des représentants étudiants à tous les organes collégiaux de l'université. Ils ont d'ailleurs obtenu l'autorisation de tenir des élections prochainement afin de pouvoir débattre des questions relatives aux ressources et à l'environnement d'apprentissage.

Politique de services aux étudiants

L'université adapte son offre aux besoins de chaque région du pays. C'est ce qui justifie l'ouverture de centres régionaux et les différentes modalités de fonctionnement en dehors du campus central, qui permettent à des populations spécifiques - qui ne pourraient pas en bénéficier autrement - d'accéder à l'enseignement supérieur. Le suivi des étudiants originaires de peuples indigènes et afro-honduriens et, plus exactement, l'adaptation de l'université aux groupes issus de la diversité, sont encadrés par des mécanismes institutionnels. Néanmoins, ces groupes d'étudiants confient ne pas être pris en compte lors de la conception des politiques et actions universitaires qui les concernent, et ce sentiment est partagé par les étudiants en situation de handicap. D'où l'importance d'une représentation démocratique de toutes les personnes.

Ressources d'apprentissage

Les infrastructures consacrées aux activités universitaires témoignent d'un certain déséquilibre. Si des ressources ont été déployées pour la construction de quelques infrastructures dédiées à l'apprentissage, celles-ci se situent presque toutes sur le campus central. Aucune construction de ce type n'a été réalisée sur certains campus (cf. analyse SWOT et RAE). La bibliothèque, qui fait l'objet de projets de modernisation et de numérisation, illustre bien les efforts réalisés, même s'ils ne concernent pas son infrastructure. En revanche, certains bâtiments qui accueillent les facultés et les laboratoires sont dans un état plus critique.

L'UNAH dispose d'un système de bibliothèque solide qui permet aux étudiants de tous les centres d'accéder à des ressources spécialisées grâce à un service de prêt. Elle possède aussi un fonds bibliographique robuste

organisé par domaines de connaissance et par filières. Des améliorations sont requises pour les installations au-delà du processus d'élargissement des espaces, même si celles-ci restent utilisables et sont très fréquentées, notamment par les étudiants. L'administration de la bibliothèque est actuellement engagée dans un processus de numérisation de l'ensemble des thèses réalisées depuis la création de l'université ainsi que d'autres ressources papier, afin qu'elles puissent à l'avenir être consultées en ligne. De même, la bibliothèque a conclu des partenariats avec des bibliothèques étrangères, permettant aux étudiants de l'UNAH d'accéder à des ressources de différentes universités étrangères. Elle promeut ainsi la création d'un réseau national de bibliothèques. 56 % des étudiants et des professeurs sont satisfaits des services de bibliothèque, en particulier dans la Cité universitaire. Les autres centres sont plus problématiques.

S'agissant de la promotion des différentes alternatives à la formation en présentiel, il a été obtenu que le cours de base que tous les étudiants doivent suivre soit disponible virtuellement. Ainsi, ces modalités permettent aux populations vivant dans des zones éloignées de toute installation universitaire d'y accéder. La virtualisation des filières retient l'attention, dans la mesure où elle représente une incroyable avancée. Toutefois, nous pouvons noter que les filières entièrement virtuelles doivent comporter au minimum 20 % de crédits en présentiel. À cet égard, les étudiants signalent que les stratégies d'apprentissage ne sont pas dynamiques, ni collaboratives, ni particulièrement innovantes ou interactives. Ils indiquent au contraire « que l'établissement conserve un système d'évaluation traditionnel basé sur des examens théoriques et qu'il n'existe pas de système d'évaluation global tenant compte des aptitudes et des talents des étudiants » (RAE, p. 23-24 et 28). Le point positif est que le système d'enregistrement des notes est automatisé.

En parallèle, l'évaluation des enseignants est obligatoire mais ne concerne que ceux qui sont nommés à temps partiel, et non ceux qui sont titulaires dans l'établissement. Les informations servant de base à l'évaluation du travail des enseignants proviennent d'une analyse des réponses apportées par les étudiants, via un système quantitatif et qualitatif solide. Des plans d'amélioration peuvent ainsi être définis, mais la prise de décisions à cet égard ne semble pas possible. Le « Plan de renouvellement » (*Plan de Relevo*) devrait permettre davantage d'efficacité dans ce domaine.

L'université offre des opportunités de mobilité étudiante, mais la plupart restent inexploitées dans la mesure où peu d'étudiants maîtrisent l'anglais (il n'est utilisé que pendant deux trimestres au cours desquels il fait partie intégrante de la formation). Le vice-rectorat chargé de cette question y est très attentif, mais une ouverture plus importante serait nécessaire. Ainsi, la diffusion est limitée et demeure de la responsabilité de chaque faculté : il ne semble pas exister de stratégie clairement définie à l'échelle de l'établissement. De même, l'université n'applique aucune stratégie visant à faire connaître l'impact de ces expériences enrichissantes sur les jeunes qui les ont tentées. Il incombe à chaque étudiant de choisir individuellement de témoigner ou non. Les démarches pour l'obtention des documents internes à l'université nécessaires à toute mobilité peuvent prendre jusqu'à 2 mois par document.

En dépit de la centralisation et de la bureaucratie qui caractérisent l'université, il est important de noter que les centres régionaux ont d'eux-mêmes entrepris de développer des filières qui leur sont propres. Actuellement, l'un d'eux organise même la création de sa propre école. Ces initiatives sont mises en œuvre conformément aux réalités et aux besoins des régions où ces centres sont situés, lesquels entretiennent une forme de coordination et de relation d'accompagnement avec les facultés du siège central.

Environnement d'apprentissage

En marge de l'apprentissage, les étudiants peuvent s'essayer à des activités de nature sociale, culturelle, artistique ou sportive. Les membres du comité, lors de leur visite, ont pu attester de l'importance accordée à ces activités sur le campus central qui possède, par exemple, des infrastructures pour la pratique du théâtre et de la musique, ainsi qu'un grand stade. Le vice-rectorat chargé de l'Orientation et des affaires étudiantes est responsable du développement et de la programmation de ce type d'activités, qui prennent parfois une dimension nationale ou internationale (rencontres, concours, jeux, festivals...)

Enfin, l'UNAH reconnaît pâti d'une lacune importante au niveau de sa capacité à loger les étudiants : « cela ne fait pas partie de ses priorités » (RAE, p. 39).

Les étudiants de l'UNAH évoluent donc dans un environnement contrasté, marqué par un déséquilibre au niveau des ressources d'apprentissage. Le comité conseille d'accorder davantage d'attention à la diversité étudiante, de prévoir des améliorations des bâtiments contenant des salles de classe, et que l'enseignement emprunte rapidement des trajectoires plus innovantes.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Champ 1 : Les politiques de partenariat

L'UNAH inscrit ses politiques et stratégies de partenariat dans un cadre juridique clairement défini et énoncé dans les documents suivants : la Loi Organique, le Plan institutionnel stratégique et les politiques institutionnelles. Les partenariats stratégiques nationaux et internationaux sont un axe transversal du Modèle pédagogique. L'université dispose d'un règlement dûment approuvé relatif à la gestion des accords, qui définit les instances chargées du traitement administratif de ces derniers. Ainsi, le vice-rectorat académique est compétent en matière d'accords nationaux, et le vice-rectorat aux Relations internationales, qui « fournit et coordonne le sujet », est compétent en matière d'accords internationaux (RAE, p. 40). Outre ces deux instances, d'autres organes participent également, tels que les CUR.

L'UNAH établit que toutes les unités universitaires doivent posséder des accords nationaux et internationaux dynamiques permettant d'instaurer un échange en termes de connaissances, de culture, de recherche, de *vinculación* et de ressources humaines afin de stimuler la qualité de l'enseignement, la recherche, la production, l'acquisition de connaissances et le lien entre l'université et la société.

Depuis 2016, l'UNAH développe un système d'information destiné à enregistrer toutes les actions et collaborations en matière de coopération internationale et d'internationalisation, ce qui constitue indubitablement une force (<https://sri.unah.edu>). Les activités de coopération de différents types ont augmenté. En revanche, il n'existe aucune preuve d'un suivi de l'impact des initiatives découlant de ces partenariats sur les fonctions universitaires essentielles (enseignement, recherche et *vinculación*).

Le comité recommande de parachever les politiques stratégiques institutionnelles en matière de partenariat de sorte que les processus nationaux et internationaux ne soient pas spontanés mais systématiques. Dans tous les cas, le comité conseille de concevoir des études visant à mesurer l'impact de ces partenariats sur les fonctions d'enseignement, de recherche et de création de lien avec la société.

Champ 2 : Les relations internationales

Politique d'internationalisation

Conformément à la Loi Organique relative à l'UNAH, celle-ci possède un vice-rectorat aux Relations internationales (VRI), intégré à la structure organisationnelle de l'établissement. Le VRI comprend 22 personnes au service du campus central et de l'ensemble des centres universitaires régionaux. Cette instance a le pouvoir de proposer et de coordonner les politiques en matière de relations internationales. Elle instaure également les conditions optimales pour que l'université puisse nouer des partenariats de coopération au niveau mondial. Il s'agit sans aucun doute d'un point positif pour renforcer la politique d'internationalisation. Celle-ci étant transversale, d'autres structures de l'UNAH y participent également, notamment : le rectorat, le vice-rectorat académique, les facultés et les CUR.

L'UNAH a défini récemment une politique d'internationalisation à travers laquelle elle a mis en place des accords, projets, contrats et réseaux collaboratifs avec des universités et des centres nationaux et étrangers. L'UNAH dispose des ressources nécessaires pour financer ces activités. L'internationalisation de l'UNAH d'ici quelques années est un objectif prioritaire.

L'une des missions principales du VRI consiste à guider l'université sur la scène mondiale pour qu'elle bénéficie d'une renommée internationale. Son objectif est de favoriser les échanges avec des établissements prestigieux et bien classés afin de permettre la conception et la mise en œuvre d'activités académiques conjointes. Un réseau composé d'organes et d'agences de coopération internationale a également été constitué, même si les ressources allouées pour ces initiatives restent insuffisantes. Une version préliminaire de la politique d'internationalisation a été rédigée par les trois communautés universitaires (enseignants, étudiants et personnel administratif) et est en attente d'approbation par le Conseil supérieur. La relation existant entre le VRI et le secrétariat aux Affaires étrangères est satisfaisante.

Le comité conseille de développer une politique d'internationalisation qui soit approuvée formellement.

Activités d'internationalisation

L'établissement dispose d'un système d'information pour l'enregistrement des actions et activités de collaboration menées dans le domaine de la coopération internationale et de l'internationalisation. Par exemple, un registre a été créé afin de consigner toutes les activités de mobilité réalisées ces 4 dernières années. Le Tableau n° 6 du rapport d'autoévaluation détaille les activités de mobilité enregistrées par le VRI depuis 2017. Ces activités de mobilité ont été réalisées en partenariat avec des pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique du nord, centrale et du sud.

L'avis du comité est qu'il serait utile de consolider des orientations stratégiques et prioritaires claires qui permettent l'obtention d'un poste d'enseignant à la suite d'actions de mobilité. Ainsi, le comité recommande à l'UNAH de promouvoir les interactions entre le VRI, le vice-rectorat académique et la direction chargée des diplômes de second cycle, dans le but d'encourager la mobilité entrante et sortante des étudiants dans d'autres centres étrangers. Cela permettrait d'augmenter la qualité des formations de second cycle, le niveau de recherche et, finalement, le degré d'internationalisation de l'université. Le comité conseille également de promouvoir les activités pédagogiques avec des professeurs et chercheurs internationaux via des conférences virtuelles et des courts séjours.

D'après les entretiens avec les membres de l'équipe du VRI, le nombre d'accords est énorme et ceux-ci concernent des situations très générales. Rien n'indique que ces accords fassent l'objet d'un suivi. Par ailleurs, une telle quantité d'accords conclus avec des universités de nombreux pays peut être source de confusion ou ne pas donner lieu à des activités concrètes, probablement parce que les priorités sont fixées par le vice-rectorat académique, sans consultation avec le VRI. Le comité recommande donc que la conclusion des accords se fasse dans un cadre plus concret, pour des activités spécifiques et non aussi générales.

Quoi qu'il en soit, l'internationalisation est plus avancée dans les secteurs de la santé, la biomédecine et l'ingénierie. Grâce à ces domaines, il existe par exemple deux accords avec deux universités espagnoles qui fonctionnent parfaitement. Ils permettent également l'entretien d'excellentes relations avec la *Fundación Carolina* pour la recherche épidémiologique. Le programme *Honduras Global* pour le retour des « cerveaux » dépend également du VRI. On peut aussi ajouter que 97 % des publications internationales d'auteurs honduriens sont co-signées par des étrangers qui en sont généralement les auteurs principaux.

En matière de mobilité étudiante, le comité a pu comprendre que les étudiants originaires de minorités ethniques et les sportifs (le sport constituant une plus-value pour le dossier) sont prioritaires au niveau du dépôt et de l'acceptation des candidatures. Ce point est important dans la mesure où l'expérience à l'international facilite l'insertion professionnelle. Les étudiants ayant pris part à des programmes de mobilité internationale sont très satisfaits, mais ils ne représentent qu'un très petit pourcentage, comme exposé dans la section consacrée aux Parcours des étudiants. En outre, il apparaît que les informations sur les programmes de second cycle présentés lors des journées « Expo Bourses » sont insuffisantes. Du fait, le comité recommande d'améliorer les mécanismes de diffusion pour augmenter les chances de participation.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Champ 1 : Les finances de l'établissement

Les finances de l'UNAH sont régularisées par un mandat constitutionnel, basé de l'article n° 3 du Décret 168-215 qui fixe l'allocation des budgets pour les différents types d'établissements. Le Secrétariat d'État aux Finances (SEFIN) est responsable des ajustements à réaliser selon les « Normes techniques du sous-système budgétaire » (*Normas Técnicas del Subsistema de Presupuesto*), articles 13 et 14 relatifs au montant brut (6 %). La valeur nette restante correspond au financement annuel reçu par l'établissement, indexé sur le taux d'inflation. Cette valeur est ensuite répartie entre les programmes et unités exécutives, puis le Conseil universitaire donne son approbation.

La stratégie de l'UNAH est de parvenir à une situation de santé financière acceptable pour l'établissement. À cette fin, elle développe son budget en fonction des programmes, sous-programmes, projets et activités en tenant compte de la disponibilité, des priorités et de l'activité historique des unités exécutives.

Planification budgétaire

Le service financier est chargé de veiller à la planification et à l'exécution du budget de l'UNAH. L'activité économique est organisée de manière centralisée dans la Cité universitaire (CU). Plusieurs documents, tels que le PIS, le rapport d'autoévaluation et les entretiens menés, attestent de l'excès de bureaucratie dont

souffre le processus administratif. Cet excès est imputable en partie à la centralisation, et en partie aux difficultés de mise en œuvre d'un système de gestion administrative intégré, bien qu'une implémentation soit en cours. À l'heure actuelle, certaines unités exécutives budgétisées peuvent participer à ce processus de manière décentralisée. La trésorerie, elle, reste gérée de manière centralisée. Le fonctionnement est le suivant : une fois le plafond de dépenses connu, l'établissement réalise une estimation de ses coûts fixes et engagements institutionnels. Cette estimation sert de point de départ à la négociation des POA avec les différentes structures organisationnelles. Il est important de noter que les actions incluses dans les POA doivent être alignées sur les objectifs du PIS 2014-2018.

Le comité est d'avis que ce système manque de dynamisme. À présent que le poste de dépenses principal, à savoir la rémunération du personnel, se stabilise, le comité recommande l'élaboration d'un système de répartition des ressources financières et humaines basé sur l'activité des centres (nombre d'étudiants, heures d'enseignement, activités de recherche), les infrastructures et les ressources disponibles (patrimoine immobilier, personnel...), et tenant compte des projets élaborés en fonction du PIS et des priorités fixées par le rectorat. Cette organisation faciliterait l'utilisation du POA comme véritable outil prévisionnel. Un système semblable pourrait également être mis en place pour les facultés.

Exécution budgétaire

L'allocation du budget est réalisée dans le but de garantir son optimisation et sa bonne exécution. Des rapports d'exécution budgétaire sont produits chaque trimestre pour les différents postes de dépenses. Si le budget alloué pour un exercice n'a pas été utilisé dans sa totalité (RAE, p. 39, graphique 27), l'UNAH conserve ce solde et peut en disposer librement. Les soldes peuvent permettre d'entreprendre des projets pluriannuels (en particulier liés à des infrastructures) et constituent donc un outil important pour la planification de mégaprojets.

À partir des informations sur les liquidations budgétaires, on peut observer comment la structure des revenus reflète l'augmentation des dotations du gouvernement. Celles-ci représentaient auparavant 84 % du budget de l'UNAH et en constituent maintenant 91 %. Dans le même temps, les ressources propres ont augmenté de 30 millions de lempiras en 4 ans, les soldes restant des années précédentes servant à ajuster le budget. De ces informations, il ressort que le poids des contributions budgétaires de l'État est particulièrement élevé et qu'il serait nécessaire de diversifier les sources de financement de l'université.

S'agissant des dépenses, le tableau ci-dessous indique comment les dépenses de personnel ont été ajustées et montre l'augmentation du poids des biens capitalisables, conséquence de l'important programme d'infrastructures développé par l'UNAH ces dix dernières années.

Dépenses	2014	2015	2016	2017
Services personnels	72 %	66 %	63 %	62 %
Services non personnels	7 %	8 %	8 %	8 %
Dépenses restantes	5 %	5 %	6 %	6 %
Biens capitalisables	14 %	17 %	21 %	22 %
Dettes et passif	3 %	3 %	3 %	2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %

En observant le taux de croissance de chaque poste, on constate que le poste Services personnels a augmenté de 5 %, tandis que les services non personnels (services et fournitures) ont augmenté de 42 %. Le reste des dépenses, lui, a augmenté de 39 %.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Ces 10 dernières années, l'UNAH a réalisé un important effort de changement au niveau des ressources humaines. En 2017, elle disposait de 7 045 employés répartis entre la CU et les CUR. La moyenne d'âge était de 52 ans pour les enseignants et de 40 ans pour le personnel administratif et d'autres services.

La composition de la structure du personnel est la suivante : 3 911 professeurs, dont 55 % enseignant dans la CU et le reste étant répartis dans les différents centres. Il faut garder à l'esprit que ces chiffres correspondent au nombre total de professeurs, indépendamment de leur degré de participation à l'activité enseignante

(temps plein ou temps partiel). Du fait, le nombre d'enseignants effectifs, équivalant à des postes à temps plein, est clairement insuffisant aux yeux du comité (cf. Annexe 2, p. 6-7 : « Moyens humains et matériels mis à disposition de l'établissement ces 4 dernières années »). S'agissant du personnel d'appui et des différents services, il est majoritairement affecté à la CU, lieu de la gestion centralisée de l'université. Parmi ces employés, 2 050 constituent le personnel administratif et 1 084 le personnel des autres services (à l'exclusion de la sécurité, qui est sous-traitée). Ainsi, ces données font état du rapport élevé entre, d'une part, le personnel administratif et d'autres services, et d'autre part, le corps enseignant. Le comité estime que ce déséquilibre constitue une faiblesse que l'université devrait pallier.

Corps enseignant : recrutement, formation, évaluation et activité

La gestion du personnel enseignant repose aujourd'hui sur des bases solides, mais présente encore quelques faiblesses pour le développement de l'UNAH, qui semblent identifiées tout en amont.

Les professeurs sont recrutés par l'intermédiaire d'un concours public encadré par la Loi relative à l'UNAH. Depuis 2015, les normes ont été révisées avec le double objectif d'augmenter le niveau de recrutement et de renforcer la cohérence entre les personnes embauchées et les disciplines enseignées. Ainsi, les candidats doivent au minimum posséder une *maestría* dans le domaine concerné ou, dans de très rares cas, une *maestría* dans un autre domaine. Le service de direction chargé des Carrières enseignantes poursuit son travail d'amélioration des procédures afin, d'une part, de réduire la durée du processus de recrutement (jusqu'à 6 mois, voire un an), et d'autre part, de limiter le risque de recours juridiques (concernant actuellement 10 % des concours).

Dans certaines disciplines ou certains domaines de connaissance, il existe des difficultés à pourvoir les postes (philosophie, arts, sciences spatiales, sport...). Pour ces filières, un addenda est publié et permet d'abaisser le niveau pour les candidats qui ne possèdent pas de *maestría*. Ces candidats signent une lettre d'engagement et promettent de s'inscrire dans une *maestría* dans le domaine concerné ou dans un domaine connexe (la formation pouvant se faire en ligne). Le comité estime que ce processus dote le système de davantage de flexibilité : la *maestría* reste la règle, mais elle peut être différée pour ne pas interrompre le recrutement.

Pour parachever cette évolution, une politique de formation des enseignants très dynamique, nécessaire pour leur permettre de progresser vers des activités de recherche, a été définie. L'« Institut de professionnalisation et de perfectionnement des enseignants » (*Instituto de Profesionalización y Superación Docente*) de l'UNAH gère un programme de formation continue pour les enseignants en trois dimensions (pédagogique, didactique et universitaire). Celui-ci s'est élargi pour devenir un programme de développement en collaboration avec l'Organisation des États Ibéro-américains (OEI)¹⁸. Afin de garantir l'efficacité de ce programme, les professeurs sont tenus de participer à un événement de formation par an. Ce dispositif est complété par plusieurs initiatives : des bourses extérieures pour des *maestrías* et des doctorats (58 professeurs depuis 2015) dans des universités dont le classement Scimago est meilleur que celui de l'UNAH, des stages de courte durée, des visites d'experts proposant des formations dans différentes disciplines universitaires, etc.

L'évaluation des enseignants constitue une autre évolution récente (2015) dont l'acceptation a nécessité un important effort pédagogique. À caractère annuel, cette évaluation est réalisée par les étudiants (80 % d'entre eux répondent aux enquêtes), par la hiérarchie et par les enseignants eux-mêmes (autoévaluation). Elle est obligatoire pour tous et est utilisée dans le cadre des promotions, avec une pondération respective de 45, 35 et 20 %. Le comité recommande de conserver ce processus d'évaluation des enseignants, qui incite à maintenir un niveau d'investissement élevé dans l'enseignement et la recherche.

Si ces évolutions paraissent solides et constituent des améliorations susceptibles de contribuer au développement scientifique de l'UNAH, l'organisation actuelle du temps de travail des professeurs peut constituer un frein. À temps plein, les enseignants ont des semaines de 30 heures. Leur charge complète comprend 12 à 15 heures de cours, auxquelles s'ajoutent 5 heures de tutorat. Il ne leur reste donc que 10 heures de présence pour se consacrer à la *vinculación*, à la planification et à la recherche. Pour les professeurs participant à des projets enregistrés, un système d'allègement existe : 1/3 de la charge d'enseignant est reportée sur la recherche ou l'élaboration des programmes de formation. Lors du recrutement des professeurs, on leur présente leurs trois fonctions, mais seules deux sont obligatoires : l'enseignement et la participation aux activités de *vinculación*. Bien que tous les enseignants ne puissent pas être chercheurs, il faut reconnaître que cette organisation n'encourage pas le développement des activités de recherche. Seuls 10 % des enseignants s'investissent dans la recherche. Un répertoire établi sur la base du volontariat a permis d'identifier 102 chercheurs parmi les 3 911 enseignants que compte l'UNAH. L'une des

¹⁸ Ce programme compte trois niveaux : programme d'initiation (de 0 à 5 ans d'ancienneté), programme de consolidation (de 10 à 15 ans), programme d'expertise (plus de 15 ans).

évolutions envisagées consiste à embaucher des chercheurs dédiés exclusivement à la recherche dans chaque centre. Le comité estime qu'en outre, une révision du statut des enseignants permettrait de rééquilibrer leurs activités académiques.

Personnel administratif et de services

La gestion du personnel administratif et des autres services s'inscrit dans un cadre normatif clair. Le recrutement passe également par un concours public. Le personnel administratif travaille 8 heures par jour et bénéficie d'un programme de formation. Les postes et les salaires sont définis dans un manuel et répartis dans différentes catégories allant de 1 à 17. Les 3 premiers niveaux concentrent la majorité des employés. Le personnel reçoit l'équivalent de 15 mois de salaire et 42 jours de congé. La structure des salaires est fixée par l'UNAH en fonction des différentes catégories. Par ailleurs, il convient de mentionner que les enseignants sont exemptés du paiement de l'impôt sur le revenu et que leur salaire est indexé sur l'inflation. Depuis 2010, le cadre et le régime disciplinaires sont fixés par un règlement intérieur pour le personnel. Ces évolutions rencontrent de fortes résistances (ce fut le cas, par exemple, avec la généralisation d'un système de paiement d'acomptes sur compte bancaire) et gênent parfois une réglementation assez détaillée. Toutefois, elles favorisent l'égalité de traitement et limitent l'influence des groupes de pression.

Un audit interne des ressources humaines vient d'être réalisé. Ses conclusions n'ont pas encore été communiquées, mais elles attestent de la présence tout en amont de l'organisation de l'UNAH de quelques faiblesses évidentes qui compliquent la transformation de l'université. La première est le déséquilibre entre le personnel enseignant et le personnel administratif. Hors temps partiels, le rapport entre le nombre d'enseignants et le reste des employés est de 1,24. Ce surdimensionnement s'explique notamment par la centralisation excessive qui entraîne une lenteur des processus et une duplication des fonctions.

Afin d'augmenter l'efficacité, un projet de décentralisation du processus administratif de facturation est en cours. Le comité conseille d'étendre cette initiative aux principales fonctions administratives de l'université en identifiant les interfaces nécessaires entre les services et entre le campus central et les CUR. Outre l'optimisation de la répartition des ressources, le comité estime que cette mesure permettrait un gain de temps et une baisse du nombre de doublons. Certains CUR ont entamé une réflexion autour de l'unité administrative. Le comité recommande de les accompagner pour définir une structure type pour le personnel administratif et des autres services.

Enfin, un autre déséquilibre a été remarqué au niveau de la dimension des services. Le comité conseille d'examiner la répartition des ressources pour chaque fonction afin d'analyser la cohérence de cette répartition par rapport aux priorités de l'UNAH.

Cet effort visant à rationaliser l'utilisation des ressources humaines au sein de l'administration constitue un projet en lui-même : orientations à long terme en lien avec une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), définition de priorités claires pour les recrutements impliquant les CUR, programme de formation exploitant l'expérience des professeurs et incluant des bourses internationales... Le professionnalisme de certains services administratifs et les outils déjà disponibles (évaluation annuelle systématique...) constituent un véritable point d'appui.

Champ 3 : Système d'information

Stratégie du système d'information

Le développement des systèmes d'information (SI) s'inscrit dans le contexte du Plan institutionnel stratégique (PIS) et du renforcement institutionnel. Il est mis en place à travers la gestion administrative et financière, qui soutient le développement universitaire (RAE, p. 9). S'agissant d'une activité de soutien, les actions concernées sont : le développement d'une plateforme technologique efficace, accessible dans toutes les antennes de l'établissement, sur tous les supports et par toutes les unités pédagogiques de l'UNAH (RAE, p. 54) ; la connectivité, l'accès aux informations numériques, l'utilisation d'outils informatiques, de laboratoires et de plateformes interactives et d'enseignement virtuel, et la stimulation de l'innovation technologique afin d'améliorer l'environnement d'apprentissage, d'intégrer la science et la technologie aux processus d'enseignement et de créer des connaissances (RAE, p. 56) ; et la mise à disposition de plateformes technologiques développées et opérationnelles (RAE, p. 61).

Le rapport d'autoévaluation indique que l'UNAH dispose d'applications, de bases de données et d'indicateurs qui correspondent aux besoins de son pilotage, ainsi que d'infrastructures de réseau permettant l'interconnexion de la CU et des CUR. Des progrès importants ont été réalisés au niveau du développement des SI et de l'amélioration de la connectivité à l'UNAH. Toutefois, celle-ci ne dispose pas encore d'un système

d'information intégré pour la prise de décisions institutionnelles et la surveillance associée sur la base d'indicateurs. En page 47, il est indiqué que le niveau d'efficacité atteint par les SI par type de gestion est inhabituellement bas. Le comité ne peut que recommander d'accélérer le processus d'intégration du SI ou de sous-traiter certains systèmes ou certaines actions.

La stratégie consiste à proposer des SI de manière centralisée à toutes les unités pédagogiques et administratives via le développement interne des différentes applications. Cinq systèmes prioritaires ont été développés : registre étudiant, administratif-financier, campus virtuel, développement personnel et unités des ressources d'information de la bibliothèque. Le service a opté pour une stratégie basée sur des infrastructures internes et un développement logiciel propre. Dans quelques rares cas, le choix s'est porté sur des systèmes de stockage sur le cloud ou sur un logiciel open-source (bibliothèque, Moodle, Office 365).

Priorité et mise en œuvre des développements

Le service possède son propre plan de SI en tant qu'appui transversal pour le reste des activités. Toutefois, l'ordre de priorité des développements est fixé en dehors de cette structure organisationnelle. Lorsqu'un nouveau développement est nécessaire, il est communiqué par la direction exécutive à partir de l'unité destinataire. Puis le processus de conception et d'implantation est mis en œuvre. Un accord sur le processus affecté est trouvé avec l'unité à l'origine de la demande et le flux de processus est défini. L'exécution dépend de l'ampleur du projet et peut avoir un caractère pluriannuel. Le service informatique participe à toutes les phases des projets mais ne décide pas de leur ordre de priorité. Ce fonctionnement implique un effort titanesque lors de la mise en œuvre des projets de grande ampleur, dans la mesure où tous les programmes sont développés en interne. De fait, étant donné la structure actuelle du service, l'évolution rapide des TIC et la rotation du personnel, cela entraîne un risque élevé d'obsolescence des grandes applications et l'impossibilité de maintenir toutes les applications à la pointe de la technologie.

Service informatique

Ces dernières années, la structure du service s'est transformée. Avant la Réforme universitaire, il n'existait pas de service de direction d'information et technologie. Actuellement, sept personnes composent la direction exécutive de gestion de technologie. Le service dispose également de techniciens dans les différentes unités qui bénéficient de ses services, tels que la bibliothèque (80 personnes), le service Réseaux et communications (12 personnes), le service technique informatique (22 personnes), ainsi que pour des contrats spécifiques. Le niveau de qualification est élevé et la plupart des employés possèdent des diplômes universitaires en informatique, d'où la possibilité de développer le système informatique en interne. La rotation du personnel dans ce service est élevée. En effet, le niveau de qualification des employés fait qu'après avoir gagné de l'expérience, ils finissent par être recrutés par le secteur privé.

Le service informatique s'est montré très actif depuis la publication du PIS, en particulier à la suite de la Réforme. Les résultats obtenus sont remarquables et ont permis de réaliser de grandes avancées en matière d'automatisation des processus, notamment pour l'inscription des étudiants ou le paiement des factures, et ce en dépit d'une importante résistance au changement. En outre, la connectivité a été mise en œuvre dans toutes les unités de l'UNAH, aussi bien au niveau de la gestion que pour les professeurs et les étudiants.

L'instauration d'un comité d'orientation informatique pourrait aider le service à fixer des priorités pour les nombreuses demandes qu'il reçoit ainsi que pour sa stratégie et ses choix technologiques : urbanisation du SI, développement interne ou applications commerciales.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

L'immobilier constitue un véritable défi pour l'UNAH. D'importantes ressources sont nécessaires pour l'entretien du patrimoine, qui sert également de vitrine de l'université et propose des services au public. Les bâtiments représentent 407 619 m² pour une superficie totale de 24 827 270 m² de terrain. C'est donc un acteur territorial important, aussi bien à Tegucigalpa, où se trouve la Cité universitaire (66 % de la surface bâtie totale) que sur le reste du territoire national avec ses 8 centres universitaires régionaux. Les CUR représentent 44 % de la superficie totale, dont près de la moitié est occupée par le centre de San Pedro Sula. La valeur immobilière totale s'élève à 139 035 864,83 \$ (2017).

Fonction immobilière : priorités, planification et exécution

Ces 10 dernières années, la fonction immobilière est passée de l'abandon quasi-total (cours suspendus pour cause d'insalubrité des bâtiments, fuites dans les toits, installations électriques dangereuses, insécurité liée à l'absence de mur d'enceinte) à une organisation solide dont les résultats se remarquent rien qu'en traversant

la Cité universitaire. Face à cette menace qui conditionnait l'activité pédagogique et administrative de l'UNAH, le Comité de direction universitaire (CDU) a décidé d'en faire une priorité et de lui consacrer une politique, une organisation et des ressources spécifiques.

En 2009, le CDU a ainsi créé une « Unité administrative consacrée aux projets d'infrastructure » (*Unidad Administradora de Proyectos de Infraestructura*) baptisée UNAPI. Sa première mission a été de réaliser un diagnostic de la Cité universitaire et des CUR existants, en commençant par celui de San Pedro Sula. L'objectif était de créer un plan directeur pour l'identification des besoins. Le « Programme de développement des infrastructures 2009-2030 » (*Plan de Desarrollo de Infraestructura 2009-2030*) a ainsi défini des priorités conformes au projet de l'établissement. Celles-ci sont ajustées régulièrement par les doyens, enseignants de la CU et élèves. Les priorités ainsi définies sont transmises au CDU, qui soumet au Conseil universitaire l'ordre de priorités proposé ainsi que le budget.

Le rapport annuel présente la mise en œuvre du programme (projets, zone, valeur). Entre 2009 et 2018, 167 963 972,61 \$ au total ont été investis dans 332 273 m² de patrimoine immobilier. 26 % de ce budget a été consacré aux centres régionaux¹⁹. L'exécution budgétaire sur la période 2014-2017 montre une augmentation du budget consacré à l'investissement immobilier, qui est passé de 10 à 19 % du budget total (construction et amélioration de « biens nationaux du domaine privé »/budget total)²⁰. La diminution de la part du solde restant (non exécuté) de 84 % en 2014 à 27 % en 2017 semble indiquer une programmation moins aléatoire.

Le SEAPI

L'UNAH s'appuie sur un « Secrétariat exécutif d'administration des projets et infrastructures » (*Secretaría Ejecutiva de Administración de Proyectos e Infraestructura*), ou SEAPI, chargé de planifier, d'organiser, de réaliser et de contrôler les projets d'infrastructures. Le SEAPI regroupe deux types de professionnels. Au moment de la visite du comité, 32 occupaient des postes permanents et 60 étaient des sous-traitants, chargés de diriger les travaux et d'assurer leur suivi. Ce service bénéficie de personnel expérimenté et qualifié (diplômés, ingénieurs et architectes titulaires d'une *maestría*) et nous avons pu constater qu'ils étaient très impliqués. Considérant le risque de corruption dans ce domaine, le processus de recrutement est interne. Une équipe interne au service fait partie du jury de sélection. Les nominations ne sont pas immédiates. Pendant 2 à 3 ans, la collaboration se fait via des contrats par chantier ou par prestation : c'est un processus très contrôlé. Il ressort des entretiens que l'objectif d'associer éthique et expérience est atteint.

Le SEAPI possède 6 services, dont une « Direction des opérations et de l'entretien d'infrastructures spécialisées » (*Dirección de Operación y Conservación de Infraestructura Especializada*), ou DOEIS, récemment créée et qui applique une véritable stratégie de sauvegarde du patrimoine. Les nouveaux bâtiments sont dotés d'équipements automatiques qui limitent l'intervention humaine (lumière, climatisation, cartes de proximité, généralisation des détecteurs) et la consommation de fluides. L'étape suivante consiste à externaliser les services d'entretien des nouveaux bâtiments (les contrats prendront effet en 2019) et à créer un poste budgétaire pour l'entretien préventif.

Ambitions du patrimoine immobilier

Bien que beaucoup reste à faire et que la croissance de la population étudiante soit plus rapide que la réalisation des travaux, on peut noter des améliorations significatives dans la CU. Les étudiants semblent fiers des espaces dédiés à l'enseignement et dotés d'équipements modernes, de même que des installations culturelles et sportives (dont un théâtre, une piscine et un stade olympique). La bibliothèque témoigne également d'une évolution importante : l'aspect électronique apporte un bénéfice essentiel. Ces installations et équipements, dont certains sont accessibles au public, participent au rôle social de l'UNAH. Des améliorations en termes d'accessibilité peuvent également être observées. Le SEAPI a défini un « Plan pour les éléments de la mobilité 2009-2018 » (*Plan de componentes de movilidad*) en vertu duquel chaque élément est évalué en fonction de son accessibilité. L'UNAH a reçu un prix en Allemagne pour l'accessibilité de ses installations sportives. Certains étudiants en situation de handicap regrettent toutefois de ne pas pouvoir exprimer leurs besoins.

Les enseignants et membres du personnel administratif constatent que l'« université a changé en mieux », mais certains continuent de « se battre pour leurs outils de travail ». Le POA sert simplement à exprimer les besoins des CUR et des facultés. La reconduction presque « historique » de leurs budgets donne le sentiment que les priorités ne sont pas suffisamment définies. L'articulation entre les POA et le plan directeur manque également

¹⁹ (« Investissements dans les infrastructures de la Cité universitaire et des centres régionaux », *Inversión en obras de infraestructura ciudad universitaria y centros regionales*, octobre 2018)

²⁰ [ndt : les biens nationaux du domaine privé/public sont une notion de droit latino-américain]

de clarté. Les différences de temporalité entre les différents programmes d'infrastructure, le plan directeur et le plan stratégique peuvent entraîner certains déséquilibres.

Le comité a pu constater que l'UNAH dispose d'un service de direction de l'immobilier solide et compétent. Il recommande de s'appuyer sur ce dernier pour suivre de façon plus rigoureuse les priorités du Programme de développement des infrastructures, et qu'un budget fixe, ne dépendant pas du solde de l'année précédente, lui soit alloué. Il conseille également de créer un organe interne chargé de recueillir les besoins et composé de représentants des enseignants, étudiants, facultés et CUR, l'intégration de ces différents acteurs aux intérêts divergents devant permettre de mieux les hiérarchiser.

Champ 5 : Centre hospitalier universitaire

Administration et fonctionnement du CHU

Le 13 juillet 2012, le Conseil des Ministres a approuvé l'Accord exécutif PCM-024-2012 qui entérine l'accord conclu entre l'UNAH et le secrétariat d'État à la Santé. Valable dix ans, cet accord stipule que l'université devient responsable de l'administration du centre hospitalier universitaire le plus grand, le plus complet et le plus complexe du pays, et que la tâche lui incombe désormais de le réorganiser, de l'humaniser, de le redimensionner et de le moderniser pour qu'il réponde aux exigences d'un CHU. Ainsi, la réhabilitation, la modernisation, la mise en œuvre de programmes de maintenance préventive concernant les ascenseurs, la laverie et les cuisines, et la promotion des soins nutritionnels témoignent d'une volonté d'améliorer la qualité de l'attention portée aux usagers.

Le CHU est le seul hôpital public de Tegucigalpa à posséder un service d'Urgences ouvert 24 heures sur 24, 365 jours par an. Il permet à tous les citoyens du pays de bénéficier de soins gratuits. Le travail des professionnels de santé s'apparente presque à une mission humanitaire, tant le flux de patients est élevé, les infrastructures sont en mauvais état et l'espace et les moyens matériels manquent. Tout cela interroge sur la possibilité de réaliser des soins de manière correcte et adéquate, dans le respect des recommandations internationales de pratique clinique en vigueur.

Le CHU se caractérise par une administration très complexe, héritée des 30 années pendant lesquelles il a été géré par le secrétariat d'État à la Santé. Au Honduras, le domaine de la santé n'est pas divisé en plusieurs secteurs. C'est donc l'hôpital qui doit traiter tous les problèmes de santé des citoyens.

Retour à une dimension universitaire

La restructuration du CHU est nécessaire pour lui redonner une dimension universitaire, laquelle est essentielle à l'établissement depuis l'élaboration du projet de création dans les années 1960. Une meilleure gestion des soldes restants des différents postes budgétaires permettra la construction d'infrastructures clés²¹ et d'autres structures générales indispensables à un bon fonctionnement. L'amélioration de la gestion a permis, grâce à des crédits bancaires, d'obtenir des soldes importants pour les postes « Médicaments » et « Denrées ». Cette gestion a été approuvée par le Congrès National.

L'hôpital réalise une énorme quantité d'activités de soins. La majeure partie du budget est allouée au service de traumatologie, de sorte que le budget des autres services spécialisés est presque inexistant. Les travaux de l'hôpital traumatologique seront bientôt terminés, ce qui permettra d'accorder davantage de ressources et d'espace à d'autres spécialités importantes, comme la pédiatrie, l'obstétrique et la gynécologie.

Actuellement, 20 des 23 diplômes de second cycle de médecine clinique se préparent au CHU. Cela permet de développer des travaux de recherche sur les questions prioritaires de santé et, ainsi, de contribuer à l'amélioration, d'une part, des protocoles de traitement, et d'autre part, de la formation du personnel de santé exerçant à l'hôpital, des enseignants et des étudiants des facultés de sciences médicales, d'odontologie, de chimie, de pharmacie, et des filières de psychologie, travail social et microbiologie. Ainsi, le nombre total d'étudiants effectuant chaque année des stages dans ce centre s'élève à 4 000. Étant donné l'importance de la casuistique en termes de patients et de pathologies, les possibilités d'apprentissage sont très nombreuses.

Afin de garantir la transparence de la gestion du CHU envers la société en général, un « portail de transparence » a été créé. Celui-ci montre que la nouvelle gestion et l'amélioration du CHU ont permis de dépasser les objectifs fixés en matière de soins pour 2017 (129,29 % par rapport aux années précédentes). Le comité conseille vivement de doter l'hôpital de plus de ressources financières, humaines et d'espace, et

²¹ Tours de chirurgie, plans électriques, salles de soins intermédiaires.

d'améliorer ses installations. Il faut bien reconnaître que la tâche des professionnels de santé s'apparente à une mission humanitaire. Par ailleurs, il est nécessaire de structurer les différents secteurs de santé du pays en plusieurs niveaux (primaire, secondaire, tertiaire) afin de contenir et de préserver la responsabilité du CHU en matière de santé.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Champ 1 : Politique de qualité et d'amélioration continue

Définition de la politique de qualité

En vertu d'un mandat constitutionnel, l'UNAH est exclusivement compétente pour organiser, diriger et développer l'enseignement supérieur et professionnel, comme l'énonce l'article 160 de la Constitution de la République. Ainsi, l'UNAH est responsable de l'amélioration continue de la qualité, de l'équité et de la pertinence des processus pédagogiques et universitaires. Des éléments constitutifs des politiques de qualité sont mis en évidence par les lois, règlements et réglementations de l'institution, ainsi que par les actions relatives à la qualité définies dans le Plan général de réforme (2005-2025), le Plan institutionnel stratégique, la Loi organique et les Normes universitaires.

L'UNAH met en œuvre le projet intitulé « Conception du système d'assurance qualité interne » (*Diseño del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad*) conformément aux directives du Conseil centraméricain d'accréditation (CCA) et de l'Agence nationale [espagnole] pour l'évaluation de la qualité et l'accréditation (ANECA) dans le but de définir sa politique de qualité et d'en faire approuver les objectifs. L'établissement a défini une structure organisationnelle responsable de la gestion de la qualité : le « Comité directeur du système d'autoévaluation et d'accréditation de la qualité » (*Consejo Directivo del Sistema de Autoevaluación y Acreditación de la Calidad*) est l'organe de décision (apparemment inactif, RAE, p. 51, données corroborées par le panel correspondant), et le vice-rectorat académique est responsable de la coordination et du suivi des initiatives émanant de ce comité, dans le cadre de la gestion de la qualité.

Politique d'évaluation et d'amélioration continue

L'établissement dispose d'un « Manuel des procédures universitaires » (*Manual de Procedimientos Académicos*) en vertu duquel l'UNAH est tenue de mettre en œuvre des processus et des programmes d'autoévaluation, d'évaluation externe, d'amélioration continue et d'accréditation de l'établissement et de ses formations. Elle doit également prouver que ses pratiques professionnelles, son offre pédagogique et ses résultats sont de qualité et peuvent être accrédités comme tels au niveau national et international. Toutefois, il n'existe pas de document approuvé définissant une politique et des objectifs en matière de qualité au niveau de l'établissement.

Le modèle d'évaluation comprend deux dimensions : d'une part, l'autoévaluation de l'établissement ou des formations ; et d'autre part, l'évaluation externe, réalisée par des personnes étrangères à l'établissement, aux formations et aux programmes qui sont rattachées à une entité, nationale (SHACES)²² ou internationale, ayant de préférence un caractère régional, et dont l'UNAH est membre ou a contribué à la création.

Le processus d'évaluation aux fins de l'accréditation est cyclique, puisqu'il ne doit pas durer plus de 5 ans à partir de la date de soumission du rapport final et de l'exécution des plans d'amélioration.

À l'UNAH, en 2016, 68 % des formations de premier cycle et 79 % des formations de second cycle se sont autoévaluées à des fins d'amélioration. Une seule formation de second cycle a été accréditée par l'« Agence centraméricaine d'accréditation des formations de second cycle » (*Agencia Centroamericana de Acreditación de Posgrado*). Bien que ces expériences aient donné naissance à une culture de l'évaluation de la qualité au sein de l'établissement, on observe que les processus d'autoévaluation des formations peuvent encore être améliorés.

Afin d'être sûr que les actions d'amélioration découlant de l'autoévaluation reçoivent un budget et soient mises en œuvre, le vice-rectorat académique conseille de les intégrer dans la planification stratégique et opérationnelle. Ainsi, le suivi des résultats de l'évaluation s'effectue grâce aux dispositions prises par le service Planification du Secrétariat exécutif chargé du développement de l'établissement.

²² Système Hondurien d'Accréditation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur.

Malgré la bonne volonté dont l'établissement fait preuve, les responsables qualité de l'UNAH estiment que les limitations économiques compliquent la mise en application des plans d'amélioration. Dans le même temps, ces mêmes responsables de la qualité de l'établissement et des formations indiquent toutefois que, à la suite de l'évaluation des formations de certains centres régionaux, des projets d'amélioration des laboratoires de sciences fondamentales ont été mis en œuvre grâce à l'appui économique d'emprunts réalisés auprès des organismes de coopération internationale. De la même façon, il existe un programme pilote appelé INNOVA 7 destiné à générer un apprentissage à partir de la conception et de la reconception des formations via des modèles innovants. Ce projet intègre le « Cadre de qualifications de l'enseignement supérieur centraméricain » (*Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana*).

Le comité recommande d'améliorer les points suivants : gestion d'un système d'information intégré qui soutienne les processus d'évaluation et les prises de décisions ; définition de priorités pour les formations intégrées à l'évaluation en vue de l'accréditation pour qu'elles correspondent à la réalité financière de l'établissement ; et favorisation en termes de financement des projets évalués et résultant des plans d'amélioration à des fins d'amélioration et d'accréditation.

Champ 2 : Éthique et déontologie

Dans le cadre de la mise en œuvre du PGRI 2005-2025, l'UNAH dispose d'une politique d'éthique et de déontologie visant à promouvoir les changements individuels et collectifs chez les personnes, en fonction de leur potentiel, de leurs aspirations, de leurs besoins et de leurs droits. De même, l'éthique est envisagée comme un axe transversal de la formation. Plusieurs instances participent à cette thématique, dont le vice-rectorat académique, les centres universitaires régionaux et les facultés. L'UNAH dispose d'organes collégiaux qui assurent la transparence et la démocratie, ainsi que d'un règlement destiné à garantir un comportement individuel et institutionnel éthique.

L'UNAH a défini des mesures anti-fraude et anti-corruption à des fins de transparence institutionnelle, dans le respect de ses principes directeurs et des obligations légales en matière de gestion de ses ressources. À cette fin, les obligations suivantes lui ont été imposées : disposer de portails de transparence (accessibles depuis le site Internet de l'université), répondre aux demandes d'information de la population, et mettre à disposition des rapports trimestriels et annuels du « Bureau d'accès à l'information publique » (*Oficina de Acceso a la Información Pública*). En outre, afin de garantir l'égalité de traitement de la population universitaire, un Commissaire universitaire a été créé pour veiller au respect des droits et libertés devant les agissements des différents organes universitaires. Plus de 50 % de la population universitaire reconnaît que l'UNAH promeut l'égalité de traitement au sein du personnel et des étudiants. Mais l'UNAH doit encore organiser des élections pour les représentants étudiants afin qu'ils participent aux prises de décisions.

L'un des éléments du Programme « L'Essentiel de la Réforme » repose sur l'éthique. Le « Manuel de l'éthique en tant qu'axe transversal des formations de l'UNAH » (*Manual para la Transversalización del Eje de Ética en la Dimensión Curricular de la UNAH*) et le « Centre national de formation aux valeurs » (*Centro Nacional de Formación en Valores*) doivent permettre d'assurer une diffusion maximale de l'éthique dans les programmes de formation.

IV. CONCLUSION

L'UNAH, que ce soit vis-à-vis de son histoire, son devenir ou ses aspirations pour l'avenir, a pleinement conscience de sa responsabilité en tant que premier établissement public d'enseignement supérieur et de son rôle de direction du système de l'enseignement supérieur du Honduras. Pour ces raisons, elle s'est lancée dans un exigeant processus d'autoévaluation institutionnelle et s'est soumise à une évaluation externe et internationale dans le but de mieux se connaître, d'obtenir un avis critique sur ses processus internes, et de définir une stratégie d'amélioration continue et progressive dans le respect des codes éthiques et déontologiques.

La mission et la vision de l'université sont cohérentes avec les ambitions du pays en termes de développement humain, social et économique. Présente dans tout le pays, elle dispose d'une vaste offre de formation, tant en présentiel qu'à distance, et témoigne d'une forte volonté de création de lien avec la société, deux avantages qui représentent sans aucun doute une forte valeur ajoutée. La bonne réputation de l'UNAH réside dans sa grande richesse en termes d'enseignement, ce qui a probablement limité le développement d'un parcours de recherche jusqu'à aujourd'hui. L'UNAH a cependant pris conscience de cette faiblesse et on peut espérer que cette lacune au niveau de la recherche soit comblée progressivement, à moyen et long termes.

Au niveau institutionnel, l'université dispose d'un budget annuel garanti par l'État, d'un Plan stratégique ambitieux, ainsi que d'organes et de services internes solides et solidaires. Toutefois, des efforts conséquents devront être réalisés pour décentraliser et déconcentrer certaines responsabilités, ainsi que pour accélérer certaines procédures et alléger l'excès de bureaucratie, dont l'université a bien conscience.

La majorité de la communauté universitaire, du moins au niveau institutionnel, s'efforce de recouvrer sa crédibilité suite à la crise de 2016. Après avoir restauré la juste représentation démocratique de toutes les composantes du Conseil universitaire, l'UNAH est désormais en mesure de retrouver une image plus conforme au rôle directeur qui lui est conféré par la Constitution. Pour cela, elle doit faire appel à l'ensemble de ses forces internes, y compris aux minorités ethniques et personnes issues de la diversité qui se sentent parfois exclues des processus de réflexion et de décision. Elle doit également rechercher des partenariats et des appuis externes soigneusement sélectionnés au niveau national comme international.

Malgré la période d'intérim, l'équipe de direction fait montre de conviction, aussi bien dans ses actions quotidiennes que dans sa vision prospective. Elle se consacre entièrement aux affaires universitaires et semble capable d'aller de l'avant.

FORCES :

- Équipe de direction réformatrice ; consciente des faiblesses et des lacunes de l'organisation interne ; capable de s'appuyer sur des organes de gouvernance puissants, sur une structure exécutive et administrative robuste et sur le haut degré de professionnalisme des différents services.
- Situation financière assainie grâce à une allocation budgétaire garantie par mandat constitutionnel, ce qui permet de prévoir des programmes ambitieux de modernisation et de transformation à différents niveaux (infrastructures, ressources humaines, recherche, CHU...).
- Offre de formation pluridisciplinaire de premier et de second cycle couvrant les principaux domaines de connaissance et les filières technologiques; politique de formation conforme aux obligations en matière de couverture géographique et d'adéquation aux besoins sociaux et économiques du pays.
- Équilibre au niveau de la couverture territoriale de l'université grâce à ses Centres universitaires régionaux qui développent l'enseignement supérieur dans différentes zones géographiques et permettent à ces régions d'accéder à la formation.
- Grande responsabilité et impact social de l'université, visibles à travers les nombreuses initiatives de création de lien (*vinculación*), les multiples projets auxquels participent les professeurs et les étudiants, et les efforts en faveur de l'insertion professionnelle des étudiants.
- Processus électoral pour les représentants des étudiants en cours d'élaboration afin de respecter la mission de l'UNAH et de répondre aux exigences en matière de représentation et de démocratie propres aux établissements universitaires, d'autant qu'il s'agit de la première université du pays.

FAIBLESSES :

- Excès de centralisation et de bureaucratie qui s'observe à travers la lenteur des processus d'exécution, la duplication des fonctions, la communication institutionnelle très contrôlée et la recherche continue d'un équilibre entre cadre réglementaire et liberté d'action.
- Quantité excessive de plans (Plan général de réforme intégrale, Plan institutionnel stratégique, Plans opérationnels annuels) dont les échéances se chevauchent, ce qui entraîne un manque de visibilité, de compréhension et d'appropriation en interne ; absence de priorités définies pour les actions liées à ces plans.
- Déséquilibre réel dans la qualité des infrastructures pédagogiques entre, d'un côté, des bâtiments, salles de classe et laboratoires en relativement mauvais état, et de l'autre, des bâtiments récemment construits ou rénovés ; manque d'espace et de moyens matériels dans certaines unités, en particulier pour le CHU qui mérite de bénéficier d'un plan de financement spécifique.
- Politique de recherche naissante, actuellement loin d'être conforme aux normes internationales, basée sur des programmes et des projets sans liens entre eux et peu tournés vers l'international, menée par un nombre trop réduit de chercheurs, selon des barèmes universitaires de sélection mal définis ou inexistant).
- Déséquilibre au niveau du ratio personnel enseignant/personnel administratif et de services, et de la dimension des services, d'où un besoin manifeste d'instaurer une politique de ressources humaines encore plus vigoureuse, et d'examiner la répartition des ressources par fonction.
- Attention insuffisante portée aux étudiants issus de minorités ethniques et de la diversité, aussi bien dans la Cité universitaire que dans les Centres universitaires régionaux.

RECOMMANDATIONS :

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

V. OBSERVATIONS DE L'UNAH



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS

RECTORÍA

Teléfono IP: 2216-6100 / 2216-7000 Ext. 110231
Año Académico "Irma Leticia Silva de Oyuela"

RU-No. 095-2019
12 de febrero de 2019

Doctor
François Pernot
Director Departamento Europa e Internacional
HCÉRES
Su oficina

Estimado Doctor Pernot:

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) agradece al equipo de expertos nombrado por el Alto Consejo de la Evaluación, de la Investigación y de la Educación Superior (HCÉRES) y el Concejo Centroamericano de Acreditación (CCA), por la revisión y validación del informe de autoevaluación realizada durante la visita de evaluación externa llevada a cabo del 5 al 8 de noviembre de año 2018. Dicho trabajo fue desarrollado con un alto nivel de ética y profesionalismo.

La UNAH desde sus inicios ha pasado por diferentes etapas históricas que han evidenciado su evolución. Nace el 14 de diciembre de 1845 como Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto, de índole privado y dirigida por el Presbítero José Trinidad Reyes; el 19 de septiembre del año 1847 se convierte en universidad del Estado de Honduras durante el Gobierno de don Juan Lindo. El 15 de octubre de 1957 a través del decreto No. 170 emitido por la Junta Militar de Gobierno se le otorga la autonomía en la gestión y administración de sus propios recursos, con transparencia y rendición de cuentas y se convierte en la UNAH; asimismo, se le otorga la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la enseñanza superior y la educación profesional. Esta disposición fue ratificada en la Constitución de la República de Honduras en el año 1982 (Artículo 160), actualmente en vigencia.

La Institución ha experimentado un gradual crecimiento y varios intentos de reforma administrativa y académica, a fin de cumplir con su responsabilidad misional de contribuir al desarrollo humano sostenible y el mandato constitucional atribuido. A 13 años de reforma, se hace necesaria la verificación del nivel de calidad alcanzado en su quehacer y se toma la decisión de realizar un proceso de evaluación con fines de acreditación institucional que generará mayor credibilidad y legitimidad de la gestión que realiza.

En relación con el informe emitido por el equipo de expertos que realizó la evaluación externa de la UNAH, expresamos lo siguiente:

"La Educación es la Primera Necesidad de La República"

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



UNAH
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HONDURAS

RECTORÍA

Teléfono IP: 2216-6100 / 2216-7000 Ext. 110231
Año Académico "Irma Leticia Silva de Oyuela"

- Coincidimos con los hallazgos presentados en el informe, los cuales permitirán orientar la planificación estratégica de la Institución para potenciar las fortalezas y superar las debilidades identificadas en relación a la gestión institucional, planificación, infraestructura, investigación, gestión del talento humano y la atención a la diversidad estudiantil.
- Las recomendaciones son un insumo importante y oportuno para la elaboración del Plan Estratégico de la UNAH período 2020 – 2023 y así propiciar la mejora continua de la calidad en todas las dimensiones de la Institución. Reiteramos nuestra responsabilidad y compromiso en trabajar en las áreas donde se han encontrado las oportunidades de mejora y los retos, así como también potenciar las fortalezas que ya tiene la Institución.

La acreditación de la UNAH por HCÉRES, vendrá a fortalecer y consolidar el compromiso con la reforma y la mejora continua de la calidad de sus funciones sustantivas (investigación, docencia y la vinculación de la universidad con la sociedad) y su responsabilidad con el nivel de la educación superior de Honduras. Favorecerá el fortalecimiento de una cultura de evaluación, la construcción de un plan prospectivo de mejoramiento y superar las barreras que impiden la internacionalización en toda su dimensión.

Reconociendo las oportunidades de mejora propuestas por el equipo de expertos y nuestro compromiso con la mejora continua de la calidad, solicitamos a la Comisión de Acreditación de HCÉRES la acreditación de la UNAH.

Reiterando mis muestras de consideración.



DR. FRANCISCO JOSÉ HERRERA ALVARADO
RECTOR a.i.

Cc. MAE, Belinda Flores de Mendoza / Vicerrectora Académica
Cc. Archivo
Cc. Cronológico

"La Educación es la Primera Necesidad de La República"

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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

DECISION D'ACCRÉDITATION

UNIVERSITE NATIONALE AUTONOME DU
HONDURAS (UNAH)

Mars 2019

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LA COMMISSION

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

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

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

APPRECIATION DES CRITÈRES D'ACCRÉDITATION

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 mission et la vision adoptées par l'université sont cohérentes par rapport aux ambitions du pays en termes de développement humain, social et économique. L'UNAH peut compter sur une équipe de direction réformatrice et clairvoyante qui a mis en œuvre un plan stratégique ambitieux. Elle est soutenue par de puissants organes de gouvernance, par une structure exécutive et par des directions internes d'un grand professionnalisme. Cependant il faut poursuivre les efforts pour décentraliser et déconcentrer certaines responsabilités, pour rationaliser certaines procédures et sortir d'une bureaucratie intense dont elle a pleinement conscience, ainsi que pour faciliter l'amélioration de l'appropriation collective des objectifs stratégiques et des plans de développement.

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

Présente aux quatre coins du pays, l'UNAH propose une vaste offre de formation pluridisciplinaire qui recouvre les principaux domaines de compétences et cursus technologiques, du premier cycle et des cycles ultérieurs. Sa politique de formation répond à l'obligation de couverture géographique et d'adéquation aux besoins sociaux et économiques du pays. Elle est également très impliquée dans des actions en lien avec la société. Jusqu'à aujourd'hui, les plus grands efforts de l'Université ont été consacrés à l'enseignement, au détriment de la recherche. Consciente de ce décalage par rapport aux normes internationales, l'UNAH s'est engagée à concevoir une politique ambitieuse dans ce domaine, dont les lignes directrices ont déjà été ébauchées.

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'UNAH a mis les étudiants au centre de ses réflexions et de son attention. Les actions d'information et d'accueil sont de qualité et l'institution offre une grande diversité de soutiens pour renforcer l'accès aux études ainsi que la réussite dans les cursus (bourses, bibliothèques, stages, apprentissages, tutorat...). Elle offre aussi un grand nombre d'activités culturelles ou sportives. Si, au niveau institutionnel, une attention particulière est accordée aux minorités ethniques et aux groupes de la diversité, l'UNAH ne les implique pas suffisamment dans toutes les étapes des processus d'inclusion et dans la conception des politiques et actions universitaires qui les concernent. Un processus électoral étudiant est en cours pour remplir le mandat statutaire de l'UNAH et répondre aux exigences de représentativité et de démocratie.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES ET INTERNATIONALES

Critère d'accréditation

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

Évaluation du critère

L'UNAH consigne ses politiques et stratégies d'alliance dans un cadre légal clairement défini et dispose d'un règlement de gestion de conventions dûment approuvé. Depuis 2016, l'UNAH développe un système d'information pour enregistrer toutes les actions et collaborations de coopération internationale et d'internationalisation. Les activités de coopération ont augmenté selon différentes modalités, en particulier à travers des conventions, contrats et réseaux de coopération. En revanche, il n'y a pas de preuve du suivi de l'impact des initiatives suscitées par les alliances dans les fonctions universitaires de base (enseignement, recherche et lien université-société). La mobilité étudiante entrante et sortante est encouragée, avec des résultats faibles jusqu'à ce jour.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

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

Évaluation du critère

L'UNAH jouit d'une bonne situation financière grâce à une allocation budgétaire garantie par mandat constitutionnel qui permet d'envisager des plans ambitieux de modernisation et de transformation. La situation patrimoniale est connue et contrôlée. Des plans pluriannuels de construction et de rénovation sont en cours de réalisation. Il existe une véritable politique de ressources humaines, en termes de recrutement, d'embauche, de renouvellement et de formation, même s'il faut noter un déséquilibre entre personnel enseignant et personnel administratif et de services, également au niveau des directions. Un progrès important a été réalisé dans le système d'information et la connectivité de l'UNAH, dans l'attente du développement d'un système plus intégré pour la prise de décisions institutionnelles et leur suivi, sur la base d'indicateurs.

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

Critère d'accréditation

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

Évaluation du critère

L'UNAH relève le défi d'assurer l'amélioration continue de la qualité, de l'équité et de la pertinence des processus académiques et administratifs universitaires. Elle met en évidence des éléments de politiques de qualité dans ses lois, règlements et réglementations, ainsi que dans les actions orientées vers la qualité (processus d'autoévaluation, évaluation externe, accréditation de l'institution et de ses cursus). Elle dispose d'une politique d'éthique et de déontologie pour promouvoir les changements individuels et collectifs des personnes en respectant leurs potentialités, aspirations, besoins et droits. Elle a défini des mesures anti-fraude et anti-corruption dans l'objectif d'être une institution transparente et de satisfaire ainsi aux principes directeurs de l'institution.

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 »

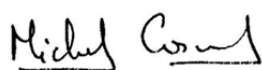
La commission d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous :

- 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 en s'appuyant sur des universités internationales, et notamment de développer des accords stratégiques en encourageant les co-tutelles de thèses ;
- la commission recommande à l'université d'intégrer davantage ses étudiants au fonctionnement de l'institution, notamment les étudiants issus de minorités ethniques et de la diversité.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président



Date : Paris, 12 mars 2019

Les rapports d'évaluation du Hceres
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)