

Département Europe et International

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université Technologique du Panama (UTP)

Panama

**Juillet 2021**

Rapport publié le 22/09/2021

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	Pages 3 à 44
Observations de l'établissement	Pages 45 à 47
Sigles et acronymes	Page 48
Décision d'accréditation	Pages suivantes

Département Europe et International

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Technologique du Panama (UTP)

Panama

L'Université Technologique du Panama (UTP) a demandé au Hcéres et au Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) de procéder à l'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. Il est disponible sur le site Internet du Hcéres (hceres.fr).

En raison de circonstances exceptionnelles, le déroulé de l'évaluation a été adapté (remplacement de la visite physique du comité par des séances de visite en visioconférence), tout en respectant les principes fondamentaux de l'évaluation d'une formation : suivi du référentiel d'évaluation externe, envoi par l'établissement de son rapport d'autoévaluation (RAE) et des documents annexes demandés, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires en visioconférence, rédaction du rapport et transmission de ce dernier dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Cette procédure spécifique est conforme à la position officielle définie conjointement par EQAR et ENQA<sup>1</sup>.

#### **Pour le Hcéres<sup>1</sup>:**

Thierry Coulhon, Président

#### **Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :**

José Luis Lázaro Galilea, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5).

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

---

<sup>1</sup> <https://enqa.eu/index.php/home/enqa-statement-on-covid-19-pandemic/>

## INDEX

I. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INSTITUTION.....	7
1. Contexte général de la République du Panama .....	7
2. L'enseignement supérieur au Panama .....	8
3. L'Université Technologique du Panama (UTP) .....	10
4. Quelques chiffres clés.....	11
5. Structures de gouvernance.....	15
6. Positionnement, stratégie et difficultés .....	15
II. DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION.....	16
1. Présentation de la démarche d'autoévaluation de l'institution.....	16
2. Composition du Comité d'experts.....	17
3. Description de la visite.....	17
III. RAPPORT D'ÉVALUATION .....	19
1. Gouvernance et gestion de l'Université .....	19
Champ 1 : Mission, vision et positionnement stratégique de l'établissement.....	19
Champ 2 : Organisation interne et mise en œuvre du plan stratégique .....	20
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement .....	22
2. Recherche et enseignement.....	23
Champ 1 : Politique de recherche.....	23
Champ 2 : Politique de formation .....	24
Champ 3 : Lien entre recherche et formation .....	26
3. Parcours de l'étudiant .....	27
Champ 1 : Les parcours des étudiants. Orientation en vue de l'insertion professionnelle .....	27
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage .....	28
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage .....	29
4. Relations extérieures.....	31
Champ 1 : Les politiques de partenariat.....	31
Champ 2 : Les relations internationales.....	32
5. Pilotage .....	33
Champ 1 : Les finances de l'établissement .....	34
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement .....	35
Champ 3 : Système d'information.....	36
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement .....	36
6. Qualité et éthique.....	37
Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue .....	37
Champ 2 : Éthique et déontologie.....	38
IV. CONCLUSION .....	40
1. Précédents.....	40
2. Situation actuelle.....	41
3. Points forts et points faibles.....	41
Points forts.....	41

Points faibles .....	42
V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE.....	43
VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR.....	44
1. Recommandations générales .....	44
2. Étapes futures.....	44
VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT.....	45

## I. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INSTITUTION

### 1. Contexte général de la République du Panama

Avec une superficie de 75 420 km<sup>2</sup>, le Panama est l'un des plus petits pays au monde. Il compte 4 170 000 habitants (estimation de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes - CEPALC pour l'année 2019) et se classe en 129<sup>e</sup> position en nombre d'habitants dans une liste de 196 États, avec une densité de population de 55 habitants au kilomètre carré. Depuis 2016, le Panama enregistre une croissance démographique de 2,76 %, soit une variation annuelle moyenne de 0,69 % au cours des quatre dernières années.

La ville de Panama est la capitale et la ville la plus peuplée du pays avec 1 756 000 habitants. Colón, David et La Chorrera sont les autres villes importantes du pays.

En 2019, le PIB du Panama s'élevait à 56,737 milliards d'euros<sup>1</sup>, et en valeur réelle, la production a augmenté de 3 % par rapport à celle enregistrée en 2018, qui avait elle-même augmenté de 3,7 % par rapport à 2017. Le Panama occupe la 77<sup>e</sup> position du classement des 196 pays qui publient leur PIB. En 2018, sa dette publique s'élevait à 21,741 milliards d'euros, soit 1,044 milliard d'euros de plus qu'en 2017 — elle était alors de 20,697 milliards d'euros. En 2018, la dette atteignait donc 39,49 % du PIB du Panama, soit une augmentation de 1,96 point par rapport à 2017, année au cours de laquelle la dette représentait 37,53 % du PIB. Elle a certes augmenté en valeur absolue depuis 2008, année où elle s'établissait à 7,097 milliards d'euros, mais a diminué en pourcentage du PIB. Selon les dernières données publiées, en 2018, la dette du Panama s'élevait à 5 228 euros par habitant (selon les informations publiées par *Expansión* via le portail DATOSMACRO.COM).

En 2020, le budget de la République du Panama s'élève à 23,316 milliards de dollars américains, soit 350 millions de dollars de moins qu'en 2019. Les dépenses du secteur public non financier (SPNF) sont estimées à 18,29 milliards de dollars, soit une hausse de 402,9 millions de dollars par rapport au budget 2019.

Le PIB par habitant constitue un très bon indicateur du niveau de vie. En 2018, le Panama figurait au 60<sup>e</sup> rang du classement du PIB par habitant, avec 13 245 euros, soit un niveau de vie assez faible par rapport aux 196 pays de la liste. En ce qui concerne l'indice de développement humain (IDH) établi par les Nations unies pour mesurer le développement d'un pays et indiquer le niveau de vie de ses habitants, le Panama occupe la 66<sup>e</sup> place.

Les dépenses publiques au Panama en 2018 ont diminué de 81,9 millions d'euros, soit 0,68 %, pour s'établir à un total de 11,96 milliards d'euros. Cela représente 21,73 % du PIB, soit une baisse de seulement 0,11 point par rapport à 2017, où les dépenses représentaient 21,84 % du PIB.

D'après les données publiées par l'Institut de statistique de l'Unesco (ISU, 2018), le Panama affiche un taux d'alphabétisation de 95,41 % (en 2018). 95,97 % des hommes sont alphabétisés contre 94,88 % pour les femmes. Si l'on prend en compte les jeunes, le taux d'alphabétisation atteint 99,10 %. Le Panama se classe ainsi en 65<sup>e</sup> position dans le classement mondial du taux d'alphabétisation et en 7<sup>e</sup> position en Amérique latine.

Selon les dernières données publiées en 2011, le Panama a consacré 13,02 % de ses dépenses publiques à l'éducation, soit 3,16 % du PIB, ce qui est inférieur à la moyenne latino-américaine.

Au Panama, l'éducation est structurée selon différents niveaux d'enseignement : le niveau *pre-primaria* entre 4 et 5 ans (équivalent de l'école maternelle), le niveau *primaria* entre 6 et 12 ans (équivalent de l'école primaire) et le niveau *pre-media* entre 12 et 15 ans (équivalent du collège). Ces trois niveaux constituent l'enseignement général de base qui est universel, gratuit et obligatoire pour tous les Panaméens. Le lycée (de 16 à 17 ans), à l'issue duquel est délivré le *bachiller* (baccalauréat), n'est pas obligatoire, pas plus que l'enseignement supérieur.

Selon les données statistiques fournies par Siteal (Système d'information sur les tendances éducatives en Amérique latine), basées sur les informations de l'Institut de statistique de l'Unesco (ISU), le taux net de scolarisation (TNS)<sup>2</sup>, était le suivant : 85,53 % des garçons et 84,08 % des filles étaient scolarisés en maternelle en 2017, contre 80,35 % et 85,34 % respectivement en 2018. Le TNS dans l'enseignement primaire était de 97,78 % pour les garçons et 98,02 % pour les filles en 2017, et de 98,74 % et 99,03 % respectivement en 2018. En

---

<sup>1</sup> Les montants figurant ici ont été conservés dans la devise indiquée par les sources dont ils sont extraits, afin de rester fidèles aux informations fournies.

<sup>2</sup> Le taux net de scolarisation est défini par le nombre d'élèves ayant l'âge de fréquenter un niveau d'enseignement donné qui sont inscrits dans n'importe quel niveau d'enseignement, exprimé en pourcentage de la population du groupe d'âge correspondant.

ce qui concerne l'enseignement secondaire, le TNS était de 79,18 % et 79,50 % pour les hommes en 2018 et 2019, et de 84,61 % et 81,07 % pour les femmes.

En 2017, le pourcentage d'élèves avec deux ans de retard ou plus dans l'enseignement primaire était de 9,77 % pour les garçons et de 7,28 % pour les filles et, en 2018, respectivement de 9,01 % et 7,19 %. Dans l'enseignement secondaire, ces taux passaient à 19,55 % en 2017 et 17,84 % en 2018 pour les garçons, et à 15,84 % et 13,01 % pour les filles.

Dans l'enseignement supérieur, le taux brut de scolarisation<sup>3</sup> a atteint 27,70 % pour les garçons et 38,23 % pour les filles en 2017 ; et 27,62 % pour les garçons et 38,75 % pour les filles en 2018.

En 2017, parmi la population adulte, 48,33 % des hommes et 53,12 % des femmes avaient terminé leurs études secondaires, contre 49,04 % et 54,4 % respectivement en 2018. Concernant l'enseignement supérieur, en 2017, le taux de la population ayant achevé son cursus universitaire était de 12,14 % pour les hommes et de 15,97 % pour les femmes. En 2018, ces taux étaient respectivement de 11,6 % et 16,27 %.

## 2. L'enseignement supérieur au Panama

Le Panama compte cinq établissements publics d'enseignement supérieur : l'Université du Panama, l'Université technologique du Panama, l'Université autonome de Chiriqui, l'Université spécialisée des Amériques et l'Université maritime internationale du Panama. À partir de l'ancienne faculté d'ingénierie de l'Université du Panama, devenue en 1975 l'Institut polytechnique, et en réponse à la nécessité d'un nouveau modèle universitaire, l'Université technologique du Panama a été créée par la loi 18 du 13 août 1981. Le 9 octobre 1984, l'Université technologique du Panama a été définitivement organisée par la loi n° 17.

Actuellement, avec la promulgation de la loi 52 du 26 juin 2015, il existe dans l'enseignement supérieur un instrument juridique qui régit l'exercice continu d'évaluation et d'accréditation de sa qualité, signe de l'intérêt historique pour le renforcement des universités. En plus des établissements publics d'enseignement supérieur, le pays compte 35 universités privées et 6 universités internationales, avec des programmes de niveaux masters et doctorats, en mode présentiel, mixte et virtuel, dispensés dans les principales villes du pays.

Le ministère de l'Éducation est responsable de l'enseignement supérieur dans le pays. Les bases juridiques et institutionnelles de ce ministère sont définies par les lois n°84 et 89 du 1<sup>er</sup> juillet 1941. La loi relative à l'éducation, approuvée en 1995, stipule que la planification et l'exécution de la politique nationale d'éducation doivent répondre aux critères scientifiques de décentralisation et de régionalisation du pays. Les conseils régionaux de l'éducation, créés par la loi n°28 d'août 1997, participent à la conception des politiques régionales, ainsi qu'à leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation.

La loi prévoit qu'une part du budget de l'État est allouée chaque année aux universités publiques, ceci afin d'encourager la recherche, et de protéger et augmenter les patrimoines, notamment immobiliers, de ces universités.

L'Institut national de la statistique et du recensement du contrôleur général de la République (INEC) fournit chaque année les données les plus notables sur l'enseignement supérieur. Ainsi, le tableau ci-dessous permet de constater qu'entre 2015 et 2019, le budget de l'État consacré au fonctionnement des universités publiques a augmenté de 5,6 % entre 2017 et 2018 et de 12 % entre 2019 et 2020.

Institution	Budget des dépenses du secteur public pour l'enseignement universitaire (en milliers de balboas)				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOTAL</b>	<b>325 884,88</b>	<b>369 232,00</b>	<b>392 520,56</b>	<b>414 659,25</b>	<b>464 539,45</b>
Université du Panama	192 186,90	210 826,00	223 423,30	234 903,70	262 338,89
Université technologique du Panama	74 247,20	86 425,00	89 414,00	91 857,35	100 390,30
Université maritime internationale du Panama	7 570,08	8 094,00	8 856,60	9 329,10	9 502,81
Université autonome de Chiriqui	37 115,60	45 124,00	51 608,40	54 756,40	66 904,70
Université spécialisée des Amériques	14 765,10	18 763,00	19 218,26	23 812,70	25 402,74
		<b>2016-16</b>	<b>2016-17</b>	<b>2017-18</b>	<b>2018-19</b>
<b>Variation en pourcentage TOTAL</b>		<b>13,30 %</b>	<b>6,31 %</b>	<b>5,64 %</b>	<b>12,03 %</b>
Université du Panama		9,70 %	5,98 %	5,14 %	11,68 %
Université technologique du Panama		16,40 %	3,46 %	2,73 %	9,29 %

<sup>3</sup> Nombre d'étudiants scolarisés dans un niveau d'enseignement donné, quel que soit leur âge, exprimé en pourcentage de la population de la tranche d'âge théorique correspondant à ce niveau d'enseignement.



Université maritime internationale du Panama		6,92 %	9,42 %	5,34 %	1,86 %
Université autonome de Chiriqui		21,58 %	14,37 %	6,10 %	22,19 %
Université spécialisée des Amériques		27,08 %	2,43 %	23,91 %	6,68 %

Source: INEC

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, y compris les inscriptions en deuxième et troisième cycles (*posgrado*), en master (*maestría*) et en doctorat. La lettre (p) indique qu'il s'agit de données provisoires ; et dans le cas des universités privées, il s'agit des données des universités privées qui ont accepté d'en fournir, leurs données leur appartenant, conformément à la loi. D'après les chiffres, le nombre d'étudiants inscrits augmente progressivement, principalement dans les universités publiques, et se stabilise ou diminue dans les établissements privés. Les étudiants des universités publiques représentent en outre environ 70 % du nombre total d'étudiants dans le pays.

<b>NOMBRE D'ÉTUDIANTS INSCRITS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PAR STRUCTURE ET PAR UNIVERSITÉ : ANNÉES 2014-18</b>					
	Nombre d'étudiants inscrits				
	2014	2015	2016	2017 (P)	2018 (P)
<b>TOTAL</b>	<b>145 430</b>	<b>156 635</b>	<b>161 102</b>	<b>169 777</b>	<b>169 790</b>
<b>Universités publiques</b>	<b>94 447</b>	<b>102 813</b>	<b>107 303</b>	<b>115 878</b>	<b>120 262</b>
Université du Panama	53 279	58 115	60 623	66 408	68 717
Université technologique du Panama	20 507	21 452	22 273	23 586	24 681
Université autonome de Chiriqui	10 494	12 000	12 503	13 664	14 795
Université spécialisée des Amériques	9 052	10 240	11 030	11 338	11 109
Université maritime internationale du Panama	1 115	1 006	874	882	960
<b>Autres universités</b>	<b>50 983</b>	<b>53 822</b>	<b>53 799</b>	<b>53 899</b>	<b>49 528</b>

Le nombre d'étudiants par professeur est un autre chiffre à prendre en compte quand on analyse le contexte de l'enseignement supérieur au Panama. Les tableaux suivants montrent l'évolution du nombre de professeurs (données disponibles jusqu'à l'année académique 2017) et d'étudiants par professeur entre 2014 et 2017. Depuis 2013, le nombre total de professeurs dans les universités publiques a progressivement augmenté — ce chiffre comprend les professeurs à temps plein et à temps partiel. Dans les universités privées, on constate une fluctuation du nombre d'enseignants. En ce qui concerne le nombre d'étudiants par professeur, on constate qu'il est en légère augmentation. Cette tendance serait certainement nuancée si l'on possédait le nombre de professeurs à temps plein.

<b>NOMBRE DE PROFESSEURS D'UNIVERSITÉ AU PANAMA ANNÉES UNIVERSITAIRES 2014-17</b>			
Années	Total	Universités	
		Publiques	Privées
2014	14 670	8 214	6 456
2015	14 830	8 325	6 505
2016	13 964	8 589	5 375
2017	14 589	8 729	5 860

<b>NOMBRE D'ÉTUDIANTS PAR PROFESSEUR DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU PANAMA. ANNÉES 2014-17</b>				
Type de structure	Inscription			
	2014	2015	2016	2017 (P)
<b>Universités publiques</b>				
Nombre d'étudiants inscrits	94 447	102 813	107 303	115 878
Nombre de professeurs	8 214	8 325	8 589	8 729
Nombre d'étudiants par professeur	11,50	12,35	12,49	13,28
<b>Universités privées</b>				
Nombre d'étudiants inscrits	<b>50 983</b>	<b>53 822</b>	<b>53 799</b>	<b>53 899</b>
Nombre de professeurs	6 456	6 505	5 375	5 860
Nombre d'étudiants par professeur	7,90	8,27	10,01	9,20

### 3. L'Université Technologique du Panama (UTP)

En tant qu'institution publique, l'UTP est soumise aux réglementations et contrôles de l'État. Outre la loi organique, elle est régie par son statut et ses règlements. Pour assurer son fonctionnement, elle dispose d'un ensemble complet et détaillé de textes, dispositions, procédures et manuels émanant de l'université elle-même, et régissant les processus académiques et administratifs.

Ces dernières années, l'UTP s'est résolument engagée dans des processus d'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, tels que la mise en œuvre du Système national d'accréditation de l'enseignement supérieur et du Conseil national d'évaluation et d'accréditation des universités du Panama (Coneaupa), du Système centraméricain d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur (Sicevae), du Conseil supérieur universitaire centraméricain (CSUCA), du Conseil d'accréditation centraméricain de l'enseignement supérieur (CCA), de l'Agence d'accréditation centraméricaine pour l'architecture et l'ingénierie (Acaai), de l'Agence centraméricaine pour les programmes de deuxième et troisième cycles (ACAP) et du Système régional d'accréditation des ingénieurs pour les Caraïbes (GCREAS), entre autres.

En outre, l'UTP a fait l'objet de plusieurs processus d'auto-évaluation et d'accréditation, tels que :

- Auto-évaluation institutionnelle, bénéficiant d'une accréditation de la Coneaupa.
- Certification délivrée par l'Aneca (Agence espagnole d'évaluation de la qualité et d'accréditation) et le CCA pour la conception du système d'assurance qualité de la Faculté des sciences et technologies de l'UTP.
- Auto-évaluation des filières d'ingénierie, avec délivrance de certifications de l'Acaai pour les cursus suivants :
  - Licence en génie civil - FIC pour la période 2017-2021
  - Licence en mécanique industrielle - FI pour la période 2016-2020
  - Licence en génie alimentaire (FCyT) pour la période 2017-2020
  - Licence en génie industriel - FI pour la période 2015-2020
  - Licence en génie électromécanique (FIE) pour la période 2017-2020
  - Licence en ingénierie informatique et des systèmes (FISC) pour la période 2017-2020
- Auto-évaluation des programmes de deuxième et troisième cycles, avec délivrance de certifications de l'ACAP (Agence centraméricaine pour les programmes de deuxième et troisième cycles) pour :
  - Master en génie mécanique (FIM) pour la période 2019-2024.
- Accréditation/certification des laboratoires du CEI (Centre expérimental d'ingénierie)
  - Accréditation selon la norme technique DGNTI-COPANIT-ISO 17025
    - Laboratoire d'analyses industrielles et des sciences de l'environnement (Labaica)
  - Système de gestion de la qualité (SGQ) mis en place en vue de l'accréditation
    - 10 laboratoires rattachés au CEI
  - Certifications normes ISO
    - 54 salariés des laboratoires du CEI

Par ailleurs, depuis 2012, le Secrétariat général de l'UTP est certifié ISO 9001, dans la dernière version de cette norme (2015).

Selon le QS *World University Rankings*, l'UTP est classée 364<sup>e</sup> au niveau mondial pour l'indicateur « Réputation des employeurs », et 41<sup>e</sup> en Amérique latine pour ce même indicateur.

Conformément au nouveau Plan de développement institutionnel (PDI) de l'UTP pour la période 2018-2030, qui définit l'internationalisation comme l'un des cinq (5) axes de développement de cette université, et afin de la rendre plus visible, le Conseil académique a autorisé l'UTP à se soumettre de son plein gré au processus d'évaluation et d'accréditation de son institution auprès du Hcéres.

Outre son siège dans la ville de Panama, l'UTP dispose de sept campus régionaux : Azuero, Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Colón, Panama Ouest et Veraguas, et prévoit d'en ouvrir bientôt un nouveau à Darien. Elle dispose également de 3 sites annexes à : Howard, Tocumen et Aguadulce.

Les différents niveaux hiérarchiques de la structure organisationnelle de l'UTP sont définis dans un organigramme fonctionnel. L'organe le plus élevé est le conseil général, lui-même composé de trois conseils : le conseil académique, le conseil administratif et le conseil de recherche et du rayonnement. Tous comptent différentes commissions.

Le Rectorat est lui-même assisté de 4 vice-rectorats : vice-rectorat académique, vice-rectorat administratif, vice-rectorat chargé de la recherche et du rayonnement et vice-rectorat chargé de la vie universitaire. Il dispose également, en matière de coordination, d'un Secrétariat général.

L'université compte six facultés. Le tableau suivant montre les cours offerts par chaque faculté. Il convient de noter que plusieurs programmes d'études sont proposés par ces facultés dans les différents centres régionaux. Il est également important de noter que le doctorat en ingénierie de projet, et le diplôme de troisième cycle en conception et gestion de projet, sont ouverts dans toutes les facultés.

DÉTAIL	Génie civil	Génie électrique	Génie industriel	Génie mécanique	Ingénierie des systèmes informatiques	Sciences et technologie	TOTAL
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>143</b>
<b>Doctorat</b>		-	-	4	-	2	<b>6</b>
<b>Master</b>	12	1	19	5	10	6	<b>53</b>
<b>Diplôme de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles</b>	1	3	3	7	2	6	<b>22</b>
<b>Diplôme de professeur</b>	-	-	-	-	-	1	<b>1</b>
<b>Licence</b>	13	10	8	11	7	3	<b>52</b>
<b>Diplôme technique</b>	2	3	-	3	1	-	<b>9</b>

En 2017, le budget soumis à l'État pour approbation était de 132,7 millions de balboas<sup>4</sup> ; 103,8 millions ont finalement été approuvés, dont 89,4 millions versés par l'État. En 2018, le budget soumis à l'État pour approbation était de 169,4 millions de balboas ; 105,7 millions de balboas ont été approuvés, et l'État a contribué à hauteur de 91,8 millions de balboas. En 2019, le budget soumis était de 170,5 millions de balboas. 128,2 millions ont été accordés par l'État, qui a contribué à hauteur de 100,4 millions de balboas. En 2020, le budget soumis pour approbation était de 181,2 millions de balboas, et 121,6 millions de balboas ont finalement été accordés par l'État.

Pour 2021, l'État a prévu d'augmenter la dotation budgétaire de l'enseignement public en portant à 1 % du PIB sa contribution par le biais du Senacyt. À ce titre, l'UTP a prévu un budget prenant en compte : l'amélioration des installations, l'équipement des laboratoires, le renforcement du personnel académique, l'extension aux territoires régionaux, l'investissement dans les programmes d'enseignement virtuel, l'internationalisation de l'UTP, l'impact sur les classements, la couverture supplémentaire des besoins d'enseignement, etc. Le budget soumis à l'approbation de l'État était de 246,4 millions de balboas. Malgré les intentions initiales du Gouvernement, l'augmentation initialement annoncée n'a pas été appliquée et le montant du budget recommandé par l'État pour l'UTP n'est que de 115,2 millions de balboas, soit beaucoup moins que ce qui était prévu et que les années précédentes.

#### 4. Quelques chiffres clés

Les informations fournies par l'Institut national de statistiques et du recensement, ainsi que par l'UTP elle-même, permettent de mettre en évidence les données du tableau suivant analysant l'évolution du nombre total d'inscriptions de 2015 à 2020, dans sa globalité et campus par campus (siège de la ville de Panama et campus régionaux) : on observe une croissance jusqu'en 2018, puis une stabilisation, avec une légère baisse en 2020.

LIEU	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL</b>	<b>21 470</b>	<b>22 273</b>	<b>23 594</b>	<b>24 681</b>	<b>25 143</b>	<b>24 204</b>
<b>Siège de Panama</b>	<b>13 372</b>	<b>13 857</b>	<b>14 693</b>	<b>15 259</b>	<b>15 657</b>	<b>15 232</b>
<b>Campus régionaux</b>	<b>8 098</b>	<b>8 416</b>	<b>8,901</b>	<b>9 422</b>	<b>9,486</b>	<b>8 972</b>
Azuero	1 192	1 261	1 300	1 395	1 379	1 265
Bocas del Toro	266	253	220	215	212	224
Coclé	820	901	924	935	1 002	963
Colón	762	777	821	797	769	684
Chiriqui	2 464	2 561	2 705	2 839	2 733	2 552
Panama Ouest	1 381	1 382	1 548	1 778	1 800	1 816

<sup>4</sup> Un balboa équivaut à un dollar américain. Les deux monnaies ont cours légal au Panama.

Veraguas	1 213	1 281	1 383	1 463	1 591	1 468
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Le tableau ci-dessous permet de suivre l'évolution du nombre d'étudiants inscrits à l'UTP de 2015 à 2020, par cursus.

Faculté et cursus universitaire	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL</b>	<b>21 470</b>	<b>22 273</b>	<b>23 594</b>	<b>24 681</b>	<b>25 143</b>	<b>24 204</b>
Doctorat	1	9	10		3	
Master	871	842	965	994	965	670
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	240	185	212	220	132	127
Licence en ingénierie	8 832	9 379	9 929	10 405	10 740	10 268
Licence	11 214	11 584	12 210	12 727	12 920	12 605
Licence en technologie	24	12	13	14	13	9
Diplôme technique en ingénierie	279	246	242	304	350	508
Diplôme technique	9	16	13	17	20	17
Licence	3 568	3 668	3 962	4 137	4 168	4 129
Licence en technologie	1		1	1	1	
<b>FACULTÉ DE GÉNIE MÉCANIQUE</b>	<b>2 592</b>	<b>2 710</b>	<b>3 045</b>	<b>3 274</b>	<b>3 331</b>	<b>3 367</b>
Doctorats		1			1	
Master et diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	58	41	72	74	82	107
Licence en ingénierie	1 060	1 172	1 323	1 397	1 434	1 409
Licence	1 192	1 252	1 445	1 573	1 594	1 632
Licence en technologie	3	3	3	8	4	3
Diplôme technique en ingénierie	270	225	189	205	196	199
Diplôme technique	9	16	13	17	20	17

Par ailleurs, si l'on analyse l'évolution du nombre de professeurs depuis 2015, on remarque qu'il a augmenté au cours des trois dernières années, même si cela est principalement dû à l'augmentation du nombre de professeurs à temps partiel (T.Pa). Le tableau ci-dessous indique, en plus du nombre global de professeurs, leur niveau d'études. On observe qu'environ 20 % des professeurs à temps plein (T.PI) ont un doctorat et 65 % ont un master ou un diplôme de deuxième et troisième cycles. Cependant, le nombre d'enseignants à temps plein ne représente que 30 % du total. Pour les professeurs à temps partiel, on ne dispose pas de données équivalentes à celles des professeurs à temps plein.

Niveau d'études \ Année	2015			2016			2017			2018		
	Tota l	T.PI	T.Pa	Tota l	T.PI	T.Pa	Tota l	T.PI	T.Pa	Tota l	T.PI	T.Pa
<b>Total</b>	<b>1 502</b>	<b>498</b>	<b>1 004</b>	<b>1 490</b>	<b>470</b>	<b>1 020</b>	<b>1 576</b>	<b>530</b>	<b>1 046</b>	<b>1 626</b>	<b>536</b>	<b>1 090</b>
Doctorat	110	91	19	112	89	23	120	97	22	132	100	32
Master	693	281	412	698	275	423	766	307	459	806	309	497
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	246	50	196	247	45	202	233	45	188	244	50	194
Diplôme professionnalisant				137	13	124	135	13	122	121	13	108
Licence	453	76	377	296	48	248	316	67	249	316	64	252
Diplôme technique							6		6	7		7
Non précisé												

Le tableau suivant présente des informations sur les professeurs et leur niveau d'études en 2020, en précisant les données par campus, y compris les campus régionaux. Là encore, comme pour le nombre d'étudiants inscrits, c'est dans le campus de la ville de Panama qu'enseignent les professeurs ayant le plus haut niveau d'études.

<b>NOMBRE DE PROFESSEURS, SELON LE TEMPS DE TRAVAIL, LE CAMPUS, ET LE NIVEAU D'ÉTUDES (PREMIER SEMESTRE 2020)</b>			
<b>Lieu et niveau d'études</b>	<b>Total</b>	<b>Temps plein</b>	<b>Temps partiel</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 773</b>	<b>545</b>	<b>1 228</b>
<b>Doctorat</b>	<b>162</b>	<b>109</b>	<b>53</b>
<b>Master</b>	<b>858</b>	<b>317</b>	<b>541</b>
<b>Diplôme de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles</b>	<b>250</b>	<b>52</b>	<b>198</b>
<b>Diplôme professionnalisant</b>	<b>118</b>	<b>12</b>	<b>106</b>
<b>Licence</b>	<b>286</b>	<b>55</b>	<b>231</b>
<b>Non précisé</b>	<b>99</b>		<b>99</b>
<b>CAMPUS DE PANAMA</b>	<b>972</b>	<b>337</b>	<b>635</b>
Doctorat	127	89	38
Master	455	178	277
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	104	29	75
Diplôme professionnalisant	49	6	43
Licence	158	35	123
Non précisé	79		79
<b>CAMPUS RÉGIONAUX</b>	<b>801</b>	<b>208</b>	<b>593</b>
<b>AZUERO</b>	<b>148</b>	<b>37</b>	<b>111</b>
Doctorat	7	2	5
Master	64	25	39
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	34	6	28
Diplôme professionnalisant	12	1	11
Licence	25	3	22
Non précisé	6		6
<b>BOCAS DEL TORO</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>24</b>
Doctorat	1	1	
Master	15	4	11
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	3	1	2
Diplôme professionnalisant	3		3
Licence	7	1	6
Non précisé	2		2
<b>COCLÉ</b>	<b>83</b>	<b>25</b>	<b>58</b>
Doctorat	3		3
Master	51	22	29
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	10	1	9
Diplôme professionnalisant	11	1	10
Licence	5	1	4
Non précisé	3		3
<b>COLÓN</b>	<b>75</b>	<b>17</b>	<b>58</b>
Doctorat	1		1
Master	31	9	22
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	12	3	9
Diplôme professionnalisant	10	2	8
Licence	21	3	18
<b>CHIRIQUÍ</b>	<b>183</b>	<b>62</b>	<b>121</b>
Doctorat	15	12	3
Master	107	41	66
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	31	5	26
Diplôme professionnalisant	6		6
Licence	21	4	17
Non précisé	3		3
<b>PANAMA OUEST</b>	<b>152</b>	<b>28</b>	<b>124</b>
Doctorat	2	1	1

Master	71	21	50
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	23		23
Diplôme professionnalisant	17		17
Licence	33	6	27
Non précisé	6		6
<b>VERAGUAS</b>	<b>129</b>	<b>32</b>	<b>97</b>
Doctorat	6	4	2
Master	64	17	47
Diplôme de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> cycles	33	7	26
Diplôme professionnalisant	10	2	8
Licence	16	2	14

Le ratio d'étudiants par professeur, et le budget de l'université, sont des indicateurs de référence qui fournissent de nombreuses informations sur l'établissement, et qui sont souvent utilisés à des fins d'analyse comparative. Dans le tableau ci-dessous l'analyse des données comparatives sur le nombre d'étudiants inscrits dans les universités publiques, sur le nombre d'enseignants dans chacune d'elle, ainsi que le nombre d'étudiants par enseignant, montre que l'UTP a un ratio étudiants/enseignant légèrement supérieur à la moyenne nationale, bien que cette différence ne soit pas particulièrement pertinente. Il convient de noter que les professeurs à temps partiel sont inclus dans le calcul de ce ratio, et le nombre d'heures que chacun consacre à l'enseignement universitaire n'est pas pris en compte ; il aurait été utile de disposer d'informations sur le ratio étudiants/enseignant pour calculer l'équivalent en temps complet. À défaut de disposer de ces informations, le nombre d'étudiants par enseignant à l'UTP est d'environ 45. Le tableau révèle également que l'UTP concentre 20 % des étudiants des universités publiques du Panama. En ce qui concerne le budget, on peut aussi apprécier le montant des fonds alloués par l'État à l'UTP et son budget total. L'État finance l'UTP à hauteur de 22 % de sa contribution totale aux universités publiques, cette contribution représentant environ 85 % du budget total de l'UTP.

INDICATEUR	INFORMATIONS SUR L'UNIVERSITÉ TECHNOLOGIQUE DU PANAMA				MOYENNE UNIVERSITÉS PUBLIQUES		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Nombre d'étudiants inscrits	21 470	22 273	23 594	24 681	102 813	107 303	115 878
Professeurs	1 502	1 490	1 576	1 626	8 325	8 589	8 729
Nombre d'étudiants par professeur	14,3	14,9	15,0	15,2	12,35	12,49	13,28
Nombre d'étudiants par professeur à temps complet	43,1	47,4	44,5	46,0			
Enveloppe allouée par le secteur public (en milliers de balboas)	74 247	86 425	89 414	91 857	325 880	369 232	392 520
Budget total		95 500	103 800	105 700			

L'Université compte 116 chercheurs travaillant dans les différents centres de recherche de l'UTP. Comme le montre le tableau suivant, l'UTP emploie 2 012 personnels administratifs. Parmi eux, 950 ont un contrat permanent et 1 062 un contrat temporaire. Le siège de la ville de Panama, où se trouvent tous les services centraux en plus de ceux des facultés, compte 1 455 employés administratifs, contre 557 dans les campus régionaux.

<b>Personnel de recherche</b>	<b>116</b>
<b>Personnel administratif</b>	<b>2 012</b>
Permanent	950
Temporaire	1 062
<b>Siège de la ville de Panama</b>	<b>1 455</b>
<b>Campus régionaux</b>	<b>557</b>

## 5. Structures de gouvernance

La gouvernance de l'université est structurée en différents niveaux. Au premier niveau, politique et de direction, se trouvent le Conseil général, le Rectorat et les différents Conseils : académique, administratif, pour la recherche de deuxième et troisième cycles et pour le rayonnement. Le Recteur préside tous les conseils, qui se réunissent régulièrement, et dont les dates sont fixées longtemps à l'avance. Tous les conseils sont dotés de commissions pour remplir leurs fonctions statutaires. De son côté, au niveau opérationnel, le Rectorat compte quatre vice-rectorats : académique, administratif, en charge de la vie universitaire, en charge de la recherche et du rayonnement.

Au niveau organisationnel, on trouve le secrétariat général et la coordination générale des campus régionaux et des services comme la direction générale du conseil juridique, la direction de la communication stratégique, la direction générale de la planification universitaire et la direction des relations internationales, la direction générale des technologies de l'information et de la communication, la direction générale des ressources humaines et la direction générale de l'ingénierie et de l'architecture. Il existe aussi un bureau du contrôleur général de la République et la direction d'audit interne et de la transparence qui effectuent des contrôles.

À un niveau plus directement opérationnel, les vice-rectorats intègrent également des directions et des unités chargées de l'administration et de la gestion courante de la vie universitaire.

Enfin, les facultés et les campus régionaux possèdent eux aussi des conseils et travaillent en relation avec les centres de développement, d'innovation, de recherche et de production, ainsi que diverses directions des services et de la vie étudiante.

## 6. Positionnement, stratégie et difficultés

Créée par la loi 18 du 13 août 1981 en réponse à la nécessité d'un nouveau modèle universitaire, l'Université technologique du Panama est née de l'ancienne faculté d'ingénierie de l'Université du Panama. Le 9 octobre 1984, l'Université technologique du Panama est définitivement organisée par la loi n°17.

Elle a pour mission de « *former des personnes qualifiées, entreprenantes et innovantes, ayant une formation complète, un esprit critique et un sens des responsabilités sociales, dans les domaines de l'ingénierie, des sciences et des technologies ; de générer des connaissances appropriées pour contribuer au développement durable et répondre aux exigences de l'environnement* ». L'UTP se veut un établissement d'enseignement supérieur reconnu pour la qualité de sa formation, pour la production et le transfert de connaissances en ingénierie, sciences et technologie, et leur application au bien-être social de la communauté, le tout basé sur une gestion efficace.

En tant qu'université publique, l'État concourt au budget de l'UTP. Elle doit toutefois contribuer à une partie du budget global avec ses propres ressources. En pourcentage, cette contribution dépasse 15 % du montant annuel du budget, voire beaucoup plus pour certaines années. Le budget est consacré au fonctionnement de l'université elle-même, ainsi qu'aux investissements. Compte tenu des infrastructures et du patrimoine de l'UTP et de sa répartition dans les campus régionaux, le budget requis pour l'entretien, la conservation et l'adaptation des bâtiments, ainsi que pour les nouvelles installations, est considérable mais ne suffit pas toujours. Afin de maintenir son patrimoine au mieux, l'UTP établit des plans pluriannuels, ce qui présente un risque et une certaine instabilité, étant donnée la difficulté de garantir le budget pour les années suivantes. Pour mieux gérer ses ressources, l'une des stratégies de l'UTP consiste à s'efforcer de parvenir, dans le cadre de l'autonomie des universités, à une véritable autogestion des fonds et à une plus grande souplesse et agilité dans les processus universitaires, qui sont actuellement très bureaucratiques et lents.

Le plan de développement institutionnel aborde cinq domaines principaux de développement de l'Université : *Enseignement, recherche, innovation et lien avec la société, internationalisation et gestion*. Il est bâti selon six orientations stratégiques : 1) disposer d'une offre académique, d'un personnel enseignant, de processus d'enseignement et d'apprentissage et de programmes d'aide aux étudiants en adéquation avec les besoins de l'environnement, tout en cherchant constamment la pertinence, la qualité et l'amélioration continue ; 2) renforcer la recherche destinée à soutenir le milieu universitaire, à générer des connaissances et à répondre aux exigences de l'environnement ; 3) avoir un impact sur l'environnement grâce à l'innovation et aux liens avec la société ; 4) intégrer des éléments d'internationalisation dans l'enseignement, la recherche, l'innovation et les liens avec la société, ainsi que dans la gestion de l'université ; 5) fournir les ressources financières nécessaires au développement durable de l'université ; et 6) assurer une gestion institutionnelle efficace, efficiente, qualitative et transparente.

Le plan établit par ailleurs 12 politiques institutionnelles liées aux 6 lignes directrices, 31 objectifs stratégiques, 91 indicateurs pour évaluer son évolution, un objectif intermédiaire en 2025 et une série de stratégies, d'actions et de projets.

L'UTP attache une grande importance à la culture de l'évaluation et de la qualité. En attestent les différents processus auxquels elle s'est volontairement soumise afin d'améliorer les services éducatifs et académiques. La politique de qualité de l'institution vise à répondre aux attentes en matière académique, de recherche, ou d'innovation technologique.

## II. DESCRIPTION DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

### 1. Présentation de la démarche d'autoévaluation de l'institution

L'Université technologique du Panama a manifesté son intérêt pour le processus d'accréditation du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) en 2018. Fin 2018, une commission spéciale a été constituée dans le but de se familiariser avec le modèle du Hcéres, et de préparer un diagnostic avec son plan d'amélioration respectif, lesquels ont servi ensuite de supports précieux pour le rapport d'autoévaluation de l'institution.

En mai 2019, une mission exploratoire a été menée auprès de l'UTP avec des représentants du Hcéres et du CCA. Elle a donné lieu au lancement de la procédure formelle, et s'est terminée par la signature de l'accord visant à réaliser l'évaluation de l'institution. La procédure institutionnelle de l'UTP avec le Hcéres a ensuite été approuvée par le conseil académique par la résolution du 14 février 2020. Cette résolution a permis de désigner des unités de liaison dans toutes les facultés et campus régionaux, afin de faciliter la communication avec le comité institutionnel, et de tenir les membres de leurs unités respectives informés de l'avancement du processus d'auto-évaluation institutionnelle. Pour faciliter la réalisation de la phase d'autoévaluation, le Hcéres a fourni un référentiel de l'évaluation et de l'accréditation institutionnelle en Amérique centrale.

L'Université a donc formé trois commissions chargées de mener le processus d'auto-évaluation : le comité de pilotage de l'autoévaluation institutionnelle UTP-Hcéres chargé de soutenir toutes les actions et de fournir les données nécessaires, la commission d'autoévaluation institutionnelle UTP-Hcéres, chargée de développer les activités du processus d'évaluation et d'accréditation, et la commission technique d'évaluation et d'accréditation institutionnelle UTP-Hcéres, chargée de garantir la qualité de l'ensemble du processus. Ces commissions étaient composées de membres de la communauté universitaire, notamment des responsables universitaires, selon les domaines et les champs du processus d'autoévaluation proposés par le modèle Hcéres. En outre, deux autres commissions ont été créées pour soutenir le processus au sens large : la commission logistique UTP-Hcéres, et la commission communication et diffusion UTP-Hcéres. La première a été créée dans le but de planifier, diriger et coordonner, avec la commission technique et la coordination générale, les activités de soutien administratif requises par le processus. L'autre a été créée afin de produire les contenus de diffusion nécessaires sur le processus d'autoévaluation et d'accréditation institutionnelle de l'UTP, en collaboration avec le Hcéres, pour communiquer en direction de la communauté universitaire. Le comité de pilotage de l'autoévaluation institutionnelle était présidé par le Recteur, la commission d'autoévaluation institutionnelle était coordonnée par le directeur général de la planification universitaire et comptait sur la participation de 25 membres de l'UTP, la commission technique d'évaluation et d'accréditation institutionnelle était coordonnée par le chef du département de l'évaluation et de la qualité et composée de 6 membres de l'UTP, la commission de communication et de diffusion était présidée par le directeur de la communication stratégique et composée de 11 personnes et la commission logistique était coordonnée par la direction générale de la planification universitaire et composée de 8 membres de l'institution.

La préparation de ce rapport d'autoévaluation a nécessité un grand nombre de réunions, d'entretiens, de consultations, l'examen de documents numériques et imprimés, entre autres, avec différents membres de l'Université. En plus des six domaines prévus dans le modèle du Hcéres, l'UTP a décidé d'y ajouter le domaine « Innovation et liens avec la société », un domaine très important en Amérique latine qui fait totalement partie des missions de l'université.

Une fois la documentation recueillie, analysée et intégrée au rapport d'autoévaluation, ce dernier a dû être révisé et ajusté selon les indications de la Commission technique et approuvé par le comité de pilotage, avant d'être soumis au CCA et au Hcéres.

Au vu des nombreux documents complémentaires, l'UTP a conçu une plateforme en ligne permettant d'accéder au rapport d'autoévaluation et aux autres documents disponibles.



Les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le degré de participation des étudiants, des enseignants, du personnel administratif et des services à la préparation du rapport d'autoévaluation. Il n'a pas non plus été possible de détecter la participation de parties prenantes externes.

Le comité a estimé qu'il manque certaines informations pertinentes dans le rapport d'autoévaluation conçu et rédigé par l'établissement. Cependant des documents et des informations complémentaires ont été demandés et donc fournis pour valider le rapport. Après la première lecture du rapport et de la documentation complémentaire, le comité d'experts a demandé à l'UTP de lui transmettre d'autres informations. Certaines de ces informations figuraient sans doute dans les documents complémentaires, mais compte tenu de la quantité et de la longueur de ces derniers, les informations n'ont pas toujours été faciles à retrouver.

L'UTP a soigneusement fourni, via la plateforme web, une réponse pour les 50 éléments d'information demandés.

Le rapport d'autoévaluation est conforme aux domaines et champs indiqués dans le guide du Hcéres, et comprend un septième domaine, comme indiqué précédemment. Après la première lecture du rapport d'autoévaluation, le comité d'experts a émis le souhait de rattacher les informations fournies dans le domaine 7 aux domaines 2, 3 et 4, essentiellement parce qu'elles ne figurent pas dans ces domaines et auraient dû être explicitement rapportées. L'évaluation porte donc sur les 6 domaines du référentiel Hcéres.

La visite virtuelle s'est révélée essentielle pour approfondir certaines questions importantes, obtenir des informations supplémentaires et d'autres éclairages, et clarifier certaines données et situations particulièrement pertinentes pour l'évaluation, essentiellement en matière d'internationalisation et de lien entre l'enseignement et la recherche.

L'évaluation est perçue par l'établissement comme un moyen d'obtenir une vision extérieure sur ses activités, afin de répondre aux demandes de la société et d'améliorer la qualité de son système éducatif, ainsi que pour développer une stratégie efficace en matière de formation professionnelle. La culture de gestion de la qualité et d'amélioration continue est bien ancrée dans l'établissement. Ce dernier s'est soumis à de nombreuses évaluations de différentes natures, et a participé à la mise en place des systèmes institutionnels d'évaluation et d'accréditation aux niveaux national et régional.

## 2. Composition du Comité d'experts

- Pr José Luis LÁZARO GALILEA, professeur de technologie électronique, Université d'Alcalá, Espagne. Président du comité d'experts
- Pr Laurence PIRAULT-ROY, professeure de chimie, Université de Poitiers, France.
- Pr Anne VARENNE, professeure de chimie, Chimie ParisTech PSL, France.
- Odile JANKOWIAK-GRATTON, directrice générale des services, Université de Toulouse France.
- Sandra RUIZ ALMENDÁREZ, professeure de sciences de l'éducation, Universidad Centroamericana, Nicaragua.
- Edrian Fabricio RÍOS RAMÍREZ, étudiant en administration de l'éducation, interprète en langue des signes, Universidad Nacional, Costa Rica.

Grâce à un accord signé le 9 octobre 2017, il est désormais possible pour le HCÉRES et le CCA de réaliser des évaluations conjointes. Pour cette raison, les deux derniers experts ont été nommés par le CCA.

Le Hcéres est représenté par Antoine DEVOUCOUX du BUYSSON, responsable de projet du département Europe et International.

## 3. Description de la visite

La visite sur le terrain était initialement prévue en juin 2020. Compte tenu de la situation provoquée par la Covid-19, la visite a été repoussée. Il a finalement été décidé qu'elle se ferait virtuellement. La visite virtuelle s'est déroulée du 30 novembre au 4 décembre, les entretiens avec les panels de l'UTP ayant eu lieu du 1<sup>er</sup> au 3 décembre. Pour réaliser la visite virtuelle, l'UTP a créé sur la plateforme Teams différents liens, groupes de travail et salles afin que les entretiens avec les panels puissent se dérouler de manière indépendante et

autonome. Le Président du comité a également créé et géré une salle de réunion privée pour le comité d'experts. En outre, l'UTP a mis à disposition divers supports multimédia, notamment des présentations, des photographies et des vidéos, certains ayant été demandés par le comité et les autres ayant été mis à disposition de sa propre initiative, ce qui a permis de réaliser plus facilement l'évaluation.

Le 30 novembre, avant le début des entretiens, le comité d'experts a tenu une réunion de travail durant laquelle il a rappelé la fonction du comité ainsi que la méthode pour réaliser les entretiens. Après la présentation initiale du Recteur, il a également établi les lignes directrices des questions à examiner ou à clarifier. En outre, le premier jour, les questions d'intérêt des différents entretiens ont été passées en revue : l'ensemble du comité d'experts a assisté à la présentation du Recteur et de l'équipe de direction, sur les axes stratégiques et les moyens et procédures adoptés en vue de leur exécution. Une session d'entretiens et de discussions a ensuite eu lieu. Au cours de cette première journée, le comité, structuré en 2 et 3 équipes, s'est également entretenu avec 5 panels de représentants du conseil général de l'université, du vice-rectorat académique et ses directions, du vice-rectorat administratif et ses directions, du vice-rectorat chargé de la recherche, du deuxième et troisième cycle et du rayonnement et ses directions et, enfin, de la direction des systèmes de bibliothèques et le centre spécialisé dans les langues. À l'issue de cette première journée, le comité s'est réuni pour dégager les premières conclusions provisoires des entretiens de la journée, ainsi que pour préparer ceux du lendemain.

Le comité a commencé la deuxième journée en organisant les entretiens et en listant les points d'intérêt à aborder. Il s'est à nouveau réparti en 2 et 3 équipes et a tenu 8 entretiens avec différents panels de représentants du vice-rectorat chargé de la vie universitaire et ses directions, responsables de la politique de lien université/société, directions générales des ressources humaines, des technologies de l'information et de la communication, de représentants du secteur patronal et de l'industrie, d'étudiants responsables d'associations, de représentants des centres de recherche, d'innovation et de transfert de technologie, et de la direction de la gestion et du transfert des connaissances. À l'issue de cette journée, le comité s'est réuni pour dégager les points saillants et les conclusions des entretiens de la journée, ainsi que pour préparer ceux du troisième jour.

Le troisième jour a de nouveau commencé avec l'organisation des entretiens et le passage en revue des points d'intérêt à aborder. Douze entretiens ont eu lieu avec plusieurs doyens, la direction des relations internationales, des représentants d'institutions nationales extérieures, la direction générale de la communication stratégique, et les directions générales suivantes de la planification universitaire, audit interne et transparence, étudiants en mobilité, institutions étrangères et centres partenaires étrangers, personnel responsable des achats, des finances, du budget, de l'entretien, du patrimoine et de l'inventaire, diplômés, étudiants des campus régionaux et représentants des étudiants de la diversité et responsables des politiques de qualité, d'éthique et de déontologie. À la fin de cette journée, l'ensemble du panel d'experts s'est réuni avec le Recteur de l'UTP pour des questions générales et des demandes de précisions sur certains aspects de l'établissement. À l'issue du troisième jour, le comité a dégagé les points saillants et les conclusions de la journée et a commencé à élaborer et à discuter le contenu de la proposition d'accréditation du comité d'experts.

Le 4 décembre, le comité s'est à nouveau réuni pour finaliser et valider la proposition d'accréditation.

Le comité d'experts a vivement remercié l'UTP pour la qualité de son accueil et de la visite virtuelle ainsi que pour la facilité avec laquelle il a pu réaliser son travail. Il souhaite également souligner l'entière collaboration dont ont fait preuve toutes les personnes rencontrées durant la visite et la manière directe et rapide avec laquelle toutes les réponses et informations ont été fournies.

### III. RAPPORT D'ÉVALUATION

#### 1. Gouvernance et gestion de l'Université

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

**La gouvernance et la gestion répondent à une stratégie devant permettre à l'Université de réaliser ses missions, et sont adaptées à l'environnement national et régional. L'UTP dispose d'une structure de gouvernance claire et bien organisée. L'Université participe à la vie sociale et politique du pays en étant un acteur proactif dans la formation des professionnels dont le pays a besoin, et dans le développement de la recherche afin de résoudre les défis auxquels le pays est confronté. Sa mission et sa vision clairement définies sont adaptées à l'environnement.**

Son nouveau Plan de développement institutionnel (PDI) prend en compte des aspects qui présentaient jusque-là des lacunes évidentes au sein de l'université et fixe des objectifs stratégiques spécifiques visant à répondre aux objectifs de développement durable (ODD) et aux plans nationaux. Il existe un suivi stratégique des objectifs atteints et des réalisations dans le cadre du PDI.

Son organisation interne est définie et très bien encadrée par son règlement, qui est clair et documenté. L'ensemble de la communauté universitaire participe à la gouvernance ; pour chaque groupe, les représentants élus peuvent s'exprimer et voter. L'institution est en phase avec les axes du plan national, ainsi qu'avec sa mission et sa vision des besoins de la société.

Le fait que le Recteur doive être présent dans tous les conseils et organes collégiaux, et doive se réunir avec les représentants de tous les groupes au moins une fois par mois, réduit le temps dont il dispose pour d'autres tâches, liées aux politiques et au positionnement stratégique de l'établissement.

Même si la structure est déjà performante, le comité d'experts estime que moins de « verticalité » pourrait offrir une plus grande fluidité, et améliorer le positionnement stratégique et la gouvernance de l'Université. Sur le plan stratégique, il serait souhaitable d'envisager la création d'un corps d'enseignants/chercheurs intégré, avec un programme de carrière universitaire, et de continuer à renforcer l'internationalisation.

La vision, la mission et le positionnement stratégique de l'établissement sont adaptés à son environnement. Le PDI actuel tient compte des lacunes que l'université affichait auparavant (par exemple, les relations internationales), en fixant des objectifs concrets et en répondant aux ODD et aux plans nationaux. Par ailleurs, les objectifs atteints dans le cadre du PDI font l'objet d'un suivi régulier. L'université joue un rôle actif dans la vie sociale du pays. Elle entretient des liens étroits avec le monde industriel et prend en compte dans sa stratégie les particularités régionales des différents campus.

L'organigramme de l'UTP est très détaillé et tient compte des liens entre les services. Les campus régionaux disposent d'un organigramme complet. Il y a une forte centralisation et les organes de gouvernance sont bien organisés. Les valeurs de l'établissement sont définies, diffusées et connues par la communauté. Parmi les valeurs de l'UTP, on peut citer : 1) responsabilité sociale : vocation, engagement et capacité de l'université à répondre aux besoins de l'environnement et de la communauté universitaire, par le biais d'activités académiques et administratives ; 2) transparence : fournir des informations claires et véridiques, selon le principe de la redevabilité, dans le respect des réglementations en vigueur ; 3) excellence : recherche constante du plus haut degré de qualité dans tout ce que l'université est et fait ; 4) pertinence : pertinence et cohérence des activités universitaires, dans leurs diverses manifestations, répondant aux besoins de l'environnement ; et 5) équité : égalité de traitement et de chances au sein de l'Université, avec les mêmes droits et devoirs pour tous.

Il existe une bonne adéquation entre les besoins de la société et les objectifs définis par les facultés et les centres de recherche. Les activités de l'Université répondent à une stratégie d'amélioration de la qualité et à une organisation structurée au sein du PDI, avec des POA (plan de fonctionnement annuel) dans chaque département et unité. Parmi les besoins de la société et les objectifs des facultés et des centres figurent : l'innovation électrique et mécanique, la recherche hydraulique et hydrotechnique, l'amélioration de la production agro-industrielle, le développement des technologies de l'information et de la communication, etc. L'UTP a également créé un centre afin de promouvoir et d'accélérer l'innovation et le transfert des résultats de la recherche, pour la croissance des activités économiques du pays.

Le nombre d'enseignants titulaires d'un master est significatif, même si le nombre d'enseignants à temps plein est faible.

La gestion et les performances de l'UTP sont très rigoureusement contrôlées, ce qui peut induire des lenteurs administratives, en raison de la dépendance de l'Université à l'égard de la loi organique de l'UTP approuvée par l'Assemblée nationale du Panama.

**Aspects notables :** l'UTP promeut un modèle qui valorise la culture de l'évaluation ; sur le plan stratégique, elle considère le développement technologique comme un moyen de dynamiser le processus d'enseignement

et d'apprentissage et promeut les modalités d'enseignement en présentiel, en distanciel ou hybride, ainsi que la « virtualisation » de l'enseignement pour faciliter l'accès aux différents profils d'étudiants ; elle s'engage en faveur de la responsabilité sociale et de la résolution des problèmes du pays ; l'institution est très valorisée et appréciée par les différents acteurs sociaux ; elle connaît ses faiblesses et s'efforce de les surmonter.

**Éléments à améliorer :** il y a une rupture totale entre les corps d'enseignants et de chercheurs et il n'y a pas de programme de carrière universitaire complète, d'où une lacune stratégique ; l'élaboration du PDI devrait davantage faire intervenir les étudiants, le personnel administratif et les acteurs extérieurs ; le personnel enseignant à temps plein est peu nombreux par rapport au nombre total d'enseignants, alors que ce sont eux qui pourraient se sentir les plus intégrés et impliqués dans l'institution ; le potentiel du personnel enseignant et les facultés ne sont pas utilisés de manière stratégique pour construire un bon système de recherche et pour augmenter de manière significative les programmes de doctorat alignés sur sa stratégie ; le dialogue social n'est pas normé ni institutionnalisé.

Du point de vue du positionnement stratégique, **le comité d'experts préconise** d'unifier les enseignants et les chercheurs et de développer la carrière universitaire ; d'augmenter le personnel à temps plein de sorte que le maximum d'enseignants soient pleinement impliqués dans l'Université et toutes ses fonctions ; de confier aux professeurs à temps partiel les matières qui exigent un très haut niveau de spécialisation et celles de dernière année ; de renforcer et d'établir des politiques de développement du système de recherche et des programmes de doctorat. Il recommande également : de renforcer et de garantir la participation à la mise à jour/au suivi du PDI à tous les acteurs de l'Université et aux parties prenantes extérieures concernées ; de poursuivre la culture de la qualité et de l'amélioration comme cela a été le cas jusqu'à présent.

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

**Les rôles et attributions de l'institution sont dûment définis et structurés par la loi organique et le statut de l'université. Le plan de développement institutionnel répond à la structure organisationnelle et aux besoins de l'environnement et la structure est cohérente avec ce dernier.**

Son organigramme et sa gestion sont cohérents, les attributions et les relations hiérarchiques sont établies et présentées dans le manuel d'organisation et de fonctions. L'organisation interne est centralisée, encadrée par une réglementation juridique, dont ils sont conscients de la rigidité.

La représentation de la communauté universitaire dans la gouvernance est parfaitement réglementée et encadrée, et rassemble tous les secteurs et campus, dont les représentants sont élus par leurs pairs. Des acteurs externes issus des ministères et des sociétés savantes participent à la gouvernance, mais en petit nombre et au sein d'un seul conseil. Le personnel et les étudiants sont représentés dans tous les conseils, tant au niveau central qu'au sein des conseils des facultés et des campus régionaux. Toutefois, les étudiants ne participent pas activement aux organes. Il s'agit d'un problème de longue date lié à un manque de culture politique. Le personnel administratif est, quant à lui, très peu représenté.

Le comité d'experts recommande d'aller vers une gestion plus décentralisée, un aspect qui a été identifié par l'institution dans l'analyse SWOT et dans les panels, ainsi que d'améliorer certaines politiques qui encouragent la participation des représentants des étudiants et une plus grande participation du personnel administratif. Même s'il existe un outil pour évaluer le PDI, il convient de communiquer davantage les résultats à la communauté universitaire.

Les structures et acteurs des instances dirigeantes de l'Université ont des fonctions et rôles définis qui facilitent la prise de décisions et assurent l'efficacité des mesures. La structure est telle qu'elle assure la participation de la communauté universitaire, à travers quatre conseils dirigeants. Au niveau local, elle dispose des conseils des facultés, des conseils des instituts technologiques régionaux et des conseils des campus régionaux. L'Université est régie par un règlement intérieur qui indique le fonctionnement de chaque structure organisationnelle.

Les organes directeurs se réunissent pour approuver les actions académiques et administratives. Le statut de l'université précise les fonctions, les compétences et les responsabilités avec des soutiens clairement définis dans le manuel sur l'organisation et les fonctions. Au sein des panels, les personnes interrogées ont indiqué que les fonctions et le fonctionnement des instances sont dûment documentés, ce que l'on retrouve également dans la « mémoire institutionnelle »<sup>5</sup> ainsi que dans les rapports de gestion que les unités adressent au Recteur et dans le suivi du PDI. De plus, des entités externes participent aux organes directeurs, mais en tant qu'invitées.

<sup>5</sup> Chaque année, depuis 1981, l'Université publie une synthèse des événements clés, appelée « mémoire institutionnelle », et se rapportant à la gestion académique, la vie étudiante, la recherche, la gestion et le développement institutionnels, les ressources humaines, financières et immobilières, les actions de communication. Les statuts des organes directeurs sont également accompagnés d'une description des fonctions et missions, des fiches de procédure et de recrutement des fonctionnaires, disponibles sur le site internet de l'UTP pour tous les publics.

Le PDI 2018-2030 est un document évolutif qui est mis à jour chaque année en fonction du suivi des indicateurs de performance et des nouvelles actions à mener. Les stratégies, actions, projets et objectifs de l'UTP sont conformes à son environnement et alignés sur le plan national. Le PDI est en accord avec la structure organisationnelle, puisqu'il comprend cinq domaines : enseignement, recherche, innovation et lien avec la société, internationalisation et gestion. Il oriente le plan de travail annuel de l'institution, et le révisé périodiquement à l'aide d'une plateforme web, qui recueille et met à jour tous ces contenus de manière ordonnée et les actualise. Pour les personnes des panels interrogées, le PDI est la principale stratégie de développement de l'institution.

La gouvernance est centralisée et le Recteur préside tous les conseils. À cet égard, l'UTP prévoit de demander la mise à jour de la loi organique de l'UTP, approuvée par l'Assemblée nationale du Panama, qui la régit<sup>6</sup>. Certains départements clés, tels que la direction des ressources humaines et la direction de la communication, dépendent directement du Recteur. Les enseignants, les chercheurs, le personnel administratif et les étudiants participent aux organes directeurs. Les campus régionaux sont associés à toutes les activités de l'institution et ont une place dans les instances de direction.

Les activités d'enseignement et de recherche sont une priorité pour l'UTP. Cependant, le personnel enseignant est soumis à de lourdes charges de travail compte tenu du budget alloué par l'État et des coupes budgétaires effectuées ces dernières années.

Les acteurs sociaux externes sont peu impliqués dans la gouvernance. Le personnel et les étudiants sont représentés dans tous les conseils, tant au niveau central qu'au sein des conseils des facultés et des campus régionaux. Toutefois, le personnel administratif n'est pas représenté à la hauteur de son effectif. Alors qu'ils sont 2012 au total, seuls 2 employés administratifs siègent au conseil. Les étudiants sont bien représentés, mais ne participent pas activement. Le conseil académique comprend 3 membres de la société civile, mais leur participation aux autres instances de gouvernance n'est pas réglementée.

Il est difficile pour l'UTP, en tant qu'institution publique, de garantir que le budget réponde pleinement aux objectifs et aux attentes de chaque unité. Les ressources allouées par l'État sont inférieures au niveau requis par l'université pour réaliser tout ce qui est prévu dans son PDI. Les périodes de ralentissement économique dans le pays affectent l'obtention des ressources nécessaires au développement et à la réalisation de ses objectifs. Les personnes interrogées au sein des panels sont conscientes de cette situation et de ses conséquences pour l'UTP.

**Aspects notables** : organisation interne avec des attributions et des rôles définis ; réglementation de toutes les activités liées aux fonctions de l'université ; existence d'un PDI général et de stratégies, actions, projets et objectifs dans chaque unité universitaire ; manuel d'organisation et de fonctions conforme aux exigences de la norme internationale ISO 9001 ; institution reconnue par les étudiants pour sa gestion académique et administrative ; personnel avec un haut niveau d'études (doctorat et masters), y compris le personnel administratif ; politiques institutionnelles liées à la recherche, aux projets et à la gestion administrative qui plaident pour une mise à jour du statut, des règlements et de la loi qui régit l'université, afin d'avoir une structure moins verticale.

**Éléments à améliorer** : gouvernance centralisée avec une structure très verticale (aspect déjà identifié par le Rectorat, mais qui nécessite une modification de la loi organique) ; faible participation des étudiants dans les organes directeurs malgré la représentation qui leur est attribuée ; personnel administratif très peu représenté dans les organes directeurs ; manque de communication des résultats du PDI à la communauté universitaire ; nécessité d'adapter les objectifs et les projets du PDI aux réductions budgétaires de l'État, afin de ne pas affecter le niveau académique atteint par l'institution.

**Recommandations du comité d'experts** : poursuivre les efforts en vue d'une plus grande décentralisation de la gestion, de la mise en place de politiques encourageant la participation des représentants des étudiants et d'une plus grande représentation du personnel administratif ; communiquer plus régulièrement à la communauté universitaire les résultats de l'évaluation du PDI ; poursuivre les efforts visant à modifier la loi et les règlements afin de réduire le degré élevé de dépendance et de centralisation du système, et restructurer l'organisation verticalement.

---

<sup>6</sup> L'Université n'est pas compétente pour en faire la demande seule mais elle peut demander à l'Assemblée nationale d'engager une procédure de modification de la loi.

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

**L'UTP communique beaucoup en interne et en externe. Une équipe multidisciplinaire gère et met à jour en permanence de multiples plateformes destinées à différents publics.**

De nombreuses actions sont menées en matière de communication et d'image afin de transmettre au public cible des informations claires et une image solide de l'université. L'UTP dispose de manuels d'utilisation et de règlements en matière de communication et d'image.

La direction de la communication gère plusieurs domaines et couvre tous les aspects liés à la communication, à l'image et au protocole. Elle est dotée d'un personnel qualifié qui communique de manière adéquate sur les services fournis, avec une vision aussi tournée vers le futur.

Le comité d'experts recommande de mettre en place une politique de communication institutionnelle qui permette non seulement de bien orienter les actions de la direction de la communication, mais aussi de les organiser et de les planifier.

L'Université technologique du Panama, de l'avis de son personnel et de ses étudiants, est bien positionnée en termes d'identité. L'image et l'identité visuelle sont correctement développées, avec des manuels d'utilisation et de communication, et des instructions s'y rapportant. L'image institutionnelle est dûment unifiée par des éléments tels que les logos, les couleurs et les symboles. En général, le service communication fournit des informations utiles aux étudiants potentiels et actuels, et permet d'établir des liens avec la société civile. L'Université communique sans cesse et de manière active avec les publics internes et externes par le biais des départements Vie universitaire et Rayonnement universitaire. En 2020, le développement de la plateforme audiovisuelle et de la communication via les réseaux sociaux ont été définis comme une priorité stratégique.

La Direction de la communication couvre les domaines suivants : journalisme, conception graphique et audiovisuelle, protocole, conseil, télévision, presse et réseaux sociaux. Elle compte 31 personnes. La direction de la communication dispose de sa propre salle de presse. Sur le plan organisationnel, elle est rattachée au bureau du Rectorat et suit ses directives.

Au niveau interne, la communication est basée sur les composantes journalistique et audiovisuelle. L'UTP a établi une stratégie de communication avec les doyens, les vice-rectorats et le secteur administratif. Ce département est en contact permanent avec les responsables de chaque instance afin d'avoir des informations sur leurs activités et ce qu'ils attendent de ce service. Ils utilisent également des mécanismes formels et informels pour communiquer sur leurs accords, leurs activités, leurs projets, l'évolution des organes directeurs, etc.

En ce qui concerne les plateformes numériques, l'UTP communique beaucoup sur son site web, tant en ce qui concerne ses valeurs, les formations et la recherche que sa structure (facultés, centres de recherche, campus régionaux, etc.). Le site web donne accès à des informations portant sur des documents de référence tels que le PDI. L'Université utilise également les réseaux sociaux et les mails pour communiquer. La direction de la communication gère des statistiques sur la perception des informations par les destinataires. En termes de diffusion, tous les campus régionaux n'ont pas de correspondants. Lorsqu'il n'y en a pas, le siège central fournit le service complet.

Malgré tous ces éléments et activités de communication, l'institution ne dispose pas d'une politique d'exécution coordonnée de toutes les actions menées, en phase avec la stratégie institutionnelle.

**Aspects notables :** image et identité bien définies ; réglementation générale de la communication institutionnelle ; informations variées et actualisées disponibles sur le site web et les réseaux sociaux ; communication constante et solide avec les acteurs internes et externes ; politique de transparence ; direction de la communication structurée sur le plan organisationnel ; équipe de communication diversifiée ; collecte de statistiques de communication.

**Éléments à améliorer :** pas d'interprète en langue des signes au sein de l'équipe de communication de l'université ; régionalisation incomplète des services de communication ; pas de politique d'exécution coordonnée de toutes les actions menées.

**Recommandations du comité :** élaborer pour chaque période ou objectif une politique de communication institutionnelle et des plans concrets ; terminer la régionalisation/répartition des services de communication.

## 2. Recherche et enseignement

### Champ 1 : Politique de recherche

**La recherche nécessite une structure claire et définie tenant compte des axes et programmes des facultés, et à court terme, une méthodologie formelle qui inclut tous les acteurs possibles.**

L'UTP est en phase avec le plan stratégique national des sciences et de la technologie et avec son PDI. Elle jouit d'un grand prestige dans divers domaines de l'ingénierie, et elle est reconnue par la société panaméenne. Ses activités sont axées sur la réponse aux besoins du pays et aux demandes de la société et de l'industrie.

Les enseignants et les chercheurs font partie de deux groupes distincts, et il y a peu de synergie entre eux. L'immense potentiel que de nombreux enseignants qualifiés, titulaires d'un master ou d'un doctorat, pourraient apporter à la recherche n'est donc pas exploité, de même que les résultats de la recherche qui pourraient être transférés sous forme de connaissances au corps enseignant.

Il n'existe pas de politiques visant à la reconnaissance des recherches menées par les enseignants. La diffusion des résultats de recherche dans les publications des revues internationales indexées dans JCR (WOS) est faible.

**Recommandations du comité d'experts :** renforcer le lien entre la recherche et l'enseignement, et tirer parti des synergies entre les enseignants des facultés ; élaborer des politiques d'objectifs à atteindre en matière de résultats de recherche ; valoriser les résultats de la recherche en publiant dans des revues internationales indexées ; nouer des relations et des partenariats avec des centres de recherche étrangers.

Selon les représentants des institutions et entreprises nationales rencontrés lors des entretiens, l'UTP est alignée sur le plan stratégique national pour la science et la technologie, et son PDI et son activité sont reconnus par la société panaméenne (29 accords avec des institutions publiques) et l'industrie.

Ses axes de recherche se structurent majoritairement en des réponses aux besoins du pays et aux demandes de la société, et à la formation de personnel qualifié répondant aux attentes des entreprises et de l'État. La recherche est essentiellement appliquée et consacrée au transfert de technologies dans les domaines de l'agroalimentaire, de l'eau, de l'énergie, des technologies de l'information et de la communication, en collaboration avec diverses industries (Cemex, Philips, Grupo Calesa, Etesa, Panavolt, Banco General de Panama, West Corporation, entre autres).

Le développement de la recherche est principalement soutenu par les 5 centres de recherche existants : le centre expérimental d'ingénierie, centre de recherche hydraulique et hydrotechnique, le centre de production et de recherche agro-industrielles, le centre de recherche, de développement et d'innovation en technologies de l'information, le centre d'innovation mécanique et électrique industrielle. Chaque année, un plan opérationnel est présenté et l'UTP approuve les axes de recherche proposés par le conseil de la recherche. Les campus régionaux ne peuvent pas établir leurs propres lignes de recherche, mais ils peuvent inclure des activités adaptées à leurs collaborations avec les entreprises.

Des activités de recherche et une politique de recherche basées sur des centres de recherche non liés à l'enseignement, ont été progressivement mises en place au fil des ans. Seuls quelques dizaines d'enseignants effectuent des travaux de recherche de manière continue, qui sont d'ailleurs de grande qualité (sur les 1 700 professeurs, 120 ont participé à des travaux de recherche ; sur les 140 chercheurs, 14 font de l'enseignement et 35 professeurs sont déchargés de quelques heures de cours pour se consacrer à la recherche et exercer régulièrement ces deux fonctions).

Il y a peu de synergie entre les enseignants et les chercheurs qui appartiennent à deux catégories distinctes. Même si cette structuration remonte à l'époque où il était nécessaire de promouvoir la recherche dans les universités, aujourd'hui, elle ne semble pas être la plus efficace pour l'UTP.

L'Université mène de nombreuses activités d'audit et d'expertise pour l'État, et des travaux de recherche pour les entreprises, mais ses principales activités sont soumises au budget de l'État.

Parmi les exemples d'expertise, citons plus de 1000 missions de service (par an) d'essais de matériaux et d'étalonnage d'équipements réalisés par le centre d'ingénierie expérimentale (CEI). Et comme exemples de recherche pour les entreprises, les accords signés avec West Corporation ont permis de développer un procédé de pré-filtrage de l'eau de pluie et permettront l'accès à l'eau potable pour des villages isolés, et aussi ceux signés avec la Banque Générale pour le développement de ses capacités de calcul.

Les appels de fonds externes, tels que les appels publics, ne font l'objet d'aucune politique de participation officielle et obligatoire, mais sont plutôt laissés à la volonté des facultés, des centres et des chercheurs. S'il existe des systèmes pour mesurer les performances, il n'y a pas d'obligation de résultats, sauf en ce qui concerne les promotions et le développement personnel.

Dans le cadre de la recherche, l'UTP propose à la fois à la communauté universitaire mais aussi à l'ensemble de la société, des services techniques ainsi que des programmes d'entrepreneuriat et d'incubation d'entreprises. Il existe un lien fort avec le monde industriel grâce aux stages réalisés par les étudiants dans des laboratoires privés et aux collaborations de recherche. Les plateformes technologiques de l'UTP sont connues des entreprises et pourraient déboucher sur des contrats de recherche communs, ce qui pourrait être un bon moyen d'obtenir des revenus pour contribuer au budget de l'Université.

La politique de valorisation et de diffusion des résultats de la recherche consiste en quelques prix internes, des réunions scientifiques et des revues propres pour diffuser les résultats, avec un déficit de publications dans des revues internationales indexées dans le JCR (WOS). Dans le cadre de la politique de reconnaissance de la recherche, il manque une plus grande valorisation de la recherche effectuée par les enseignants, et des politiques qui permettent et encouragent une plus grande implication et un temps consacré aux tâches de recherche. L'UTP encourage et aide les chercheurs à postuler pour des projets nationaux et internationaux et à déposer des brevets, qui peuvent être conjoints avec des entreprises.

**Aspects notables :** structure de recherche au service de la société ; centres de recherche reconnus ; fort potentiel de collaboration avec le monde industriel ; conscience de ses faiblesses.

**Éléments à améliorer :** faible nombre de collaborations internationales et manque de publications indexées ; pas d'organe académique unique où les enseignants peuvent développer des recherches et les faire valoriser ; le lien enseignement-recherche est presque inexistant ; peu de valorisation interne des recherches développées par les enseignants ; il n'y a pas de politique d'obtention de sources de financement externes comme les appels à proposition publics, cela est laissé à la volonté des participants ; il est nécessaire de développer une recherche plus fondamentale pour obtenir la reconnaissance de leur travail au niveau international.

**Recommandations du comité d'experts :** renforcer le lien entre la recherche et l'enseignement, car cela permettrait d'accroître le potentiel et les synergies qui pourraient découler du personnel enseignant des facultés elles-mêmes ; établir une politique qui permette aux chercheurs de se tourner obligatoirement vers des sources de financement externes ; établir une politique d'objectifs à atteindre en matière de résultats de recherche ; valoriser les résultats de la recherche en publiant dans des revues internationales indexées. Il serait également intéressant d'établir des relations avec des centres de recherche fondamentale étrangers, et de développer les thèses en cotutelle. Il convient également de mettre en place des moyens de collecter des fonds par le biais de réseaux internationaux, ou de programmes de recherche internationaux, et de tirer parti des relations avec les entreprises pour obtenir des ressources à partir des contrats de recherche.

## Champ 2 : Politique de formation

**La politique de formation est bien structurée, de très bonne qualité et répond aux besoins de la société civile et aux questions nationales et régionales. L'UTP entretient de solides relations avec les entreprises, notamment par le biais de stages et de séminaires animés par des professionnels de l'industrie. Les étudiants sont très appréciés pour leurs connaissances scientifiques et techniques, et pour leurs compétences transversales nécessaires à leur future carrière d'ingénieur.**

La politique de formation et l'offre éducative sont bien définies. Elle est complète et vise essentiellement à répondre aux besoins de la société civile et à former des professionnels compétitifs au niveau international.

Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours, et d'obtention des diplômes sont définies et font partie des axes stratégiques et de ses politiques. L'UTP propose trois créneaux horaires, avec deux semestres et un cycle d'été. Selon les évaluations auxquelles elle procède, notamment auprès des étudiants, son personnel enseignant est considéré comme de grande qualité.

Le comité d'experts recommande de développer les programmes de doctorat afin de soutenir le lien entre l'enseignement et la recherche, et les compétences des étudiants ; d'établir une véritable politique pour inciter les enseignants à réaliser un doctorat et donc à participer à la recherche ; et de promouvoir et soutenir la mobilité internationale des étudiants et des enseignants.

Les programmes de formation et de renforcement des capacités de l'UTP sont réputés pour leur excellence au niveau national et répondent aux nouvelles exigences des entreprises, des diplômés et des campus régionaux, tout en répondant aux besoins des différentes régions du pays. Selon la loi, les programmes d'études sont mis à jour tous les 5 ans ; le renouvellement de l'offre d'études est très lent et bureaucratique. Les campus sont bien coordonnés entre eux, ce qui permet de revoir les programmes au cas par cas en fonction de l'environnement socio-économique local. Il est nécessaire de développer les programmes de doctorat pour soutenir la recherche et les compétences des étudiants.

L'UTP propose des cours le matin, l'après-midi et le soir pendant deux semestres et un cycle d'été. L'Université offre une assistance académique spécifique aux étudiants dans le besoin et tient compte de la diversité des



étudiants dans son processus d'enseignement. Certaines matières sont dispensées en anglais, mais cela reste trop à la marge. Il convient de proposer davantage de cours en anglais afin d'accompagner les étudiants vers une carrière internationale. L'UTP a mis en place une journée dédiée à la recherche et organise des séminaires tout au long de l'année afin de susciter l'intérêt des étudiants pour la recherche et de les y impliquer.

Le recrutement des enseignants est de bon niveau. Des candidats ayant un bon profil académique et de compétences se présentent aux épreuves de sélection, en partie grâce à la bonne image dont bénéficie l'UTP. Sur les 1 700 enseignants, plus de 50 % ont un master et 10 % un doctorat, la proportion étant plus élevée parmi les enseignants à temps plein (master : 58 %, doctorat : 18 %). Chaque année, l'UTP promeut la formation professionnelle du personnel. Au cours de l'année 2020, 17 enseignants ont obtenu un master et 5 ont obtenu un doctorat. 4 d'entre eux ont reçu des bourses pour étudier dans des universités étrangères (États-Unis et Pays-Bas). Selon les étudiants et les diplômés, la qualité de la formation est exceptionnelle à tous les niveaux et dans toutes les matières. La charge de travail des enseignants est trop élevée, en grande partie à cause de la réduction du budget de l'État ces dernières années. En l'absence de décharge, les enseignants à temps plein ne peuvent pas s'engager dans la recherche (seuls 35 d'entre eux font à la fois de l'enseignement et de la recherche), ni alimenter leur enseignement avec les derniers résultats de la recherche. Une politique réellement incitative devrait permettre aux enseignants de réaliser un doctorat.

Pour les matières très spécialisées, l'UTP fait intervenir à temps partiel des chercheurs de l'université ainsi que des professionnels avec une expérience dans l'industrie. Le format en ligne de certains cours permet plus facilement de faire intervenir des professeurs étrangers.

La formation continue est obligatoire pour les enseignants (120 h/an). La direction de l'innovation et de la technologie éducative soutient le personnel enseignant sur le plan pédagogique en lui fournissant les outils technologiques de formation nécessaires pour pouvoir réaliser les cours virtuels.

Selon les étudiants et les diplômés, la méthodologie employée par les enseignants titulaires d'un doctorat et ayant effectué des séjours ou des études à l'étranger s'avère plus efficace pour transmettre et impliquer les étudiants dans l'apprentissage. Ce dernier est plus analytique et participatif et moins axé sur la mémorisation. Par ailleurs, les étudiants apprécient fortement la participation d'enseignants étrangers.

L'UTP s'attache depuis longtemps à soutenir l'enseignement virtuel et dispose à cet effet d'une unité pour le développement de programmes en ligne et virtuels. L'offre de deuxième et troisième cycles est également proposée dans le cadre du modèle hybride (en présentiel et distanciel) étant donné qu'il est difficile pour les étudiants des différentes régions du pays de se déplacer, et qu'il n'y a pas lieu d'ouvrir des cours dans tous les campus régionaux vus les faibles effectifs étudiants. Cette tradition de l'apprentissage en ligne a permis à l'UTP de s'adapter rapidement au début de la pandémie. Le développement récent de la formation hybride offre davantage de possibilités aux campus régionaux et au recrutement d'enseignants étrangers.

La plupart des diplômés sont assortis de programmes de stages, aussi bien dans des institutions publiques que dans des entreprises privées. Il y a donc un lien très fort entre les étudiants et les entreprises, soutenu par l'université (accords, paiements d'assurance, etc.) et encadré par des professeurs tuteurs, avec un rapport final pour chaque étudiant. Ce lien est très important pour la formation professionnelle des étudiants et pour garantir une insertion professionnelle réussie. Environ 60 % des diplômés ont effectué des stages en entreprise. Ces derniers se disent très satisfaites de leurs stagiaires, aussi bien sur le plan des connaissances scientifiques et techniques que des compétences transversales. L'UTP dispose également de programmes internationaux, mais la mobilité reste faible car elle représente un coût financier élevé.

Les stratégies et les outils utilisés pour évaluer les études et les enseignants sont bien définis. Les processus et les instruments de contrôle font partie intégrante des programmes d'amélioration continue de la qualité.

Il manque un suivi, à court, moyen et long terme, de la situation et de l'évolution des diplômés de l'Université et de l'adéquation des compétences acquises au cours de leurs études.

**Aspects notables :** politique de formation et offre éducative bien structurées et très complètes, de grande qualité, visant à répondre aux besoins de la société civile sur le plan national et régional, et à former des ingénieurs professionnels compétitifs au niveau international ; étudiants globalement très satisfaits de leurs enseignants : 26 % les trouvent excellents - 47 % les trouvent bons ; les étudiants et diplômés trouvent la qualité de la formation exceptionnelle à tous les niveaux et dans toutes les matières ; solides relations avec les entreprises, notamment grâce aux stages et aux séminaires animés par des professionnels de l'industrie, ce qui est bénéfique pour les étudiants.

**Éléments à améliorer :** retour d'informations sur les résultats et les bénéfices de la recherche pour l'enseignement quasi inexistant ; accélérer les processus de renouvellement de l'offre d'études ; pas assez de cours dispensés en anglais ; difficultés administratives pour la participation du monde industriel à la formation ; manque de suivi de l'employabilité et de la carrière professionnelle des diplômés ; faible taux de mobilité des étudiants et des enseignants.

**Recommandations du comité d'experts :** développer les programmes de doctorat afin de soutenir la recherche et les compétences des étudiants ; établir une véritable politique pour inciter les enseignants à réaliser un doctorat et donc à participer à la recherche tout en bénéficiant d'une reconnaissance ; promouvoir et soutenir la mobilité internationale des étudiants et des enseignants ; proposer des politiques de décharge d'enseignement afin de permettre aux professeurs de mener des recherches, et développer le lien entre la recherche et l'enseignement (tout en visant à regrouper les enseignants et chercheurs en une seule entité) ; promouvoir et soutenir la mobilité internationale des étudiants et des enseignants car elle est un facteur d'enrichissement.

### Champ 3 : Lien entre recherche et formation

**Le manque de lien entre l'enseignement et la recherche, et l'absence d'intégration à l'enseignement des connaissances générées par la recherche, constituent les points faibles de l'UTP.**

Il serait souhaitable de valoriser davantage les efforts des enseignants dans la recherche, et d'augmenter considérablement le nombre de personnes qui font à la fois de l'enseignement et de la recherche. Toutefois, l'UTP est consciente de cette situation et indique vouloir prendre des mesures pour mettre en place une politique mixte d'enseignement-recherche et de carrière universitaire. Pour cela, elle doit redoubler d'efforts et planifier correctement la réforme de la loi, du statut et des règlements, puisqu'elle doit être soumise à l'Assemblée nationale.

Le comité d'experts estime que l'UTP a le potentiel nécessaire pour renforcer la politique de recherche, mais elle doit envisager la possibilité de créer un corps académique unique, et de renforcer les axes et programmes de doctorat, afin que ses propres enseignants puissent se former au plus haut niveau. L'UTP devrait également envisager une collaboration avec des centres étrangers et le développement des thèses en cotutelle ou internationales.

Le lien entre la recherche et la formation est presque inexistant, si ce n'est lors des stages effectués par les étudiants dans les laboratoires de recherche. L'université s'efforce d'encourager les étudiants à faire de la recherche dès leurs premières années d'études et de favoriser l'interaction entre les chercheurs et les enseignants-chercheurs (atelier national de recherche). Toutefois, le faible nombre de chercheurs et d'enseignants qui effectuent des travaux de recherche constitue un obstacle. Cela peut notamment s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas de corps universitaire unique, par le faible pourcentage de professeurs à temps plein et par leur charge d'enseignement élevée. Seuls 35 enseignants font à la fois de l'enseignement et de la recherche.

Sur les 1 700 professeurs que compte l'UTP, un peu plus d'une centaine ont été impliqués dans la recherche ; sur les 140 chercheurs, seuls 14 dispensent des cours, et seulement 109 des professeurs à plein temps ont un doctorat.

Il serait souhaitable de valoriser davantage les efforts des enseignants dans la recherche, et d'augmenter considérablement le nombre de personnes qui font à la fois de l'enseignement et de la recherche. Il faudrait, par exemple, stimuler, encourager et soutenir les enseignants à se former à la recherche. Il faudrait aussi créer des doctorats au sein de l'Université.

L'UTP a commencé à étudier la possibilité de mettre en place une politique mixte d'enseignement-recherche et de carrière universitaire, mais cela nécessite une réforme de la loi, du statut et des règlements, qui doit être présentée à l'Assemblée.

Certaines facultés disposent de groupes de recherche, certains importants, aux relations extérieures notables, qui devraient être mis à profit pour établir des liens avec les instituts de recherche.

On ne pourra parler de véritable lien entre la recherche et l'enseignement, que lorsque ce dernier sera enrichi par les expériences et les résultats de la recherche.

**Aspects notables :** de nombreux enseignants sont déjà titulaires d'un master et seraient en mesure de poursuivre un doctorat.

**Éléments à améliorer :** lien enseignement-recherche.

**Recommandations du comité d'experts :** prendre rapidement des mesures fermes et concrètes pour rapprocher l'enseignement et la recherche et rétablir une carrière universitaire ; augmenter le nombre de programmes de doctorat et de docteurs ; renforcer l'internationalisation, les relations de recherche avec les centres étrangers et la mobilité des enseignants.

### 3. Parcours de l'étudiant

#### Champ 1 : Les parcours des étudiants. Orientation en vue de l'insertion professionnelle

**L'UTP offre un soutien académique et social très important, et un rapprochement avec le monde professionnel apprécié par les étudiants tout au long de leur formation. Le niveau des étudiants formés à l'UTP est reconnu à l'échelle nationale, garantissant une très bonne intégration professionnelle.**

La politique et la stratégie de l'établissement sont bonnes dans ce domaine. Des campagnes de communication visent à faire connaître l'offre académique de l'Université, et des tests de soutien psychologique et d'orientation sont proposés dans l'enseignement supérieur. L'Université dispose de programmes et de services d'accompagnement des étudiants.

L'arrivée des étudiants à l'Université est facilitée par la mise en place de services de présentation des installations, des aménagements et des soutiens à leur disposition. Le protocole d'accueil des nouveaux étudiants leur permet de découvrir l'ensemble des ressources de l'Université. Il existe également une matière spécifique visant à présenter la vie universitaire aux étudiants. L'expérience vécue par les étudiants et les diplômés est positive, tant sur le campus central que sur les campus régionaux.

En ce qui concerne l'enseignement, les étudiants sont très encadrés et suivis dans leur parcours grâce aux facultés, qui les guident et les accompagnent à tout moment.

Le comité d'experts recommande de réduire le délai d'obtention du diplôme en s'attaquant aux causes de la durée excessive des études; d'envisager des actions permettant d'améliorer la participation effective des étudiants aux organes de gouvernance; et de poursuivre l'effort pour multiplier les actions visant à développer les compétences transversales.

Le niveau des étudiants formés à l'UTP est très apprécié et reconnu à l'échelle nationale par la société civile. Ils sont très bien préparés sur les plans théorique et technologique, avec une formation adaptée aux besoins des entreprises. Les diplômés se distinguent par leur résilience, leur autonomie, leur excellence, leur capacité d'apprentissage, les solutions qu'ils trouvent aux problèmes, et leur empathie envers les communautés.

L'UTP mène des campagnes de communication autour de son offre de formation et dispose de programmes et de services pour accompagner les étudiants (soutien et orientation) dans l'enseignement supérieur. L'arrivée des étudiants à l'université est facilitée par des services dédiés (présentation de la vie universitaire, des installations, des soutiens à leur disposition), très appréciés des étudiants tant sur le campus central que sur les campus régionaux. L'Université est très attentive à toutes les dimensions du parcours de l'étudiant et à sa qualité de vie; elle lui fournit une information exhaustive tout au long de son cursus.

Le vice-rectorat en charge de la vie universitaire a été créé en 2019, avec pour objectif de développer des services et des programmes d'égalité des chances à destination des étudiants sur tous les campus. L'établissement accorde une grande importance à la diversité dans le parcours universitaire de l'étudiant. Par exemple, l'UTP a mis en place l'enseignement à distance dès le début de la pandémie de Covid-19, elle a fourni 1 400 tablettes et 4 000 cartes SIM aux étudiants qui en avaient besoin, et créé une plateforme virtuelle dédiée.

Les relations et la communication de l'UTP avec les étudiants sont bonnes. La représentation des étudiants au sein des organes de l'Université est règlementée par la loi, et soumise au vote. Son pourcentage est très important. La participation effective aux conseils peut être améliorée en instaurant des horaires compatibles, ou en autorisant les étudiants à manquer des cours ou des examens. Les étudiants sont informés des décisions de l'Université, qui est attentive à leurs observations et répond à leurs questions, tant au niveau du campus central que des facultés.

Sur le plan pédagogique, les étudiants sont très encadrés et suivis. L'Université propose des cours de soutien, un renforcement dans certaines matières, une aide spécifique pour les étudiants qui en ont besoin, un accès et des outils en ligne, etc. Les conditions d'apprentissage sont bonnes et les étudiants apprécient le personnel enseignant ainsi que la formation qui leur est dispensée. La durée moyenne d'obtention d'un diplôme est de 7,5 ans, et dépasse largement (de 50 %) la durée normalement attendue. Cette situation est due à plusieurs facteurs, et notamment aux faits que de nombreux étudiants travaillent en parallèle de leurs études, que certains rencontrent des difficultés socio-économiques, ou encore qu'ils échouent en début de cursus et doivent attendre un an avant de pouvoir recommencer (les matières sont dispensées une fois par an, et non pas une fois par semestre).

L'UTP donne aux étudiants la possibilité d'effectuer des stages dans des centres de recherche et en entreprise, dans le cadre d'une convention avec l'Université et sous la responsabilité d'un tuteur académique. Grâce à des partenariats solides avec les entreprises, les stages offrent une bonne expérience professionnelle qui conduit souvent à l'embauche de l'étudiant. En outre, et dans le cadre de la formation à l'entrepreneuriat, l'UTP dispose d'une pépinière d'entreprises (la première créée dans le pays). L'Université propose également

des événements pour découvrir le monde du travail et faciliter l'insertion professionnelle (salon de l'emploi, salon des jeunes diplômés, etc.).

**Aspects notables :** un bon encadrement tout au long du cursus, y compris lors de l'insertion professionnelle ; une expérience universitaire reconnue de qualité par les étudiants ; un très bon niveau des étudiants formés à l'UTP, sur les plans théorique et technologique, et reconnu à l'échelle nationale ; un soutien académique et social très important et un lien fort avec le monde professionnel ; un soutien significatif à la diversité des étudiants.

**Éléments à améliorer :** absence de documents d'admission en langues indigènes ; faible participation effective des étudiants aux conseils et organes de gouvernance ; faible mobilité internationale des étudiants ; peu de cours d'anglais et dans d'autres langues prévus dans la formation obligatoire ; manque de programmes et de politiques pour le suivi professionnel des diplômés à court, moyen et long terme.

**Recommandations du comité d'experts :** réduire le délai d'obtention du diplôme ; envisager des actions permettant d'améliorer la participation effective des étudiants aux organes de gouvernance ; poursuivre l'effort visant à développer les compétences transversales (par le biais des associations d'étudiants, de la formation à l'entrepreneuriat, de l'enseignement des langues, etc.) ; revoir les programmes de formation du personnel enseignant aux méthodologies d'apprentissage, mettre en œuvre des programmes de suivi des diplômés.

## Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

**Des installations et des moyens techniques de qualité, en bon état et bien entretenus. Un bon système de bibliothèques, présentes également dans les campus régionaux. Évolution et amélioration continues des ressources.**

L'UTP est attentive aux besoins des étudiants en termes de moyens ; elle met en œuvre tout ce dont elle dispose, en quantité et en qualité, pour proposer aux étudiants la meilleure formation qui soit.

L'Université dispose d'un réseau de bibliothèques sur l'ensemble de ses campus. Ce réseau fournit un large éventail de services aux étudiants, mais il ne dispose pas de ressources propres et ne peut donc pas mettre en place une planification stratégique. Pour sa part, le centre de langues forme les étudiants en plusieurs langues, et promeut le bilinguisme. Les deux entités disposent de systèmes d'évaluation solides et commencent à investir dans la promotion de la vie culturelle universitaire.

Le comité d'experts recommande d'allouer des ressources propres à la bibliothèque, afin qu'elle puisse procéder à une planification stratégique de ses investissements et poursuivre les activités de promotion culturelle grâce aux ressources dédiées à l'apprentissage.

L'institution est attentive à tous les aspects liés aux ressources dédiées à l'apprentissage et à la qualité de ses moyens et installations, tant des espaces physiques que des laboratoires, des moyens techniques et technologiques, etc. Dans le cadre de cette évaluation, bien que n'ayant pas effectué de visite sur place, les documents et supports audiovisuels fournis, les informations recueillies par le comité, ainsi que les opinions et impressions des étudiants, des diplômés et des acteurs extérieurs, ont permis de confirmer ce fait. L'Université met à la disposition de ses élèves et de ses enseignants des ressources d'apprentissage de qualité, dont les élèves se disent satisfaits.

L'UTP dispose d'une bibliothèque bien organisée (tant virtuelle que physique), mais elle ne dispose pas de son propre budget, limitant ses possibilités de planification et de développement. Il existe une bibliothèque centrale et des bibliothèques réparties au sein des campus régionaux, qui fonctionnent en réseau. Cette bibliothèque se classe au premier rang à l'échelle nationale, pour ses services et sa spécialisation dans le domaine de l'ingénierie.

La bibliothèque universitaire est en constante évolution et améliore ses ressources. Elle investit dans l'achat de livres papier et d'équipements, en fonction des résultats d'enquêtes annuelles menées auprès des utilisateurs afin de déterminer leurs besoins, notamment en matière de services bibliographiques. Une boîte à suggestions est également à disposition. La bibliothèque modernise son matériel informatique et dispose de logiciels spécialisés.

Il est possible de consulter des documents imprimés, d'emprunter des ouvrages, d'accéder à des bases de données, de réserver en ligne, ou de demander l'envoi de documents numérisés par courrier électronique. Les cercles de lecture sont encouragés dans le cadre de la vie culturelle de l'Université (les discussions portent sur les ouvrages assignés aux étudiants) et chaque mois des activités autour de la culture sont organisées.

Dans un autre registre, l'enseignement des langues est assuré par le centre spécialisé en langues, qui fait partie de la structure organisationnelle de l'UTP. On y enseigne l'anglais, le français, l'allemand, le mandarin et le portugais (le centre compte deux laboratoires, son propre logiciel et sa plateforme). Des services de traduction et de tests standardisés sont également proposés. Les cours de langue sont des activités

extrascolaires, même si des compétences linguistiques sont requises pour l'obtention du diplôme. Les langues indigènes et la langue des signes ne sont pas enseignées.

Ce centre se mobilise également pour la vie culturelle de l'UTP. Il organise des salons culturels avec des agences de coopération et diverses ambassades. Pour ce faire, il travaille souvent en partenariat avec la direction des relations internationales (DRI). L'enseignement des langues est associé à la transmission de la culture ; par exemple, la salle de classe japonaise est décorée avec des éléments culturels du pays.

Dans ce centre de langues, l'évaluation des enseignants est permanente. Cette évaluation comprend également des questions sur le matériel pédagogique et le service administratif. Des modifications peuvent être apportées en fonction des résultats de l'évaluation.

**Aspects notables :** une boîte à suggestions ; des enquêtes annuelles auprès des utilisateurs pour connaître les besoins de la bibliothèque et d'autres services ; l'accès aux bases de données et la possibilité de réserver des ouvrages en ligne ; la mise en réseau des bibliothèques universitaires ; l'évaluation par les étudiants du matériel pédagogique et de la gestion administrative de certains services ; une bibliothèque leader dans le pays, avec un haut niveau de spécialisation ; des initiatives culturelles de la part de la bibliothèque et du centre de langues ; une grande variété de langues proposées aux étudiants ; la dynamique des alliances du centre de langues.

**Éléments à améliorer :** la bibliothèque ne dispose pas de budget propre ; l'enseignement des langues ne fait pas partie du programme des cursus, alors même que la maîtrise de ces langues est une condition pour l'obtention du diplôme ; la bibliothèque ne dispose pas de documents historiques.

**Recommandations du comité d'experts :** allouer à la bibliothèque son propre budget, afin qu'elle puisse procéder à la planification stratégique de ses investissements ; inclure l'enseignement des langues dans le programme des cursus, puisqu'elles sont une condition préalable à l'obtention du diplôme ; continuer à renforcer les initiatives culturelles de la bibliothèque ; intégrer l'enseignement des langues indigènes du pays et de la langue des signes à l'offre linguistique ; poursuivre le lien entre l'enseignement des langues et la transmission de la culture.

### Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

**L'environnement de l'apprentissage est très bien pensé et encadré. L'Université déploie d'immenses efforts et regorge d'idées pour favoriser le bien-être des étudiants tout au long de leur parcours universitaire. Il existe différents types d'associations, et diverses activités culturelles et sportives sont proposées aux étudiants.**

L'UTP propose une vie étudiante riche en possibilités. Les services accessibles aux étudiants sont notamment les suivants : des bourses socio-économiques, des aides au mérite, des bourses culturelles et sportives, ainsi que des soins de santé complets et une direction de l'égalité des chances.

Il semble que les étudiants ne profitent pas autant qu'ils pourraient le faire, des activités sportives de l'UTP.

Le comité d'experts recommande d'améliorer l'offre de logements, de mettre en place une politique solide de soins et de mesures affirmatives (positives), avec une implication forte des organisations de la société civile, en faveur de la diversité ; d'augmenter et d'améliorer les mécanismes de communication et d'inscription aux bourses sportives et culturelles dans tous les campus.

En 2019, l'UTP a créé le vice-rectorat en charge de la vie étudiante dans le but de mettre en place un grand nombre de services à destination des étudiants. Ces services sont présentés lors du salon de l'étudiant, 1 ou 2 fois par an. La plupart des services sont également proposés sur les campus régionaux, même si la plupart des installations se trouvent sur le campus central. Le budget de ce vice-rectorat provient en partie de fonds autogérés, comme ceux du centre de photocopie. Le centre des étudiants, organe du vice-rectorat qui comprend des organisations d'associations d'étudiants, reçoit 400 dollars, un montant qui semble peu élevé pour encourager la participation aux associations.

Dans le domaine des bourses, l'Université a créé plusieurs programmes, notamment un soutien socio-économique (qui comprend de la nourriture pour ceux qui ne peuvent pas s'en procurer) et des aides au mérite (avantages dans les bibliothèques, tels que des prêts de livres prolongés, une exemption des frais de scolarité et des certificats spécifiques). Il existe également des bourses culturelles et sportives, mais celles-ci sont peu médiatisées et de faible importance. Enfin, l'Université propose également des bourses pour la recherche et les stages. Toutefois, pour certaines d'entre elles, les périodes d'inscription sont très courtes, aussi, tout dossier qui n'aura pas été préparé en amont ne pourra pas satisfaire aux exigences requises.

Le logement des étudiants est absent de la stratégie de l'Université pour le moment. Seuls les campus de Howard (qui était une base militaire et disposait donc déjà des infrastructures nécessaires) et de Colón (en raison des indices socio-économiques de la région) proposent des services d'hébergement.

L'UTP propose également des services dans le domaine de la culture et du sport ; elle a signé des conventions avec des instituts et des écoles de sport à l'échelle locale et nationale. D'après les statistiques, la participation des élèves est inférieure aux attentes. L'Université dispose d'équipes sportives qui la représentent dans le cadre de compétitions. L'UTP est aussi représentée dans certains sports individuels.

Le centre d'études propose également dans tous les campus régionaux des activités autour du chant, du folklore, du théâtre, de la danse urbaine, de la littérature, de la poésie et de la musique moderne ; il dispose également d'un orchestre de chambre, d'accordéons et d'un atelier de peinture, mais la participation des étudiants y est faible. Afin d'améliorer les services proposés dans les campus régionaux, des réunions sont organisées chaque année avec tous les coordinateurs pour analyser l'offre de chaque campus, après consultation des étudiants. Ces derniers participent régulièrement aux Jeux sportifs universitaires d'Amérique centrale et au Festival interuniversitaire de culture et d'art d'Amérique centrale.

Dans le domaine des soins et de la promotion de la santé, l'UTP dispose de sa propre clinique sur le campus central et compte sur la présence de deux médecins, d'une assistante technique et d'un réceptionniste. Il n'y a pas de clinique sur les campus régionaux, mais des accords permettent aux étudiants de l'UTP de se rendre dans les cliniques locales. Des consultations virtuelles sont également effectuées, permettant à tous les étudiants de bénéficier de soins adaptés.

Parmi les autres services proposés aux étudiants, figure un programme de nutrition et de psychologie, avec une psychologue sur place. Les principaux motifs de consultation sont liés au stress, au deuil, à l'anxiété et aux problèmes dus aux pressions professionnelles, aux difficultés économiques et, en ce moment, à la pandémie.

D'autre part, afin de prendre en compte la diversité des étudiants, un département de l'égalité des chances a été mis en place autour des questions de genre, de diversité culturelle et de handicap. L'Université affirme que la diversité culturelle est valorisée et que ses portes sont ouvertes aux étudiants des différentes ethnies du pays. Elle organise des réunions avec les populations des régions indigènes pour adapter son offre à leurs besoins. Toutefois, l'Université ne propose pas de textes (y compris les documents d'admission) en langues indigènes. En ce qui concerne l'aide aux personnes handicapées, la structure organisationnelle existe au sein de l'Université, mais des politiques et des responsabilités claires doivent être définies à cet égard en direction du corps enseignant.

Concernant la dimension du genre, la population étudiante féminine est de 40,3 %, contre une moyenne de 60 % dans les universités du pays. Une unité dédiée au genre mène certaines actions de diffusion et de sensibilisation sur le sujet, mais il est conseillé de renforcer cet aspect par la mise en place de politiques plus ciblées.

Pour lutter contre le harcèlement, l'Université a mis en place un processus de dépôt de plainte qui s'est révélé ponctuellement efficace, mais aucune statistique n'est disponible sur les cas de harcèlement des femmes, des homosexuels et des étrangers. En plus du dispositif de dépôt de plainte, il serait souhaitable de mettre en place des programmes de protection de la vie privée des victimes, afin d'inciter celles-ci à dénoncer les faits de harcèlement. De même, l'Université devrait aligner les actions de prévention et d'accompagnement des étudiants qui portent plainte pour harcèlement sur les principes nationaux et internationaux en vigueur.

La mise en place de politiques visant à promouvoir la diversité se fait en relation avec les entités Gouvernementales, mais la collaboration avec les organisations de la société civile en charge de ces questions reste insuffisante.

**Aspects notables :** une offre de services diversifiés et une Université soucieuse de la vie étudiante ; des bourses d'études au mérite, sportives et culturelles ; un suivi de la santé des étudiants ; des partenariats avec le Gouvernement et la société civile ; une représentation de l'Université dans diverses disciplines sportives ; une relation positive avec les populations indigènes ; un pourcentage significatif de femmes dans l'ingénierie, même s'il n'atteint pas la moyenne nationale ; des mécanismes de dépôt de plainte pour harcèlement.

**Éléments à améliorer :** renforcer l'autonomie des étudiants ; mettre en place un soutien spécifique pour les étudiants ayant des enfants ; améliorer la communication autour des bourses culturelles et sportives, ainsi que leur portée et leur régionalisation ; proposer des services de logement sur tous les campus ; mettre en place davantage de politiques d'actions positives à destination des différentes populations issues de la diversité, avec la participation active de la société civile, promouvoir une plus forte participation des femmes aux activités sportives, et la prise en compte de tous les étudiants dans les associations et les activités ; renforcer les politiques et les mesures en matière de genre et celles d'aide aux personnes handicapées.

**Recommandations du comité d'experts :** favoriser l'indépendance de la représentation étudiante vis-à-vis du Vice-rectorat ; augmenter et améliorer les mécanismes de diffusion et de demande de bourses sportives et culturelles dans tous les campus ; concevoir et ajouter des ressources universitaires en langues indigènes et en langue des signes ; mettre en place une politique de mesures positives, avec une participation forte des organisations de la société civile, sur le handicap, le genre, etc. ; revoir les programmes de protection de la

vie privée des personnes ayant déposé une plainte pour harcèlement, ainsi que les actions de prévention et d'accompagnement des étudiants qui portent plainte.

#### 4. Relations extérieures

##### Champ 1 : Les politiques de partenariat

**Les politiques de partenariat et leur adhésion aux axes stratégiques ont été conçues récemment, et sont une valeur ajoutée pour l'institution. Les relations extérieures de l'Université sont bonnes, tant avec les entreprises qu'avec le secteur public.**

L'UTP dispose d'une politique de partenariats solide et bien définie en raison de sa renommée à l'échelle nationale. Les bonnes relations de l'Université avec les entreprises bénéficient aux étudiants qui effectuent des stages et vivent des expériences professionnelles de qualité, participent à des événements pour préparer leur intégration professionnelle, etc. Il existe de nombreux accords entre l'Université et des organisations nationales qui soutiennent la ligne de conduite de l'institution consistant à se mettre au service de la société. Ces accords représentent une bonne option pour établir un lien entre la recherche et l'enseignement.

Cependant, la législation nationale impose une bureaucratie excessive à la conclusion d'accords et de partenariats.

Le comité d'experts suggère de continuer à entretenir un lien solide avec les anciens étudiants et d'étendre la coopération en matière de recherche avec l'industrie.

L'UTP mène une politique active de partenariats avec des institutions nationales, régionales et internationales, publiques et privées (plus de 100 accords, dont 78 actifs). L'institution jouit d'une bonne image et d'une bonne réputation ; elle est recherchée en tant que prestataire de services. Cela permet aux unités académiques, aux centres de recherche et aux laboratoires de l'UTP d'entretenir un lien fort avec la société (entreprises et société civile). La réputation des diplômés de l'UTP, et leur attachement à l'Université, permet d'instaurer une relation de confiance avec les acteurs de la société.

Au niveau national, l'UTP a conclu de multiples accords avec des organisations qui soutiennent la ligne de conduite de l'institution vis-à-vis de la société ; ces collaborations profitent à la recherche et à l'enseignement. Le suivi de ces accords se fait via des objectifs et des indicateurs propres. La conclusion de ces accords est souvent lente, compte tenu de la rigidité administrative (chaque accord doit être validé par le Contrôleur d'État), et il arrive que certains d'entre eux ne puissent pas être mis en œuvre pour cette raison.

Les partenariats avec l'industrie sont très bons au vu des différents défis et enjeux du pays. Tout d'abord, en vertu de la loi, les centres de recherche sont au service du développement du pays et de ses entreprises. Les liens avec le monde industriel sont également très nombreux grâce aux stages des étudiants de l'UTP : stages de premier cycle, stages de deuxième et troisième cycle (70 % des diplômés de deuxième et troisième cycle font un stage de 6 mois, bien que ce ne soit pas obligatoire), stages de pré-embauche en entreprise, etc. Cette relation se noue principalement par le lien entre les laboratoires de recherche et les diplômés. L'UTP s'engage, par le biais d'une convention, à la reconnaissance de l'expérience au sein de l'entreprise, au paiement d'une assurance et à la rédaction d'un rapport final sur chaque étudiant.

L'UTP crée et organise des événements avec les entreprises, ou en lien avec elles. Il peut s'agir d'une bourse de l'emploi, d'un programme de parrainage d'une pépinière d'entreprises, d'une structure d'évaluation et d'aide à un projet de pépinière, etc. L'UTP noue des accords et dispose de chaires spécifiques d'entreprises, nationales et internationales (chaires Cemex, Philips, etc.).

La formation continue permet elle aussi le lien entre l'UTP et la société civile ; grâce à un système mis en place à l'échelle nationale, les besoins du pays sont identifiés et une réponse y est apportée.

La participation du monde industriel à l'enseignement se résume principalement à des séminaires. Une plus grande participation et plus de souplesse administrative favoriseraient les liens entre la recherche et l'enseignement. L'UTP entretient de bonnes relations avec ses anciens élèves et elle a récemment accéléré certains processus : réactivation de l'association des anciens élèves, journée des anciens élèves.

En dehors d'une forte participation aux stages, les étudiants profitent peu des accords passés par l'UTP (notamment les étudiants des campus régionaux). La mobilité étudiante est faible, peut-être par manque de soutien financier et d'une formation en anglais suffisamment développée au niveau institutionnel. La mobilité des professeurs pâtit également d'un manque de soutien financier et de temps consacré aux activités de recherche, de gouvernance et de gestion. Cependant, la communication au sein de l'Université autour des possibilités de mobilité des étudiants et du personnel est très active ; de même concernant les partenariats et les liens avec la société civile (salons, bulletin d'information, listes de diffusion).

**Aspects notables :** une politique de partenariats forte, due à la renommée de l'Université à l'échelle nationale ; de très bonnes relations avec les entreprises, une large offre de stages et des expériences professionnelles de qualité proposées aux étudiants ; un accompagnement administratif de l'Université durant les stages et autres expériences professionnelles, ainsi que l'organisation d'événements pour préparer leur intégration professionnelle.

**Éléments à améliorer :** lenteur juridique et administrative pour la signature de conventions avec les entreprises ; faible participation du monde des affaires aux ateliers techniques, séminaires, etc.

**Recommandations du comité d'experts :** continuer à entretenir un lien solide avec les anciens étudiants ; étendre la coopération en matière de recherche avec l'industrie,

## Champ 2 : Les relations internationales

**La mobilité enseignante et étudiante est faible, et représente l'un des aspects à améliorer en priorité. Les enseignants doivent profiter de cette mobilité pour se former, mettre à niveau leurs connaissances et développer des projets de recherche.**

L'institution est en train de développer ses relations à l'international ; elle a mis en place des mécanismes pour les adapter et les inclure dans ses axes stratégiques. Les relations nouées avec les établissements internationaux sont de haut niveau et, pour certaines, de qualité. L'institution encourage l'internationalisation à travers la direction des relations internationales (DRI) qui dispose de ressources humaines et économiques limitées. Certaines formes d'internationalisation, telles que la mobilité des enseignants et des étudiants, sont encore limitées en raison, notamment, des ressources économiques qu'elles nécessitent ; un financement est recherché car, conformément à la loi, le statut d'institution publique de l'UTP ne lui permet pas d'apporter ces fonds.

La mobilité des étudiants est encore très faible, qu'il s'agisse des nouveaux arrivants ou des étudiants en fin de cursus. Cependant, un grand soutien et de nombreuses informations leur sont fournis pour qu'ils s'épanouissent et se sentent accompagnés.

Le comité d'experts suggère de renforcer les effectifs de la direction des relations internationales et de l'inclure dans les structures des facultés et des centres de recherche, de renforcer l'internationalisation de la recherche et de promouvoir la participation, d'augmenter et d'améliorer les séjours pré et postdoctoraux, principalement pour les professeurs, de les soutenir en leur permettant de consacrer davantage de temps aux activités de recherche, de gouvernance et de gestion, et de définir une stratégie visant à accroître leur mobilité internationale.

Les relations internationales sont l'un des axes du Plan de développement institutionnel, PDI (2018-2030). L'internationalisation ne figurait pas dans le PDI précédent, même si des activités et des actions avaient été menées en ce sens. Dès le départ, la directrice des relations internationales s'est pleinement investie dans l'élaboration du PDI, elle a travaillé avec toutes les commissions autour de stratégies, d'indicateurs et d'objectifs.

Désormais, l'internationalisation fait partie de la stratégie de l'Université. Mais étant donné l'élaboration récente du PDI, et bien qu'il existe des stages de recherche, une mobilité au travers des réseaux, et que certains enseignants ont participé à différents séjours et poursuivi leurs études doctorales à l'étranger, il n'existe pas encore de politique d'internationalisation claire et définie, alignée sur la stratégie et validée par tous les acteurs. Il serait souhaitable de fixer des objectifs à moyen terme (il ne s'agit pas d'établir des programmes formels, mais de compter sur une communication et la volonté des acteurs concernés). Au départ, l'objectif était de développer davantage d'initiatives, d'accords, de multiplier le nombre de pays mais aussi le nombre de programmes internationaux proposant un double diplôme. Cependant, l'Université est consciente de cette faiblesse et travaille à y remédier.

Il existe plusieurs partenariats avec des pays étrangers et certains d'entre eux sont très pertinents. L'UTP a ainsi conclu des accords de double diplôme avec la France, le Portugal et les États-Unis. On peut citer pour exemple, le parcours Génie électronique et télécommunications de la faculté de génie électrique, avec l'Institut polytechnique de Bordeaux, le programme de maîtrise en informatique mobile de la faculté d'ingénierie des systèmes informatiques, avec l'Institut polytechnique de Leiria au Portugal, le parcours aéronautique de la faculté de génie mécanique avec l'Institut de technologie de Floride et l'Association de transport aérien d'Amérique latine et des Caraïbes. Enfin, le double master en ingénierie de la chaîne d'approvisionnement de la faculté de génie industriel avec Georgia Tech, etc.

Les outils en ligne donnent la possibilité d'aller plus loin dans l'internationalisation ; dans l'enseignement, les nouvelles technologies permettent d'envisager la participation de professeurs étrangers. Les centres de recherche disposent d'un responsable chargé des Relations internationales (RI). La mobilité des chercheurs de l'UTP est notable (25 % d'entre eux sont concernés, même si la mobilité reste faible en valeur absolue), et



bénéficie d'un fort soutien de l'Université. La mobilité des enseignants est, elle, très faible, tant en nombre qu'en pourcentage : apparemment, cette réalité est due à une charge d'enseignement pur élevée et à un faible soutien à la mobilité par manque de temps consacré aux activités de recherche, de gouvernance et de gestion. La mobilité des enseignants se résume à des courts séjours (une semaine).

Concernant les étudiants, les restrictions économiques et linguistiques sont un obstacle à la mobilité. L'UTP a mis en place des procédures pour chaque type d'échange ; une application développée sous l'égide d'un programme de renforcement des capacités Erasmus+ permet de répertorier toutes les procédures de mobilité. La reconnaissance des matières développées à l'étranger est réglementée et supervisée par un coordinateur de programme. Un semestre à l'étranger peut être pleinement reconnu. Ils peuvent également effectuer des stages ou des séjours de recherche à l'étranger.

Cependant, les étudiants ne peuvent souvent pas assumer les frais de mobilité, et les chances d'obtenir des bourses sont faibles. C'est pourquoi, l'UTP a mis en place des projets avec l'État pour financer une partie de ces mobilités ; l'Université, au vu de son caractère public, n'a pas la possibilité de mobiliser des fonds à cet égard. Dans le cadre de la mobilité entrante, les étudiants ont accès à des exemptions de frais de scolarité, à une aide pour trouver un logement, à une orientation, etc. Dans le cadre de la mobilité entrante et sortante, de nombreuses informations et un soutien logistique sont fournis pour faciliter les phases les plus difficiles de la mobilité.

**Aspects notables :** la définition d'actions en faveur du développement des relations internationales dans le nouveau PDI ; l'existence de doubles diplômes avec des universités étrangères ; la communication autour des programmes et des possibilités de mobilité ; la reconnaissance des matières validées lors de la mobilité ; l'information et le soutien logistique pour aider à surmonter les obstacles majeurs à la mobilité ; l'Université a conscience de ses faiblesses.

**Éléments à améliorer :** absence d'une politique d'internationalisation claire, alignée sur une stratégie définie ; manque de ressources financières et de souplesse pour utiliser les fonds propres dans le cadre des programmes à l'étranger ; très faible mobilité des enseignants et des étudiants ; restrictions dues à de faibles compétences linguistiques.

**Recommandations du comité d'experts :** établir une politique claire et cohérente d'actions d'internationalisation ; continuer à prendre des mesures pour tenter de remédier à la lourdeur administrative qui complique la signature des conventions ; établir des plans pour améliorer la mobilité des enseignants et des étudiants ; soutenir les séjours de mobilité des enseignants pour la formation en master et en doctorat ; renforcer l'internationalisation de la recherche, avec des publications indexées communes, et promouvoir des accords pour le développement de programmes de doctorat et de thèses en cotutelle.

## 5. Pilotage

**La gouvernance de l'UTP est attentive à la cohérence globale de ses orientations administratives. Toutes sont décrites dans l'organigramme qui précise également les domaines de connexion. Chaque unité dispose d'un plan annuel aligné sur le PDI. Des réunions d'informations sont organisées régulièrement avec l'ensemble du personnel administratif. La structure de l'encadrement intermédiaire est solide. Aucun problème d'organisation n'a été mentionné ou identifié.**

**L'organisation de l'administration est coordonnée au niveau national ; le personnel est réparti au sein des différents campus. C'est une organisation mixte avec des répliques du campus central, mais avec une coordination centralisée.**

Le pilotage et l'organisation des ressources financières, budgétaires et humaines sont définis et contrôlés en interne et en externe. La stratégie est définie et comporte une dimension pluriannuelle. Elle est cependant difficile à appliquer en raison de la rigidité du cadre fixé par l'État et de l'incertitude concernant les disponibilités budgétaires.

Les finances sont étroitement contrôlées, mais elles sont extrêmement dépendantes des réglementations étatiques, ce qui entraîne une forte insécurité quant aux actions pouvant être menées.

La situation patrimoniale est contrôlée et encadrée ; l'Université dispose d'infrastructures modernes avec des plans d'entretien pluriannuels. Elle essaie d'adapter les infrastructures et les services d'accessibilité, mais elle doit travailler davantage avec la société civile et les associations.

Dans le domaine des ressources humaines, l'UTP ne peut pas développer sa propre stratégie en raison du contrôle de l'État, ni utiliser des fonds autogérés. Elle attire beaucoup d'étudiants en raison de son image positive, qui les rassure. L'Université embauche du personnel jeune plus qualifié que nécessaire, titulaires de masters et de doctorats. Le personnel enseignant est vieillissant, mais un plan de renouvellement des

enseignants chercheurs et du personnel administratif a été élaboré ; la décision de financement de ce plan revient à l'État.

L'Université fait preuve d'une grande capacité d'adaptation à différentes situations, elle utilise des outils d'organisation et de gestion en ligne, et fait appel à des ressources humaines externes. Il convient de saluer le niveau de qualification et de professionnalisme du personnel, la régularité des programmes de formation des enseignants et l'effort continu de l'UTP pour anticiper l'évolution des compétences requises dans les différents postes.

Les possibilités de développement et de diversification de l'Université sont immenses, mais les nombreux contrôles de l'État, *a priori* et *a posteriori*, affaiblissent sa capacité d'adaptation et ajoutent de la rigidité.

L'institution possède un système d'information adapté à sa stratégie et à ses objectifs, qu'elle a défini en interne. Toutefois, la question est de savoir si l'Université devrait adapter son système aux systèmes d'information existants au niveau national.

Des mesures devraient être prises pour diversifier les sources de revenus et valoriser les services proposés et la recherche.

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

Les finances de l'UTP sont sous contrôle et bien organisées. La préparation du budget annuel vient en appui de la stratégie : chaque direction doit prévoir son plan opérationnel qui sert de base à l'établissement du budget. Les directions ou campus régionaux définissent des objectifs annuels alignés sur le PDI et sollicitent le budget nécessaire à cette fin. La direction centrale contrôle et consolide les budgets, qui sont ensuite soumis au ministère de l'Economie et des Finances. Durant cette phase, le contrôle de l'UTP se base sur la comparaison avec l'exécution des budgets des années précédentes et sur une évaluation correcte des nouveaux projets.

85 % des financements proviennent de l'État et il n'est pas possible d'utiliser librement les fonds propres. Cette forte dépendance apparaît comme une faiblesse de l'UTP en cas de réductions budgétaires de l'État, comme cela s'est produit en 2019. De telles réductions limitent les possibilités de développement de l'UTP car elles entraînent une diminution de l'effectif universitaire. Lorsque des coupes budgétaires ont lieu, il n'apparaît pas clairement si le campus central et les autres campus sont touchés dans les mêmes proportions.

Les compétences entre les campus régionaux et le campus central semblent être clairement définies. Le campus central assure la cohérence globale, coordonne la communication avec le Contrôleur, la disponibilité du budget et les examens de procédure. Chaque campus gère son propre budget et les achats inférieurs ou égaux à 10 000 dollars ; au-delà de ce montant, le campus régional doit en référer au campus central. Les principaux services de gestion sont disponibles sur les campus régionaux et fonctionnent en réseau : comptabilité et finances, achats et approvisionnement, maintenance.

En plus de procédures saines et constamment révisées, l'UTP dispose d'un système complet d'information financière. Le SIPAF est un système complet d'aide à la gestion et la prise de décision. Il permet d'automatiser les informations envoyées mensuellement au Contrôleur. Malgré cette automatisation, le personnel semble passer beaucoup de temps à rassembler les informations destinées au Contrôleur ou à répondre aux exigences de la loi sur la transparence. Bien que ces contrôles soient bénéfiques pour l'Université, le système ne garantit pas sa durabilité, ni ne permet la mise en place de politiques à moyen ou long terme.

Compte tenu de tous les facteurs en jeu, l'UTP dispose des conditions nécessaires pour établir un plan de développement pluriannuel solide. Elle pourrait développer une politique de diversification de ses fonds propres, comme elle l'a fait avec ses associations ou sa fondation, en valorisant davantage son potentiel de recherche et lié à ses infrastructures. Elle pourrait également optimiser ses dépenses en s'appuyant sur la comptabilité analytique, qui, si elle existe, ne semble pas être utilisée pour la prise de décision, ni à des fins de réorganisation du personnel.

**Aspects notables :** des finances maîtrisées dans le cadre d'une organisation et de procédures solides et constamment révisées ; une construction budgétaire en appui de la stratégie ; la qualité de ses méthodes et de ses équipes de travail ; des compétences clairement définies entre les campus régionaux et le campus central.

**Éléments à améliorer :** les coupes budgétaires entraînent généralement une diminution de l'effectif universitaire ; le personnel semble passer beaucoup de temps à préparer les informations à transmettre au Contrôleur et à répondre aux exigences du système de transparence ; la comptabilité analytique ne semble pas être utilisée pour la prise de décision ou la réorganisation du personnel. Bien que dépendante des réglementations nationales, d'autres points affaiblissent l'UTP, comme le fait de ne pas pouvoir utiliser librement ses fonds propres, ainsi que l'insécurité due à l'incertitude budgétaire, ou au fait de devoir répondre aux exigences relatives à la loi sur la transparence.

**Recommandations du comité d'experts** : mener une réflexion approfondie pour diversifier les ressources autour de nouveaux projets de recherche et en identifiant la valeur possible de ses actifs, par le biais d'accords avec l'État ; utiliser davantage sa comptabilité analytique pour la prise de décision et envisager l'optimisation des ressources humaines ; mettre en place une nouvelle forme de relation avec l'État autour de contrats-programmes à objectifs pluriannuels.

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

La nature stratégique des ressources humaines transparaît dans l'organigramme, qui établit un lien direct entre la direction générale des ressources humaines et le Recteur. Le Conseil général universitaire est chargé d'approuver les politiques de ressources humaines. Il se base sur des procédures solides de recrutement, d'évaluation et de formation du personnel.

Le ratio entre les étudiants (24 000), les enseignants (1 800 ; dont 70 % à temps partiel), le personnel administratif (2 012) et les chercheurs (120) semble déséquilibré. Le nombre très élevé d'enseignants à temps partiel s'explique par la nécessité de faire appel à des professionnels hautement spécialisés dans certaines matières ; ce besoin particulier concerne plutôt les étudiants en fin de cursus et pour des matières très spécifiques. Le personnel à temps plein en charge des missions d'enseignement, de gouvernance et de recherche, étant très peu nombreux, l'Université ne parvient pas à internationaliser ses travaux de recherche à un niveau satisfaisant, ni à remplir les objectifs de développement du pays dans le domaine de la recherche. Le personnel administratif et de service paraît très élevé par rapport au nombre d'enseignants et de chercheurs. L'explication réside peut-être dans cette bureaucratie paralysante et dans la quantité de justificatifs exigés par l'État auprès des institutions publiques.

L'institution a conscience de la nécessité de consacrer davantage de ressources à la recherche en réduisant la charge de travail des enseignants ou en engageant davantage de chercheurs. Pour l'instant, elle ne dispose pas des ressources financières nécessaires à la réalisation de cet objectif. Elle compense par une politique très active de formation du personnel, avec un accent particulier sur la recherche. Tout le personnel doit suivre un certain nombre d'heures de formation chaque année, pour assurer un renforcement continu de leurs compétences.

Le personnel administratif est soumis à une évaluation annuelle. Chaque responsable doit identifier les besoins de formation du personnel individuellement. La direction générale des ressources humaines centralise l'ensemble des besoins identifiés et définit un programme de formation individuel. La norme est de 120 heures de formation par an. Au total, 741 membres du personnel administratif ont des qualifications supérieures à celles requises pour leur poste. En plus de la formation annuelle, la politique d'incitation au renforcement des compétences leur permet de percevoir un meilleur salaire.

Les processus de recrutement et les missions correspondant aux différents postes sont publiés et réglementés. Une commission évalue les compétences professionnelles. Le salaire des travailleurs est évalué selon des barèmes établis ; il dépend de l'expérience, des qualifications, des fonctions, du poste et des responsabilités. La moyenne d'âge du personnel administratif est supérieure à 50 ans. La moyenne d'âge du personnel enseignant est également avancée. L'UTP a conscience de la menace que cela représente, c'est pourquoi elle a élaboré un plan de renouvellement du personnel qui nécessite un financement de l'État.

Aucune politique sur les risques psychosociaux et les risques liés à la santé et à la sécurité n'a été identifiée.

**Aspects notables** : des procédures cohérentes et détaillées, avec des directives claires et normalisées pour le recrutement, l'évaluation et la formation du personnel ; des programmes obligatoires de formation du personnel ; la qualité et le niveau de formation du personnel administratif.

**Éléments à améliorer** : ratio déséquilibré entre le personnel enseignant et administratif ; nombre élevé de professeurs à temps partiel ; nécessité d'établir des équivalents temps plein pour les professeurs à temps partiel ; nécessité d'établir un corps académique unique et des politiques de formation et de séjours à l'étranger pour l'obtention du doctorat ; permettre aux enseignants de se consacrer davantage à la recherche.

**Recommandations du comité d'experts** : poursuivre les politiques de renouvellement, de recrutement et de gestion des enseignants afin d'engager des enseignants qui font de la recherche de manière systématique et reconnue ; formaliser les critères de hiérarchisation des postes (entre administration et enseignement, entre fonctions, disciplines...) ; tenter d'anticiper les besoins futurs avec un plan général de renouvellement partagé avec l'État.

### Champ 3 : Système d'information

L'Université dispose d'un système d'information (SI) complet et efficace en soutien des services académiques, pédagogiques, administratifs et des TIC. Il s'agit d'un système propre, développé depuis plus de 20 ans, aux qualités reconnues. Malheureusement, l'État a opté pour un système qui n'est pas totalement compatible avec ses développements.

Le système est en mesure de fournir aux institutions, des informations et des rapports en temps réel, en matière de finances, d'achats, d'entreposage, d'actifs, de biens, de comptabilité, etc. Il comporte différents modules et sert de support à la gestion et à la prise de décision.

L'UTP dispose d'un réseau privé national permettant de connecter les campus régionaux au SI, de sorte que toutes les informations sont accessibles.

Le SI offre plus de 50 applications. En plus des services administratifs, il propose : une plateforme Internet de suivi du PDI 2018-2030 ; le suivi des plans CSUCA et Amélioration institutionnelle ; la signature électronique ; l'administration des espaces communs ; l'inscription et l'organisation de l'enseignement. De nouveaux services adaptés aux nouveaux besoins continuent d'être développés, même en cette période d'explosion des besoins numériques due à la Covid.

Le SI donne une visibilité à l'UTP au sein de la société civile et au niveau international. Ce système d'information offre une communication de qualité aux étudiants qui souhaitent poursuivre des études supérieures et n'ont pas la possibilité d'y assister physiquement ; il permet la participation et la collaboration de personnes issues d'entreprises et d'institutions nationales et internationales. Il peut également être utilisé pour suivre des études au format hybride (en présentiel et à distance). Un travail est en cours pour faciliter l'accès aux outils numériques des personnes souffrant de différents types de handicaps.

Au niveau de l'enseignement à distance, ce système a permis de garantir la continuité de la formation et de réaliser des progrès significatifs dans l'apprentissage de ces nouveaux outils pour la communauté. Grâce à la robustesse de ces outils, la rentrée scolaire n'a été retardée que d'une semaine en pleine pandémie.

**Aspects notables :** une couverture complète et intégrée du SI ; la capacité des équipes informatiques à développer rapidement de nouveaux services et à les mettre à jour ; un large éventail d'experts et le recrutement d'autres personnes en fonction des besoins ; des partenariats importants avec des acteurs du secteur tels que Dell et Huawei.

**Recommandations du comité d'experts :** mener une réflexion approfondie sur la pertinence de poursuivre avec le même système (non compatible avec celui des institutions étatiques), réaliser un travail avec les institutions pour étudier la possibilité d'étendre leur système au reste du pays, ou d'établir un plan pluriannuel pour moderniser le SI afin de développer son interopérabilité avec le SI de l'État.

### Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

Les actifs de l'UTP sont correctement contrôlés et gérés grâce à des plans de maintenance et des plans d'expansion pluriannuels. Il existe un plan pluriannuel de maintenance et de conservation permettant de faire une projection annuelle qui évalue l'état des équipements.

Ces plans et les projets soutenant le PDI sont utilisés pour établir le budget d'investissement soumis au ministère de l'Économie et des Finances. Ce dernier dispose d'un service dédié au suivi de ce budget : il évalue les budgets demandés et se prononce sur leur viabilité. Une fois approuvé, le ministère doit allouer et libérer les fonds nécessaires. En cas de constructions, un rapport des comptes doit être fait mensuellement.

Comme toutes les autres activités, le patrimoine (qu'il s'agisse de nouvelles constructions ou d'entretien) dépend fortement de l'approbation du Gouvernement.

Tous les biens sont identifiés selon une codification qui est en cours de révision pour l'aligner sur celle du Gouvernement.

Un personnel important, réparti entre le campus central et les campus régionaux, est chargé de l'entretien. Les étudiants et le personnel qualifient l'infrastructure de moderne. L'Université remplit ses obligations en termes d'accessibilité des infrastructures et des services, mais elle ne développe pas de politique proactive, et pourrait travailler davantage en lien avec la société civile et les associations.

**Aspects notables :** des actifs contrôlés avec des plans de maintenance et d'expansion pluriannuels ; la systématisation des plans pluriannuels ; l'adaptation des codes d'inventaire ; un personnel nombreux et réparti entre le campus central et les campus régionaux ; l'accessibilité des infrastructures et des services.

**Éléments à améliorer :** une plus grande collaboration avec la société civile et les associations pour progresser sur les questions d'accessibilité, sans se contenter de remplir les obligations imposées par l'État ; l'approbation des plans pluriannuels dépend de l'approbation des budgets des années suivantes par l'État.

**Recommandations du comité d'experts :** mettre en place des commissions de planification avec l'État pour essayer d'établir des programmes de viabilité pluriannuels dans tous les domaines de l'Université.

## 6. Qualité et éthique

### Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

**L'Université a mis en place une culture de la qualité. Elle dispose d'une politique d'amélioration continue de la qualité et des actions correspondantes. Elle est reconnue par les organismes d'accréditation nationaux et internationaux. Elle dispose d'un réseau d'audit interne et procède progressivement à l'évaluation et à l'accréditation des cursus, des programmes et des campus.**

Elle dispose d'un système de gestion de la qualité, doté de son propre manuel, et elle a récemment installé un système d'assurance qualité, *Audit Centroamérica*, à titre d'essai pilote au sein de la faculté des sciences et technologies, en coordination avec Aneca et le CCA.

Le comité d'experts recommande de continuer à développer la culture de la qualité qui permettra à l'institution d'obtenir des résultats encore meilleurs et de dépasser les normes atteintes. À cette fin, la révision du manuel de qualité doit être achevée, le système d'assurance qualité doit être intégré à toutes les facultés, et des progrès doivent être réalisés en matière d'évaluation et d'accréditation.

L'institution a développé une culture de la qualité par le biais d'améliorations successives grâce à des auto-évaluations et des accréditations, tant institutionnelles qu'un niveau des cursus et des programmes, auxquelles participent les enseignants, les chercheurs, les étudiants et le personnel administratif. Un système de gestion de la qualité (SGQ) a été mis en place pour les unités administratives et les laboratoires ; et un système d'assurance qualité interne (SIAC) pour les unités universitaires.

L'UTP a une longue expérience des processus d'accréditation. Depuis 1995, l'auto-évaluation porte sur l'institution elle-même, et depuis 2006 sur les cursus et les programmes, à des fins d'amélioration. Plusieurs cursus de l'UTP ont obtenu l'accréditation de l'Accai, et plusieurs programmes de master celle de l'Acap. En 2012, elle est la première université du Panama à obtenir l'accréditation institutionnelle de la Coneaupa. Six cursus d'ingénieur ont reçu plusieurs fois l'accréditation de l'Accai et un programme de master a obtenu celle de l'Acap. Le secrétariat général est certifié ISO 9001:2015 et le laboratoire Labaica est certifié ISO 17025:2006. Le centre d'ingénierie expérimentale a mis en œuvre son SGQ basé sur les exigences des normes ISO DGNTI-COPANIT ISO/IEC 17020:2014 et DGNTI-COPANIT ISO/IEC 17025:2006 dans ses 11 laboratoires situés sur le campus central et dans les campus régionaux.

L'institution dispose d'un département d'évaluation et de qualité (DEyC), qui dépend de la direction générale de la planification universitaire, avec des fonctions spécifiques dans ce domaine. Le DEyC est responsable de la coordination des processus de qualité au sein de l'UTP, il donne des conseils et propose un accompagnement avec un soutien technique aux différentes unités ; il guide, sensibilise, forme au processus de documentation et effectue des audits internes pour mesurer l'efficacité du SGQ mis en œuvre. L'équipe de professionnels, très qualifiée, compte des ingénieurs industriels, des spécialistes réseaux, ou encore des titulaires de masters en gestion et en éducation ; elle est régulièrement renouvelée en fonction des besoins.

Les objectifs de qualité sont inclus dans le PDI. Le DEyC dispose de procédures, de guides et d'instructions ; il forme des auditeurs et soutient le développement de diagnostics et de plans d'amélioration. Les résultats sont communiqués sur le site Internet de l'UTP dans la rubrique transparence ou sous forme de bannières. Il existe différents outils d'évaluation des performances des enseignants et des études elles-mêmes, dans le cadre du système d'amélioration continue de la qualité. Le système d'évaluation des chercheurs dépend de leur directeur.

**Aspects notables :** une culture de la qualité et des systèmes d'amélioration continue soutenus par des systèmes de gestion et d'assurance qualité ; des accréditations et des reconnaissances antérieures de la part d'agences et d'organismes nationaux et internationaux ; l'équipe du DEyC est qualifiée et expérimentée ; elle dispose de procédures, de lignes directrices et d'une vaste expérience dans les processus de gestion de la qualité.

**Éléments à améliorer :** mettre en place des outils d'accès à Internet pour les personnes handicapées ; ainsi qu'une politique visant à améliorer la diffusion des résultats des évaluations de l'enseignement ;

**Recommandations du comité d'experts :** lancer des initiatives qui permettent de rester à la pointe de la gestion de la qualité, même s'il s'agit des fonds propres à l'Université, et que ceux fournis par l'État sont rares ; étudier la modification et l'amélioration du système d'évaluation des chercheurs ; mettre en œuvre des outils permettant l'accès à Internet des personnes handicapées.

## Champ 2 : Éthique et déontologie

**L'institution dispose de structures permanentes de contrôle de l'éthique et de la déontologie. Il existe un Code d'éthique de l'UTP totalement transparent, publié sur Internet. Un système transparent pour les dépôts de plaintes et les griefs divers est mis en place.**

L'UTP s'engage à respecter ses valeurs, fondées sur l'équité, la transparence, l'excellence, la pertinence et la responsabilité sociale. L'Université dispose d'un code d'éthique qui s'applique à tous les domaines, est transparent et disponible en ligne. Il énonce des principes tels que la probité, la loyauté, l'honnêteté, la responsabilité, la transparence, l'efficacité et l'efficience ; et promeut le bon usage des biens, ainsi que le devoir de dénoncer les entraves des fonctionnaires et de ne pas se laisser aller au népotisme ou au favoritisme.

Le groupe d'experts recommande d'actualiser le code d'éthique, qui date de 2004, et de l'adapter aux nouvelles dispositions et au contexte international des droits de l'homme, de la diversité, du genre, des abus, etc. Le système de plaintes semble incomplet, et il serait souhaitable d'inclure des politiques préventives et proactives qui dépassent le strict respect de la loi. Il y a un manque de formation et de communication sur les questions d'égalité des sexes et d'abus.

L'UTP promeut ses valeurs par de multiples canaux et actions, et ses dirigeants s'efforcent de les incarner. Le vice-rectorat en charge de la vie universitaire coordonne différentes activités de communication dans le cadre de la « semaine des valeurs ». En outre, une matière liée à l'éthique professionnelle est incluse dans les programmes d'études des ingénieurs.

L'UTP définit clairement les normes de gouvernance et répond aux normes de l'État en matière d'utilisation des ressources publiques. Elle publie toutes les informations relatives au budget et aux salaires sur Internet (conformément à la loi nationale sur la transparence). Elle établit également un rapport des comptes annuel et un rapport mensuel sur l'exécution du budget. La direction nationale de l'audit interne et de la transparence, le département de l'éthique, de la transparence et des valeurs et l'unité en charge de la transparence sont les structures responsables de ces objectifs.

Les étudiants participent à l'évaluation du corps enseignant, à la gouvernance de l'Université (ils siègent aux conseils d'administration des facultés), et au processus d'évaluation et de gestion de la qualité. Comme indiqué précédemment dans ce rapport, malgré la représentativité des étudiants dans chacun des organes de gouvernance, leur participation n'est pas très active, et il serait souhaitable de mettre en place les mécanismes de soutien nécessaires pour remédier à cette situation.

Dans le domaine de la recherche, un comité institutionnel de bioéthique de la recherche a été créé ; ce comité a été une source d'inspiration à l'échelle nationale ; tous les projets impliquant des êtres vivants doivent respecter les procédures internationales régies par le comité national de bioéthique. L'institution est en train de procéder à son accréditation et à sa mise aux normes internationales.

L'UTP met en œuvre des mesures de lutte contre la fraude et la corruption afin de garantir l'efficacité de l'activité universitaire, et informe la communauté de sa gestion par le biais de son site Internet. Ce travail a été reconnu par l'Autorité nationale pour la transparence et l'accès à l'information (Antail).

La Loi organique et les règlements de l'UTP prévoient le principe de l'égalité des chances, le libre accès à l'enseignement supérieur, ainsi qu'une gestion équitable des ressources humaines. La direction de l'égalité des chances (qui dépend du Vice-rectorat en charge de la vie universitaire) dispose d'unités spécialisées dans le handicap, l'interculturalisme et le genre ; à travers elles, il sensibilise, motive, forme, coordonne, conseille, soutient et accompagne toute la communauté universitaire sur tous les campus, afin de promouvoir un environnement respectueux de l'égalité des chances.

L'UTP permet de passer par différents biais pour les dépôts de plaintes, les critiques et les suggestions, parmi lesquels : le Rectorat, le vice-rectorat académique, le secrétariat général, le Doyen de la faculté, la direction des campus régionaux, le centre de services aux citoyens (ligne téléphonique 311), ou encore une boîte aux lettres (physique et électronique) pour les suggestions ou les plaintes, gérée par la Direction nationale de l'audit interne et de la transparence, par l'intermédiaire du département de l'éthique, de la transparence et des valeurs. Malgré tous ces canaux, le système de dépôt de plaintes pourrait être encore plus complet ; l'institution travaille déjà à la mise en place d'un nouveau processus.

**Aspects notables :** l'UTP dispose d'une structure dotée de fonctions bien en place, qui s'occupe des questions d'éthique et de déontologie au sein de l'Université ; elle travaille dans un cadre réglementaire en matière d'éthique et de lutte contre la corruption et la fraude, en respectant les lois réglementaires nationales ; elle dispose d'un code d'éthique qui s'applique à tous les domaines ; elle a intégré des principes liés à l'égalité des chances et à l'équité dans ses documents publics et réglementaires.

**Éléments à améliorer :** renouveler le code d'éthique et l'adapter aux nouvelles dispositions et au contexte international des droits de l'homme, de la diversité, des handicaps, du genre et des abus ; améliorer le système de plaintes, en y intégrant la prévention, la formation et la diffusion sur les questions d'égalité des sexes, d'abus et de handicap.

**Recommandations du comité d'experts :** adapter le code d'éthique de 2004 aux nouvelles exigences en matière de droits de l'homme, de genre, etc. ; faire preuve de proactivité, en dépassant le cadre actuel de la loi sur l'éthique, afin de répondre au mieux aux exigences de notre époque ; être proactif en matière d'éthique pour s'adapter aux demandes des différents secteurs de la société.

## IV. CONCLUSION

### 1. Précédents

L'Université technologique du Panama a été fondée en 1981 par la loi n°18 du 13 août. Par la suite, certains articles de cette loi organique qui régit l'Université, ont été modifiés par d'autres lois (en 1982, 1984 et 1986). L'UTP est une institution publique qui, en tant que telle, est soumise à toutes les réglementations et à tous les contrôles de l'État. Elle a pour missions de fournir à la société une main d'œuvre qualifiée dans les domaines de l'ingénierie, de la science et de la technologie, qui soit entreprenante et innovante, dotée d'une formation complète, d'un esprit critique et socialement responsable, ainsi que de générer des connaissances appropriées pour contribuer au développement durable, et répondre aux exigences environnementales. Conformément à sa propre vision, et appuyée par une gestion efficace, l'UTP entend être un établissement d'enseignement supérieur reconnu pour la qualité de sa formation complète et la production et le transfert de connaissances dans les domaines de l'ingénierie, de la science et de la technologie, ainsi que pour leur application effective au service du bien-être social de la communauté.

Liée aux politiques nationales et alignant ses stratégies sur le Plan national, elle joue un rôle actif dans l'évolution et la modernisation de l'éducation et des politiques du pays ; l'UTP est l'université publique qui forme la plus grande quantité d'ingénieurs, dont la société a besoin, et qui participe avec l'État aux audits, aux tests et à divers projets. Elle a établi des axes stratégiques alignés sur les besoins des différentes régions du pays. Elle dispose d'une structure et d'un système de gouvernance et d'enseignement de qualité. Il en va de même des infrastructures, de l'environnement et de la culture qu'elle développe. L'Université est reconnue au sein de la société ; elle a conclu de nombreux partenariats stratégiques avec des acteurs locaux.

L'UTP dispose d'un campus central et de sept campus régionaux, au sein desquels six facultés dispensent les cours des différents cursus. Les activités de recherche, et les chercheurs, n'ont quasiment aucun lien avec les cours dispensés et le personnel enseignant.

Le budget apporté par l'État ne suffit pas, l'Université doit donc contribuer à hauteur de 15 % (parfois plus selon les années), sans toutefois pouvoir gérer librement cette part du budget. L'institution n'a pas non plus la possibilité de gérer elle-même les bénéfices dégagés au terme des différents exercices, ce qui constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre des programmes pluriannuels. Ces dernières années, le budget apporté par l'État a diminué, et a même fait l'objet d'une coupe budgétaire en 2019. Les coupes et les diminutions budgétaires impactent quasiment l'ensemble du personnel enseignant.

L'Université dispose d'un large éventail d'infrastructures d'enseignement, de recherche et de services, et continue à les développer dans les limites des possibilités offertes par le budget d'investissement. Plusieurs projets sont actuellement en cours concernant des salles de classe, des installations pour les étudiants, des laboratoires, des bâtiments et des centres de recherche (7 dans le campus central et 9 dans les campus régionaux). L'Université a conscience de la valeur de son patrimoine immobilier, elle en prend soin et l'entretient correctement, mais elle pourrait le valoriser pour obtenir d'autres sources de revenus, et développer des activités de recherche.

Le nombre de cursus proposés par l'établissement est stable depuis quelques années ; il s'élève actuellement à 143, dont 6 doctorats et 75 masters ou programmes de troisième cycle. Soulignons une offre d'enseignement hybride, alternant cours en présentiel et cours à distance qui permet à de nombreux étudiants de suivre leurs études universitaires malgré les contraintes géographiques, et qui assure la participation d'un nombre suffisant d'étudiants pour continuer à dispenser certains cours en toute légalité. L'UTP joue un rôle social et stratégique important. Le nombre d'étudiants inscrits a connu une augmentation légère mais progressive ces dernières années, malgré une légère baisse en 2020.

L'effectif du corps enseignant et administratif à temps complet est relativement stable depuis plusieurs années. Il convient toutefois de noter qu'il existe un grand nombre d'enseignants à temps partiel (beaucoup plus qu'à temps plein), généralement engagés pour partager avec les élèves leur propre expérience professionnelle. Notons que seul le personnel enseignant employé à temps plein effectue, en plus de l'enseignement, des activités de recherche, de gouvernance et de gestion. Le ratio d'étudiants par enseignant à temps plein est de 45.

La structure de gouvernance s'articule à différents niveaux. Au premier niveau, qui est celui de la politique et de la gestion, se trouvent le conseil général et le Rectorat, ainsi que les conseils académique, administratif, et de recherche postuniversitaire et d'extension universitaire. Le Recteur préside tous les conseils, qui se réunissent régulièrement. Ces derniers disposent de comités pour remplir leurs fonctions statutaires. Le Rectorat compte 4 vice-rectorats au niveau opérationnel : académique, administratif, en charge de la vie universitaire et en charge de la recherche postuniversitaire et de l'extension universitaire.

Au niveau de la coordination, on trouve le secrétariat général et la coordination générale des campus régionaux.



## 2. Situation actuelle

Les piliers de l'Université sont sains et solides ; son patrimoine et ses actifs offrent de nombreuses opportunités. L'offre éducative et ses différentes modalités sont adaptées ; les moyens techniques et technologiques de gestion et d'apprentissage mis à disposition de la communauté universitaire sont de qualité et bien encadrés. L'offre de formation mixte alliant cours en présentiel et à distance est attrayante ; l'Université entend être un établissement d'enseignement supérieur reconnu pour la qualité de sa formation et la production et le transfert de connaissances dans les domaines de l'ingénierie, de la science et de la technologie, ainsi que pour leur application effective au service du bien-être social de la communauté, appuyée par une gestion efficace.

L'institution a identifié certains besoins inhérents à sa structure de gouvernance, qui est très verticale en raison des contraintes imposées par la loi qui la régit. De plus, bien que les étudiants aient la possibilité de participer dans une large mesure à la gouvernance, ils ne s'en saisissent pas pour autant, pour diverses raisons. Le pourcentage de participation du personnel administratif à la gouvernance est presque symbolique, c'est pourquoi leurs opinions, leur voix et leurs votes ne sont pas suffisamment pris en compte.

Outre sa loi de création et son règlement, l'UTP est encadrée par une série de documents contenant des dispositions, des procédures et des manuels qui émanent de l'Université elle-même et qui réglementent les processus universitaires et administratifs.

L'institution a mis en place une politique concernant son image et son identité visuelle ; elle dispose à cet égard de manuels d'utilisation et de communication, ainsi que de règlements. L'image institutionnelle est harmonisée par des éléments tels que les logos, les couleurs et les symboles. La direction de la communication couvre les domaines suivants : journalisme, conception graphique et audiovisuelle, protocole, conseil, télévision, presse écrite et réseaux. Elle compte 31 personnes. Elle est efficace, mais bénéficierait du développement d'une politique de communication institutionnelle.

Pour donner un nouvel élan à la recherche, les démarches suivantes sont nécessaires : réfléchir à la mise en place d'un corps « académique » unique et veiller à la reconnaissance du temps consacré à la recherche par les enseignants ; augmenter le nombre d'enseignants ayant une formation doctorale ; encourager une dynamique de groupes de recherche qui permette d'aligner les domaines de recherche des enseignants sur les programmes de doctorat, ainsi que sur les thèses de doctorat et les publications scientifiques destinées aux revues internationales. De même, l'impulsion nécessaire à l'internationalisation doit se faire par des collaborations avec les centres de recherche, des opportunités de séjour à l'étranger pour permettre aux enseignants de compléter leur formation, et le tissage de relations durables et productives.

Le comité d'experts pense donc que l'UTP poursuivra ses efforts dans les domaines qui contribueront, selon sa propre évaluation de la situation, à son amélioration progressive, fera bon usage des recommandations du présent rapport et bénéficiera très probablement à moyen terme d'une reconnaissance internationale, étant donné qu'elle dispose du potentiel et des ressources nécessaires à cette fin.

## 3. Points forts et points faibles

### Points forts

- Alignement stratégique de la mission de l'UTP et de sa vision sur les besoins du pays.
- Institution reconnue et valorisée par les différents acteurs de la société.
- Organisation interne avec des attributions et des rôles définis et réglementés.
- Participation de la communauté universitaire à tous les organes de gouvernance.
- Image et identité correctement développées.
- Centres de recherche reconnus au Panama, dotés d'une structure claire et au service de la société. Fort potentiel de collaboration avec le monde industriel.
- Politique de formation et offre éducative bien structurées et très complètes, visant à répondre aux besoins de la société.
- Bon accompagnement tout au long du parcours de l'étudiant, y compris lors de son intégration professionnelle.
- Environnement d'apprentissage très encadré et complet. Soutien significatif à la diversité.
- Politique de partenariat solide, en raison de sa réputation nationale et de ses bonnes relations avec les entreprises, assortie d'une belle offre de stages étudiants et de pré-embauche.
- Ajout de l'internationalisation comme axe stratégique du PDI.
- Finances maîtrisées, dans le cadre d'une organisation et de procédures solides. Des actifs contrôlés avec des plans de maintenance et d'expansion. Couverture complète et intégrée du SI.
- Procédures solides pour le recrutement, l'évaluation et la formation du personnel ; qualité et niveau d'éducation élevés du personnel administratif.

- Existence d'une culture de la qualité, de l'amélioration continue et de la transparence soutenue par des systèmes de gestion et d'assurance qualité, avec plusieurs accréditations antérieures.
- Existence d'une structure dotée de fonctions bien en place en charge des questions d'éthique et de déontologie dans le cadre réglementaire de l'État dans les domaines de l'éthique, de la lutte contre la corruption et de la lutte contre la fraude. Principes relatifs à l'égalité des chances et à l'équité mis en place.
- Nombreuses faiblesses déjà identifiées, que l'Université tente de surmonter.

### Points faibles

- Déconnexion totale entre les instances d'enseignement et de recherche, et absence d'un programme complet de carrière académique. Lien enseignement-recherche inexistant. Aucun retour d'information sur les avantages de la recherche pour l'enseignement, absence de valorisation des travaux de recherche développés par les enseignants.
- Peu de participation du personnel administratif au sein des organes de gouvernance.
- Absence d'une politique coordonnée de mise en œuvre et d'application des actions de communication.
- Faible collaboration avec les centres internationaux et manque d'indexation des publications. Faible taux de mobilité des étudiants et des enseignants. Nécessité d'une politique d'internationalisation claire, alignée sur la stratégie.
- Nécessité de programmes et de politiques pour le suivi professionnel des diplômés à court, moyen et long terme. Absence de liens réguliers avec les employeurs des anciens élèves.
- Absence d'enseignement des langues dans le programme d'études, alors que la maîtrise des langues est une condition préalable à l'obtention du diplôme.
- Nécessité de mener davantage de politiques d'action positive à destination des populations issues de la diversité, élaborées avec la participation active de la société civile, ainsi que d'améliorer la communication au sujet des différents types de bourses.
- Ratio déséquilibré entre le personnel enseignant et administratif, et nombre élevé de professeurs à temps partiel.
- Coupes budgétaires s'accompagnant généralement d'une diminution de l'effectif enseignant.
- Il serait souhaitable de s'appuyer sur la comptabilité analytique pour la prise de décision et la réorganisation de la main-d'œuvre.
- Nécessité d'adapter le code d'éthique aux nouvelles dispositions et au contexte international des droits de l'homme, de la diversité, du handicap, du genre et du harcèlement.

## V. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE

Domaine	Recommandations
Gouvernance et gestion de l'Université	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer à prendre des mesures en faveur d'une gestion plus décentralisée, et d'une organisation plus horizontale.</li> <li>- Unifier les instances d'enseignement et de recherche, et renforcer la carrière académique.</li> <li>- Augmenter le nombre d'enseignants à temps plein.</li> <li>- Établir des stratégies et des politiques pour le développement du système de recherche et des programmes de doctorat.</li> <li>- Continuer à développer une culture de la qualité et de l'amélioration.</li> <li>- Améliorer la représentativité du personnel administratif.</li> <li>- Développer une politique de communication institutionnelle et des plans spécifiques pour chacune des périodes et chacun des objectifs.</li> </ul>
Recherche et enseignement	<p><i>La recherche a besoin d'une structure claire et définie tenant compte des axes et des programmes des facultés, et nécessite de toute urgence une méthodologie formelle qui intègre tous les acteurs possibles.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accorder une attention particulière au renforcement du lien entre la recherche et l'enseignement. Augmenter le nombre de programmes de doctorat.</li> <li>- Remédier au manque de lien entre l'enseignement et la recherche.</li> <li>- Valoriser les enseignants, les résultats de leurs recherches et leurs publications dans des revues indexées.</li> <li>- Nouer des relations avec des centres de recherche étrangers pour développer des projets communs.</li> <li>- Mettre en place une politique visant à encourager la mobilité des enseignants et l'accomplissement d'études doctorales.</li> <li>- Promouvoir et soutenir la mobilité internationale des étudiants.</li> </ul>
Parcours de l'étudiant	<p><i>Le comité reconnaît la qualité du travail et l'efficacité dans ce domaine, tout en invitant l'établissement à poursuivre ses efforts sans relâche afin d'en maintenir, voire d'en améliorer, la qualité.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les causes du délai effectif d'obtention du diplôme et y remédier.</li> <li>- Mener des actions afin d'accroître la participation effective des étudiants aux organes de gouvernance.</li> <li>- Allouer à la bibliothèque son propre budget, afin qu'elle puisse procéder à la planification stratégique de ses investissements.</li> <li>- Intégrer l'enseignement des langues aux cursus universitaires, et inclure l'enseignement des langues du pays.</li> <li>- Acter l'indépendance du mouvement étudiant.</li> <li>- Créer une politique d'action positive, avec la participation étroite des organisations de la société civile, pour les différentes populations issues de la diversité.</li> </ul>
Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la coopération avec l'industrie en matière de recherche, de développement et d'innovation.</li> <li>- Continuer à construire une relation solide avec les anciens élèves.</li> <li>- Établir une stratégie cohérente de mesures d'internationalisation.</li> <li>- Mettre en place des programmes visant à améliorer la mobilité des enseignants et des étudiants, et à soutenir les séjours de mobilité des enseignants pour leurs formations de master et de doctorat.</li> <li>- Renforcer l'internationalisation de la recherche, avec des publications indexées communes, et promouvoir des accords pour le développement de programmes de doctorat et de thèses en cotutelle.</li> </ul>
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener une réflexion approfondie pour diversifier les ressources, par exemple en lançant de nouveaux projets de recherche et en identifiant des axes de mise en valeur des actifs en présence.</li> <li>- Miser davantage sur la comptabilité analytique pour la prise de décision et l'optimisation des ressources humaines.</li> <li>- Tenter de planifier des contrats-programmes avec l'État afin d'instaurer des objectifs pluriannuels (ressources humaines, actifs, qualité, éthique, etc.).</li> <li>- Mener une réflexion approfondie sur l'utilisation, l'interopérabilité et la compatibilité, présente et future, du système d'information de l'Université et de celui de l'État.</li> </ul>

Qualité et éthique	<p><i>Le comité reconnaît le bon travail et l'efficacité de l'Université dans le domaine de la qualité, tout en l'invitant à poursuivre ses efforts à l'avenir.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer des initiatives pour garantir une bonne gestion de la qualité, même si il s'agit de fonds propres à l'Université et que ceux fournis par l'État sont rares.</li> <li>- Adapter le Code d'éthique aux nouvelles exigences en matière de droits de l'homme, de genre, etc.</li> <li>- Faire preuve de proactivité, en dépassant le strict cadre de la loi sur l'éthique, afin de répondre au mieux aux exigences de notre époque et des différents secteurs de la société.</li> </ul>
--------------------	---

## VI. RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

### 1. Recommandations générales

Suivent des recommandations générales formulées à l'intention de l'UTP, pour lui permettre de relever les défis mentionnés dans son plan stratégique, et devenir plus encore un établissement de référence.

- Établir une stratégie de modification de la Loi et du Règlement pour aller vers une gestion plus décentralisée, restructurer son organisation verticale et acter l'indépendance de la représentation étudiante. Il convient par ailleurs de dynamiser cette représentation des étudiants et d'élargir celle du personnel administratif.
- Unifier les organismes d'enseignement et de recherche et renforcer la carrière académique. Mettre en place des politiques pour le développement du système de recherche et des programmes de doctorat. Mettre en place des mécanismes de reconnaissance, d'encouragement et de promotion de la recherche au sein du corps enseignant. Mettre en place une politique visant à encourager les enseignants à entreprendre des études doctorales (si possible associées à une mobilité) et augmenter le nombre d'enseignants à temps plein.
- Identifier les causes expliquant pourquoi le délai d'obtention du diplôme est si long (50 % d'années en plus que la moyenne), et mettre en œuvre des politiques visant à remédier à cette situation. Inclure l'apprentissage des langues dans les programmes d'études.
- Engager des changements de fond concernant les politiques et la planification des programmes de mobilité des professeurs et des étudiants, et renforcer la collaboration et l'internationalisation, principalement dans le domaine de la recherche.
- Établir des contrats-programmes avec l'État afin de mettre au point des objectifs pluriannuels dans tous les aspects liés à la gestion de l'institution.
- Actualiser le code d'éthique afin qu'il soit conforme aux attentes internationales, et faire preuve de proactivité dans ce domaine pour être en phase avec notre époque, à travers les différents secteurs de la société.

### 2. Étapes futures

L'UTP doit réaliser des progrès à court et moyen terme pour pouvoir maintenir sa stratégie et remplir sa fonction sociale en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Elle est bien positionnée dans plusieurs des domaines de l'évaluation, et dans les autres, où elle n'atteint pas le niveau maximum, elle a conscience de ses lacunes et commence à prendre des mesures pour améliorer les aspects qui doivent l'être, et mettre en œuvre les recommandations formulées. Une stratégie davantage axée sur la gouvernance horizontale, un corps et une carrière académiques unifiés, qui favoriserait la recherche, ainsi que l'amélioration de l'internationalisation (qui est désormais considérée comme un axe stratégique du PDI) contribueraient grandement à répondre au reste des besoins. La stratégie pourrait envisager, entre autres propositions :

- de nouer des contrats-programme pluriannuels avec l'État (impliquant le ministère de l'Éducation, le ministère des Finances et le Contrôleur) ;
- de renforcer et former un corps académique unique en son genre, pour la plupart titulaires d'un doctorat ; de permettre à son personnel d'entreprendre une formation doctorale, si possible à l'étranger, afin de créer un véritable vivier de personnel enseignant et de recherche ;
- d'augmenter le nombre d'enseignants à temps plein ;
- de renforcer l'internationalisation à l'aide de partenariats pour la recherche et de formations en collaboration avec des universités étrangères, à travers des projets de séjour et de mobilité des professeurs et des étudiants, etc. ;
- de mieux mettre en avant les missions de la recherche et la diffusion de ses résultats ;
- de renforcer les axes de production de ressources propres, en mettant en valeur les activités de l'Université (audit, recherche, développement, innovation et formation) et son patrimoine.

## VII. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT

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

Bureau du Recteur de l'Université Technologique du Panama

Panama, le 15 juin 2021  
RUTP-N-48-081-2021

Dr François Pernot  
Directeur  
Département Europe et International  
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Cher Docteur Pernot,

Que nos premiers mots soient porteurs de meilleurs vœux de santé pour vous et toute l'équipe du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres).

A cette occasion, dans le cadre du processus d'évaluation institutionnelle et d'accréditation de l'Université Technologique du Panama (UTP), basé sur les standards du Hcéres, nous vous envoyons cette note reprenant les observations de l'UTP sur le rapport reçu.

L'Université Technologique du Panama (UTP) apprécie grandement les conclusions et les recommandations formulées par le comité d'experts du Hcéres et du CCA, chargés de mener la visite virtuelle d'évaluation externe. Nous sommes d'accord avec les faiblesses signalées, d'autant plus que plusieurs d'entre elles ont été identifiées par la Commission institutionnelle chargée de concevoir le Plan de développement institutionnel (PDI), et la Commission spéciale formée pour préparer l'intervention du Hcéres dans l'établissement. Par conséquent, l'UTP a commencé à travailler sur l'amélioration de certaines d'entre elles, et cela a déjà été approuvé par les organes directeurs de l'établissement au cours de la période 2020-2021. Concernant les améliorations proposées, nous nous engageons à prendre en compte les recommandations, en définissant les politiques et les stratégies nécessaires, qui permettront l'amélioration de ces aspects identifiés comme des faiblesses dans le rapport.

Ci-après, conformément au modèle d'évaluation du Hcéres, nous formulons quelques observations (type 2) sur le rapport reçu, et présentons les actions en cours pour l'amélioration continue du processus:

**Le lien enseignement-recherche** à l'UTP est renforcé par les activités qui seront menées dans le bâtiment de recherche récemment construit au sein du Campus central de l'UTP. À cette fin, une proposition acceptable sur la forme de gouvernance de ce nouveau bâtiment de recherche a été présentée.

Les cinq centres de recherche existants encouragent la recherche, et permettent également la réalisation de stages, pour les étudiants comme pour les enseignants, ainsi que l'utilisation de leurs infrastructures en appui aux activités d'enseignement.

Actuellement, une commission institutionnelle travaille à la révision et à la mise à jour du statut de l'université et, parmi d'autres améliorations, envisage de renforcer le lien entre l'enseignement et la recherche en créant un seul corps académique. En fait, le nouveau Plan de développement institutionnel (PDI) de l'UTP envisage la création d'un nouveau corps universitaire commun aux enseignants et aux chercheurs.

D'autres stratégies visant à renforcer la relation entre l'enseignement et la recherche sont mises en œuvre à l'UTP :

1. La Journée d'initiation scientifique (Jornada de Iniciación Científica-JIC) est une activité qui a lieu chaque année à l'UTP avec le soutien du Secrétariat national de la science, de la technologie et de l'innovation (SENACYT), où sont présentés, évalués et récompensés des projets de recherche au niveau du premier cycle universitaire, accompagnés par des enseignants et des chercheurs.
2. Embauche de chercheurs ayant des fonctions d'enseignement, rattachés à des facultés ou à des centres régionaux, et non à des centres de recherche.
3. Mise en œuvre de directives sur les décharges horaires pour les enseignants ayant des projets de recherche.
4. Augmentation progressive et soutenue du nombre de professeurs au niveau national qui accompagnent et conseillent annuellement les projets du Parcours d'initiation scientifique, comme le prévoit l'indicateur n° 44 du Plan de développement institutionnel (PDI).
5. Augmenter le nombre de chercheurs et d'enseignants inscrits au Système national de recherche de la République du Panama, indicateur n° 32 du PDI, pour les consultations dans le cadre de projets de recherche des facultés et des centres régionaux ; et comme membres des équipes d'experts lors de la Journée d'initiation scientifique.
6. Augmentation du nombre de travaux de fin d'études effectués pour obtenir les diplômes de premier et de deuxième cycle.

En ce qui concerne les **programmes doctoraux**, la stratégie consiste à augmenter le nombre de programmes de doctorat, grâce aux actions suivantes :

1. des alliances avec d'autres institutions ; comme par exemple le doctorat en biotechnologie avec l'Institut de recherche scientifique et de services de haute technologie du Panama (INDICASAT) et le Secrétariat national de la science, de la technologie et de l'innovation (SENACYT), doctorat lancé au premier semestre 2020, et le doctorat régional en sciences physiques avec le Conseil supérieur universitaire d'Amérique centrale (CSUCA), lancé au cours du premier semestre de 2019.
2. le renforcement des alliances stratégiques par le biais d'accords avec d'autres organisations, afin de promouvoir des masters scientifiques qui débouchent ensuite sur des programmes de doctorat dans les différentes facultés ; comme les masters scientifiques financés par le SENACYT, qui sont actuellement proposés à l'UTP (Faculté de génie civil, Faculté des sciences et de technologie, Faculté de génie mécanique et Faculté d'ingénierie des systèmes informatiques).
3. Incorporation de nouveaux docteurs à temps plein dans les facultés, comme c'est le cas du programme d'insertion des boursiers SENACYT dans les facultés de génie civil et industriel.
4. Renforcement du lien tuteur-étudiant entre, d'une part, les professeurs titulaires d'un doctorat et, d'autre part, les étudiants et enseignants, afin de les soutenir dans les activités concernant à la fois recherche et enseignement.
5. Le programme de stages postdoctoraux qui a été récemment approuvé par le Conseil de la recherche, des études supérieures et de la vulgarisation (CIPE) lors de sa réunion n° 05-2021 du 2 juin 2021.

L'UTP, consciente de la nécessité de mieux **valoriser les recherches et des publications des enseignants**, travaille par le biais de commissions tant au sein du vice-rectorat chargé de la recherche, des troisièmes cycles et de la valorisation, qu'au sein du vice-rectorat académique, à mettre à jour les critères d'évaluation des concours de recrutement et de reclassement des enseignants. Il y a actuellement une proposition en ce sens qui est en cours d'évaluation, afin d'être soumise à la discussion et à l'approbation des organes directeurs respectifs. D'une part, l'article 135 du statut de l'université fait de la publication des travaux de recherche une exigence pour le concours de recrutement de professeurs. D'autre part, pour la procédure de reclassement des professeurs et pour les concours de recrutement des enseignants, l'UTP dispose d'un mécanisme administratif dans lequel les publications, qu'elles soient ou non dans des revues indexées, sont valorisées.

L'UTP entretient des relations avec des **centres de recherche étrangers pour développer des recherches conjointes**, parmi lesquelles nous pouvons citer :

1. Développement de recherches conjointes dans le domaine des matériaux avancés, entre l'UTP et l'Université du Texas à Dallas, USA.
2. Collaboration entre les chercheurs de l'UTP et de l'Université de l'Arkansas, de l'Université autonome de Mexico, de l'Université de Bordeaux et d'autres encore, qui peuvent être consultées dans la base de données SCOPUS.
3. Incitation des chercheurs à participer à des réseaux de recherche internationaux.
4. Approbation par le Conseil d'administration dans sa séance N°05-2021, tenue le 4 juin 2021, de la création de la Direction Nationale des Sciences Spatiales (DINACE) pour le renforcement de l'enseignement supérieur technologique, le développement scientifique national, ainsi que la promotion des politiques publiques, l'établissement de réseaux, l'échange d'expérience, et l'utilisation de la technologie spatiale.

Afin de renforcer la **mobilité entrante des étudiants**, une journée internationale d'initiation scientifique sera officiellement lancée en 2021. Dans cette perspective, des démarches ont été effectuées auprès du Conseil national des recteurs du Costa Rica (CONARE) par le biais de l'ambassade du Costa Rica au Panama ; avec l'Université de Camagüey à Cuba ; et avec l'Université Unicentro au Brésil.

Nous sommes d'accord avec le constat qu'à l'UTP, la mobilité sortante est inférieure à la mobilité entrante.

L'un des moyens **d'améliorer la mobilité étudiante sortante**, est l'appui financier accordé aux étudiants lauréats de la Journée nationale d'initiation Scientifique, afin qu'ils puissent participer à ce même type d'évènement dans les universités nord-américaines.

L'UTP dispose de plusieurs mécanismes lui permettant de **reconnaître le travail de recherche des enseignants et des chercheurs**.

1. Depuis cinq années consécutives, le Gala scientifique récompense les travaux de recherche des professeurs et des chercheurs.
2. Directives pour les décharges horaires des enseignants qui effectuent des recherches.
3. Reconnaissance des professeurs qui encadrent les projets JIC selon la Résolution N° CACAD-R- 08-2020 du Conseil Académique tenu le 22 décembre 2020.

4. En tant qu'allié stratégique dans le renforcement de la gestion administrative des projets de recherche, l'UTP s'appuie sur le Centre d'études multidisciplinaires en sciences, ingénierie et technologie AIP (CEMCIT-AIP), qui, entre autres, permet la reconnaissance de chercheurs exceptionnels.

En ce qui concerne la **diffusion des résultats de la recherche**, l'augmentation du nombre de publications dans des revues indexées dans SCOPUS et Google Scholar est envisagée. Plus de 1 000 publications au cours de la période comprise entre 2018-2025, sont attendues, comme le prévoient les indicateurs n° 36 et n° 37 du PDI.

Concernant la question des **logements étudiants**, des projets spécifiques pour certains campus ont été présentés ces dernières années dans le Projet de Budget d'Investissement de l'UTP. Cependant, ces demandes n'ont pas débouché sur l'allocation de ressources, bien qu'elles aient été approuvées par le système d'investissement public de l'État (SINIP). Face à ce besoin, l'UTP développe cette année 2021 le projet de construction de résidences étudiantes, à la fois dans le campus central et dans les centres régionaux. L'objectif est de garantir l'entrée et l'accueil des étudiants disposant de capacités économiques limitées, et qui résident dans des lieux éloignés, afin qu'ils puissent effectuer leurs études supérieures à l'Université technologique du Panama.

Le ministère du logement et de l'aménagement du territoire (MIVIOT) agit en tant que facilitateur et conseiller technique du projet, et fait le lien entre l'UTP et les investisseurs intéressés par le projet.

Le lancement de ce projet, de portée nationale, a été relayé par certaines chaînes de télévision et dans la presse écrite.

En ce qui concerne le **nombre de collaborateurs administratifs**, il est important de mentionner que l'UTP sous-traite très peu de services, et les assure elle-même. En ce sens, des tâches telles que le nettoyage, l'entretien des espaces verts, tous les domaines de la maintenance, la sécurité et les services de cafétéria, entre autres, sont assurées par l'institution elle-même, grâce à du personnel recruté pour ces tâches, ce qui représente environ 30 % du personnel administratif total.

Il est important de noter que ce modèle s'applique aussi bien au siège que dans chacun des centres régionaux, plaçant à l'échelle nationale le nombre de collaborateurs administratifs et techniques chargés de la réalisation de ces tâches manuelles, à un niveau élevé.

Concernant le **système d'information budgétaire, administrative et financière (SIPAF)** de l'UTP, des discussions préliminaires ont eu lieu avec le Bureau du contrôleur général de la République en vue de l'utiliser comme base d'un nouveau système administratif et financier à l'usage du gouvernement central ; le système UTP étant considéré comme complet, et sa conception conforme aux normes financières et comptables qui régissent l'État panaméen.

Le **processus d'auto-évaluation institutionnelle a été participatif**. Les différentes commissions mises en place pour mener à bien le processus étaient majoritairement composées d'enseignants et de personnel administratif, avec la participation de quelques chercheurs et d'un étudiant représentant l'Association des étudiants. Le tout en tenant compte des fonctions exercées au sein de l'université et du lien avec les domaines envisagés dans le modèle du Hcéres. Le document « *Organisation du processus d'auto-évaluation institutionnelle UTP-Hcéres* », référencée dans la méthodologie disponible, sur la plateforme web de l'UTP-Hcéres, détaille les noms et les fonctions des différents membres des commissions de travail ; ils agissaient au nom de leurs organisations, dans leurs domaines respectifs, en assurant la tenue des réunions nécessaires pour fournir les informations requises par le Hcéres.

Compte tenu du contexte historique de quarantaine totale dans lequel le monde et notre pays se trouvaient pendant la période de préparation du rapport d'auto-évaluation, il était difficile de contacter les entités externes, certaines d'entre elles ayant fermé leur entreprise, afin de les consulter et de les impliquer dans le processus.

Conformément à notre devise "La voie de l'excellence par l'amélioration continue", l'UTP, avec quarante ans d'existence, continue de développer des actions qui lui permettent de maintenir une reconnaissance nationale et internationale, comme le confirme la récente publication du QS World University Rankings 2022, positionnant l'UTP dans les 1000 meilleures universités du monde, pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive. Sans plus attendre, nous vous saluons et nous nous réjouissons des prochaines étapes du processus d'auto-évaluation institutionnelle et d'accréditation Hcéres.

Cordialement,

Ing. Héctor M. Montemayor A.  
RECTEUR

cc : Dr. Antoine Devoucoux Du Buysson - Responsable du projet Hcéres  
Comité de pilotage institutionnel de l'UTP-Hcéres

Ing. Axel Martinez - Coordinateur général du Comité de pilotage institutionnel de l'UTP-Hcéres.

## Sigles et acronymes :

<b>ACAAI :</b>	Agence d'accréditation centraméricaine pour l'architecture et l'ingénierie
<b>ACAP :</b>	Agence centraméricaine d'accréditation des programmes de troisième cycle
<b>Aneca :</b>	Agence espagnole d'évaluation de la qualité et d'accréditation
<b>ANTAIL :</b>	Autorité nationale pour la transparence et l'accès à l'information
<b>CCA :</b>	Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur
<b>CEI :</b>	Centre expérimental d'ingénierie
<b>CEPALC :</b>	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
<b>CONEAUPA :</b>	Conseil national d'évaluation et d'accréditation des universités du Panama
<b>COPANIT :</b>	Commission panaméenne des normes industrielles
<b>CSUCA :</b>	Conseil supérieur universitaire centraméricain
<b>DEyC :</b>	Département d'évaluation et de qualité
<b>DGNTI :</b>	Direction générale des normes et technologies industrielles
<b>DRI :</b>	Direction des relations internationales
<b>GCREAS :</b>	Système régional d'accréditation des ingénieurs pour les Caraïbes
<b>Hcéres :</b>	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
<b>IDH :</b>	Indice de développement humain
<b>INEC :</b>	Institut national de statistiques et du recensement du Bureau du contrôleur général de la République du Panama.
<b>ISO :</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>ISU :</b>	Institut statistique de l'Unesco
<b>JCR :</b>	Journal citation reports
<b>Labaica :</b>	Laboratoire d'analyses industrielles et des sciences de l'environnement
<b>ODD :</b>	Objectifs de développement durable
<b>PDI :</b>	Plan de développement institutionnel
<b>PIB :</b>	Produit intérieur brut
<b>POA :</b>	Plan opérationnel annuel
<b>SENACYT :</b>	Secrétariat national pour la science, la technologie et l'innovation
<b>SGQ :</b>	Système de gestion de la qualité
<b>SI :</b>	Système d'information
<b>SIAC :</b>	Système d'assurance qualité interne
<b>SICEVAES :</b>	Système centraméricain d'évaluation et d'accréditation de l'enseignement supérieur
<b>SIPAF :</b>	Système d'information budgétaire, administratif et financier
<b>SITEAL :</b>	Système d'information sur les tendances éducatives en Amérique latine
<b>SPNF :</b>	Service public non financier
<b>TIC :</b>	Technologie de l'information et de la communication
<b>TNS :</b>	Taux net de scolarisation
<b>UTP :</b>	Université technologique du Panama
<b>WOS :</b>	Web of science



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Université technologique du Panama (UTP)**

**Panama**

**Juillet 2021**

## CRITÈRES D'ACCREDITATION PAR LE HCÉRES

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

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

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

# APPRÉCIATION DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

## DOMAINE 1 : GOUVERNANCE ET GESTION DE L'UNIVERSITÉ

### 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.

### Évaluation du critère

La gouvernance et la gestion répondent à une stratégie visant à satisfaire les besoins, et sont adaptées à l'environnement national et régional. L'Université dispose d'une structure de gouvernance claire et bien réglementée. Même si elle y travaille actuellement, l'UTP doit accélérer le processus de réforme de la loi organique qui la régit.

La stratégie est définie et comporte une dimension pluriannuelle. Elle est cependant difficile à appliquer en raison de la rigidité du cadre fixé par l'État.

L'organisation interne est définie, mais le fait que le Recteur doive être présent dans tous les conseils et organes collégiaux réduit le temps dont il dispose pour d'autres tâches (la loi l'oblige à assister à tous les conseils). Même si elle est déjà très performante, la gouvernance pourrait être fluidifiée en adoptant une structure moins verticale.

L'organisation interne est très bien conçue, les règlements sont clairs et documentés. L'ensemble de la communauté universitaire participe à la gouvernance ; pour chaque groupe de personnels, les représentants élus peuvent s'exprimer et voter.

Le Recteur rencontre les représentants de tous les groupes au moins une fois par mois.

### Points forts

- Connaissance par l'Université de ses lacunes et mise en place de plans pour transformer sa gouvernance et son organisation interne.
- Institution ayant des ambitions, qui se mobilise en faveur de la société et cherche à résoudre les problèmes qui se posent au pays.
- Implication des différents acteurs socio-économiques dans la gouvernance.
- Valorisation et bonne appréciation de l'Université par les différents acteurs socio-économiques.

### Points faibles

- Malgré une forte représentation au sein des conseils, les étudiants ne contribuent pas très activement à la gouvernance.
- Forte dépendance à l'égard des réglementations de l'État.
- Le personnel administratif est peu représenté dans la gouvernance ; les statuts sont réglementés.
- Les conseils regroupent un très grand nombre de personnes, ce qui rend la prise de décision difficile.

## DOMAINE 2 : RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT

### 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.

### Évaluation du critère

L'institution propose une politique éducative adaptée à ses axes stratégiques et la met en œuvre. Sa politique et son activité en matière de recherche sont très proches des besoins régionaux. L'enseignement et la recherche (ainsi que le personnel enseignant et le personnel de recherche) sont presque totalement déconnectés l'un de l'autre, ce qui entrave les bénéfices possibles des retours d'information.

L'offre de formation est claire, bien structurée et de bonne qualité. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de délivrance de diplôme sont définies et font partie des axes stratégiques de l'Université, ce qui constitue clairement un point fort. L'UTP dispose de processus et d'outils visant à mesurer et évaluer les performances du personnel et des ressources pédagogiques. Il faut toutefois accroître l'interaction entre les facultés pour améliorer l'offre de troisième cycle et la rendre plus compétitive.

La politique en matière de recherche n'est pas aussi détaillée que celle en matière d'enseignement, mais elle a pour but de répondre aux besoins de développement de son environnement. L'intégration des enseignants et des chercheurs dans un seul et même corps d'enseignants-chercheurs permettrait d'augmenter considérablement les résultats de l'Université en recherche ainsi que ses ressources.

#### Points forts

- Offre de formation développée.
- Stages nombreux.
- Aide aux personnes défavorisées.
- Recherche adaptée au contexte et aux besoins du pays.
- Liens avec la société : relations avec les entreprises propices à la réalisation de stages et à la recherche.
- Capacité d'adaptation permettant de développer des offres de formation en ligne.
- Intervention de nombreux professionnels du monde de l'entreprise comme professeurs à temps partiel.

#### Points faibles

- Absence de relation entre la recherche et la formation.
- Renouvellement de l'offre de formation très lent et administrativement complexe (en raison de la législation). Perte d'opportunités par rapport aux universités privées.
- Le corps enseignant ne compte que quelques dizaines de chercheurs.
- Les enseignants ne sont pas reconnus pour leurs travaux de recherche.
- Nécessité de développer les programmes de doctorat.
- Les étudiants terminent leurs études avec plusieurs années de retard.
- Faible proportion d'enseignants à temps plein.

## 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.

### Évaluation du critère

L'institution est très attentive à tous les aspects du parcours d'apprentissage de l'étudiant ainsi qu'à sa qualité de vie. Elle met à la disposition de ses étudiants et de ses enseignants des ressources d'apprentissage de qualité et qui sont appréciées par les élèves. Les services offerts aux étudiants, en dehors de l'enseignement, sont de bonne qualité.

L'Université offre un bon accueil aux nouveaux étudiants, elle leur fournit des informations exhaustives et les tient informés tout au long de leur scolarité dans l'établissement. Elle propose notamment un premier cours d'intégration ainsi qu'une présentation des services. Elle dispose de bons services auxiliaires, accessibles à toute la communauté universitaire. Le service de bibliothèque est régionalisé et assure un soutien adéquat sur tous les campus ; il est réputé pour son degré de spécialisation au niveau national, bien qu'il ne dispose pas d'un budget propre.

Les relations avec les diplômés sont bonnes et suivies dans le temps, principalement pour le soutien dans l'obtention de stages et leurs déroulements. Des dispositifs sont en train d'être mis en place pour obtenir des données relatives à l'évolution professionnelle des diplômés et au rapport entre leur évolution professionnelle et les études effectuées, etc.

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue, avec une implication plus importante et mieux définie de ces étudiants.

#### **Points forts**

- Le travail de communication réalisé en amont en direction des élèves de l'enseignement secondaire.
- L'accueil des nouveaux étudiants.
- Les services offerts aux étudiants.
- La mise en place d'un programme de suivi des diplômés.
- La participation aux structures de gouvernance à l'échelle communautaire est réglementée.

#### **Points faibles**

- Les étudiants ne sont pas suffisamment encouragés à participer à la gouvernance — manque de soutien et d'accompagnement lorsqu'ils doivent renoncer aux activités liées à leur formation pour participer à la gouvernance de l'Université.
- L'utilisation des installations et des activités sportives doit être encouragée.
- Les bibliothèques n'ont pas de budget propre.
- Les étudiants ayant des enfants ne bénéficient pas d'un soutien spécifique.

## **DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES ET INTERNATIONALES**

### **Critère d'accréditation**

- L'institution définit et conçoit la politique de relations extérieures et internationales 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'institution est en train de structurer ses relations internationales et a mis au point des mécanismes pour les adapter et les prendre en compte dans les axes stratégiques de l'établissement. Cet alignement des politiques de relations internationales sur les axes stratégiques est de plus en plus développé et apporte une valeur ajoutée à l'institution. Les relations que celle-ci entretient à l'extérieur sont bonnes, que ce soit avec les entreprises ou avec le secteur public. Les relations nouées avec les établissements internationaux sont de haut niveau et souvent de qualité.

L'institution encourage l'internationalisation des formations et des étudiants. Cette politique est mise en œuvre par la Direction des relations internationales. Celle-ci dispose de ressources humaines et financières limitées. Certaines formes d'internationalisation, telles que la mobilité des enseignants et des étudiants, sont encore limitées, en partie pour des raisons de coût financier, même si une aide de financement a été demandée à l'État car l'UTP ne peut pas couvrir ces dépenses — l'UTP étant une institution publique, la loi lui impose d'avoir l'autorisation de l'État pour faire des dépenses à l'étranger.

La mobilité étudiante est encore très limitée, l'UTP envoie et reçoit peu d'étudiants. Malgré cela, l'institution apporte son aide et les informations nécessaires pour que les échanges se déroulent dans les meilleures conditions et que les étudiants se sentent accompagnés. Certains étudiants qui partent en échange obtiennent

des bourses de l'État. Il existe un système de validation des cours suivis dans l'établissement partenaire, dont l'étudiant prend connaissance avant de partir en échange.

Il convient d'améliorer les séjours pré et postdoctoraux (en particulier pour le personnel enseignant), d'en proposer davantage et de les encourager en accordant des décharges de service aux enseignants. En pourcentage, les chercheurs sont plus nombreux que les enseignants à effectuer des échanges — même s'il faudrait que ce chiffre augmente également.

Depuis que l'internationalisation a été intégrée à sa stratégie, l'institution a mis en œuvre de nombreuses actions pour accroître son activité, même si certaines d'entre elles sont désorganisées. Il serait souhaitable d'établir une politique de gestion de ces activités.

L'État exerce un contrôle qui rend la signature d'accords avec les centres étrangers difficile, s'ajoute à cela une administration excessive. La marge de manœuvre et la souplesse qui doivent caractériser les relations extérieures et internationales, ainsi que la possibilité d'obtenir et de gérer des fonds provenant de l'étranger, sont donc très limitées.

#### **Points forts**

- Très bonne relation de l'Université avec son environnement, y compris au niveau régional.
- Excellente valorisation par l'Université de son environnement et des partenariats étrangers.
- Une Direction des relations internationales très dynamique. Bonne communication de l'Université en direction de la communauté universitaire sur les programmes de mobilité et les appels à projets externes et internes.
- Bonne reconnaissance des avantages qu'offre la mobilité des étudiants et des enseignants/chercheurs.
- Forte activité et développement des relations extérieures et internationales au cours des deux dernières années.

#### **Points faibles**

- Nécessité d'élaborer une politique de gestion des activités internationales et de la mobilité.
- Faiblesse des personnels universitaires à pratiquer une langue étrangère.
- Faible mobilité en général, et d'autant plus marquée dans les campus régionaux, en raison des lacunes en langues étrangères.
- Gestion administrative excessive pour mettre en place des accords et des collaborations internationales efficaces (en raison de la législation nationale).
- Besoin de fonds pour soutenir la mobilité des étudiants.

## **DOMAINE 5 : PILOTAGE**

### **Critère d'accréditation**

- Le pilotage et l'organisation des ressources financières, budgétaires et humaines sont définis et contrôlés. Ils sont adaptés 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**

Le pilotage et l'organisation des ressources financières, budgétaires et humaines sont définies et contrôlées (tous les mois) de manière interne et externe.

Dans le domaine des ressources humaines, l'UTP ne peut pas développer sa propre stratégie en raison du contrôle de l'État, ni utiliser des fonds autogérés, ni les reliquats. L'UTP est malgré tout très attractive en raison de l'image positive et de la sécurité qu'offrent les emplois qu'elle propose. L'Université embauche du personnel jeune plus qualifié que nécessaire, titulaires de masters et de doctorats. Le personnel enseignant est vieillissant, mais un plan de renouvellement des enseignants-chercheurs et du personnel administratif a été élaboré ; la décision de financement de ce plan revient à l'État.

L'Université fait preuve d'une grande capacité d'adaptation à différentes situations, elle utilise des outils d'organisation et de gestion en ligne, et fait appel à des ressources humaines externes.

L'institution possède un système d'information bien structuré et adapté à sa stratégie et à ses objectifs. Toutefois, la question se pose pour l'Université d'adapter ou non son système aux systèmes d'information existants au niveau national.

La situation patrimoniale est contrôlée et encadrée ; l'Université dispose d'infrastructures modernes avec des plans d'entretien pluriannuels. Elle essaie d'adapter ses infrastructures pour être accessible à tous les publics en situation de handicap, mais gagnerait ici à travailler davantage avec la société civile et les associations.

Les possibilités de diversification financière de l'Université sont importantes, mais elle n'est pas autorisée à les développer. Des mesures devraient être prises pour chercher d'autres sources de revenus possibles et valoriser les services proposés et la recherche.

#### **Points forts**

- Haut niveau de qualification du personnel et grand professionnalisme.
- Capacité à anticiper l'évolution des compétences requises dans les postes.
- Contrôle rigoureux des actifs financiers.
- Programmes de formation du personnel.
- Potentiel de diversification des ressources.

#### **Points faibles**

- Manque de flexibilité pour accroître l'efficacité des services (en raison de la rigidité de la réglementation).
- Moyenne d'âge du personnel avancée.
- Insécurité due à l'incertitude budgétaire.

## 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'institution a défini une politique de qualité qui recouvre l'ensemble de ses missions et met en œuvre un projet d'amélioration continue. La politique d'assurance qualité est régie par la loi du pays. Cependant, l'UTP a une culture très ancrée de la qualité, avec des accréditations ou des certifications internes et externes régulières. Elle dispose de systèmes d'amélioration continue de la qualité et elle est reconnue par les organismes d'accréditation nationaux et internationaux. Elle dispose d'un réseau d'audit interne.

L'institution a mis en place des structures de contrôle éthique et déontologique dans son fonctionnement quotidien. Son code de l'éthique et de la déontologie, qui remonte à de nombreuses années, doit toutefois être revu afin d'être conforme aux nouvelles dispositions et au nouveau contexte international en matière de droits humains, de diversité, de questions de genre et de harcèlement, etc.

L'UTP dispose d'un système de plainte, mais qui est clairement insuffisant, et travaille donc à la mise en place d'un nouveau système. Elle respecte la loi sur l'éthique, mais ne fait pas preuve de proactivité pour dépasser le strict cadre de la loi et être plus en phase avec son temps. Il existe des commissions chargées de recevoir les plaintes et de traiter les cas de mauvaise conduite éthique, commissions travaillant en toute transparence. Aucune plainte n'a été enregistrée. Il n'existe pas d'actions de formation et de communication sur les questions d'égalité des sexes et de harcèlement.

#### **Points forts**

- Culture développée de la qualité.
- Système d'amélioration continue en place.

- Existence de commissions chargées de recevoir les plaintes et de traiter les cas de mauvaise conduite éthique.
- Transparence dans le traitement des plaintes et des informations.

#### **Points faibles**

- Code d'éthique et de déontologie qui remonte à de nombreuses années et qui n'intègre pas la diversité des sexes ni le harcèlement.
- Manque de mesures d'information et de prévention.
- Manque de proactivité pour être en phase avec l'époque et dépasser le strict cadre des lois nationales.

## **RÉSUMÉ**

#### **RÉSUMÉ DES POINTS FORTS**

- Connaissance par l'Université de ses lacunes et existence de plans pour transformer la gouvernance et l'organisation interne de l'établissement.
- Institution ambitieuse, qui se mobilise en faveur de la société et cherche à résoudre les problèmes qui se posent au pays. Université très appréciée par les différents acteurs socio-économiques.
- Offre de formation de qualité.
- Recherche adaptée au contexte et aux besoins du pays.
- Interventions de nombreux professionnels comme conférenciers à temps partiel.
- Vie étudiante et services proposés de qualité.
- Excellente valorisation par l'Université de son environnement local et des relations avec les partenaires étrangers.
- Personnel hautement qualifié et professionnel.
- Contrôle rigoureux des finances et des actifs.
- Des fortes potentialités pour diversifier les ressources.
- Culture de la qualité. Système d'amélioration continue efficace.

#### **RÉSUMÉ DES POINTS FAIBLES**

- Les étudiants ne participent pas très activement à la gouvernance et le personnel administratif est sous-représenté dans celle-ci.
- Renouvellement de l'offre de formation très lent et administrativement compliqué.
- Absence de relation entre la recherche et la formation. Faible participation des enseignants à la recherche.
- Nécessité de développer les programmes de doctorat.
- Durée des études des étudiants souvent longue et parfois plusieurs années de retard.
- Nécessité de développer une politique de gestion des activités internationales et de la mobilité.
- Lacunes en langues étrangères chez les personnels.
- Faible mobilité, d'autant plus marquée dans les campus régionaux.
- Bureaucratie excessive freinant la mise en place des accords extérieurs et des collaborations.
- Manque de flexibilité freinant l'efficacité des services.
- Forte dépendance à l'égard des réglementations de l'État.
- Un code d'éthique et de déontologie obsolète qui n'intègre pas la diversité de genre ni le traitement des problèmes de harcèlement.



## DÉCISION FINALE

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

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

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

#### SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS PAR DOMAINE

Domaine	Recommandations
Gouvernance et gestion de l'Université	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuer à prendre des mesures en faveur d'une gestion plus décentralisée, et d'une organisation plus horizontale.</li> <li>- Unifier les instances d'enseignement et de recherche, et renforcer la carrière académique.</li> <li>- Augmenter le nombre d'enseignants à temps plein.</li> <li>- Établir des stratégies et des politiques pour le développement du système de recherche et des programmes de doctorat.</li> <li>- Continuer à développer une culture de la qualité et de l'amélioration.</li> <li>- Améliorer la représentativité du personnel administratif.</li> <li>- Développer une politique de communication institutionnelle et des plans spécifiques pour chacune des périodes et chacun des objectifs.</li> </ul>
Recherche et enseignement	<p><i>La recherche a besoin d'une structure claire et définie tenant compte des axes et des programmes des facultés, et nécessite de toute urgence une méthodologie formelle qui intègre tous les acteurs possibles.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accorder une attention particulière au renforcement du lien entre la recherche et l'enseignement. Augmenter le nombre de programmes de doctorat.</li> <li>- Remédier au manque de lien entre l'enseignement et la recherche.</li> <li>- Valoriser les enseignants, les résultats de leurs recherches et leurs publications dans des revues indexées.</li> <li>- Nouer des relations avec des centres de recherche étrangers pour développer des projets communs.</li> <li>- Mettre en place une politique visant à encourager la mobilité des enseignants et l'accomplissement d'études doctorales.</li> <li>- Promouvoir et soutenir la mobilité internationale des étudiants.</li> </ul>
Parcours de l'étudiant	<p><i>Le comité reconnaît la qualité du travail et l'efficacité dans ce domaine, tout en invitant l'établissement à poursuivre ses efforts sans relâche afin d'en maintenir, voire d'en améliorer, la qualité.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les causes du délai effectif d'obtention du diplôme et y remédier.</li> <li>- Mener des actions afin d'accroître la participation effective des étudiants aux organes de gouvernance.</li> <li>- Allouer à la bibliothèque son propre budget, afin qu'elle puisse procéder à la planification stratégique de ses investissements.</li> <li>- Intégrer l'enseignement des langues aux cursus universitaires, et inclure l'enseignement des langues du pays.</li> <li>- Acter l'indépendance du mouvement étudiant.</li> <li>- Créer une politique d'action positive, avec la participation étroite des organisations de la société civile, pour les différentes populations issues de la diversité.</li> </ul>
Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la coopération avec l'industrie en matière de recherche, de développement et d'innovation.</li> <li>- Continuer à construire une relation solide avec les anciens élèves.</li> <li>- Établir une stratégie cohérente de mesures d'internationalisation.</li> <li>- Mettre en place des programmes visant à améliorer la mobilité des enseignants et des étudiants, et à soutenir les séjours de mobilité des enseignants pour leurs formations de master et de doctorat.</li> </ul>

	- Renforcer l'internationalisation de la recherche, avec des publications indexées communes, et promouvoir des accords pour le développement de programmes de doctorat et de thèses en cotutelle.
Pilotage	- Mener une réflexion approfondie pour diversifier les ressources, par exemple en lançant de nouveaux projets de recherche et en identifiant des axes de mise en valeur des actifs en présence. - Miser davantage sur la comptabilité analytique pour la prise de décision et l'optimisation des ressources humaines. - Tenter de planifier des contrats-programmes avec l'État afin d'instaurer des objectifs pluriannuels (ressources humaines, actifs, qualité, éthique, etc.). - Mener une réflexion approfondie sur l'utilisation, l'interopérabilité et la compatibilité, présente et future, du système d'information de l'Université et de celui de l'État.
Qualité et éthique	<i>Le comité reconnaît le bon travail et l'efficacité de l'Université dans le domaine de la qualité, tout en l'invitant à poursuivre ses efforts à l'avenir.</i> - Lancer des initiatives pour garantir une bonne gestion de la qualité, même s'il s'agit de fonds propres à l'Université et que ceux fournis par l'État sont rares. - Adapter le Code d'éthique aux nouvelles exigences en matière de droits de l'homme, de genre, etc. - Faire preuve de proactivité, en dépassant le strict cadre de la loi sur l'éthique, afin de répondre au mieux aux exigences de notre époque et des différents secteurs de la société.

## RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

### – Recommandations générales

Suivent des recommandations générales formulées à l'intention de l'UTP, pour lui permettre de relever les défis mentionnés dans son plan stratégique, et devenir plus encore un établissement de référence :

- Établir une stratégie de modification de la Loi et du Règlement pour aller vers une gestion plus décentralisée, restructurer son organisation verticale et acter l'indépendance de la représentation étudiante. Il convient par ailleurs de dynamiser cette représentation des étudiants et d'élargir celle du personnel administratif.
- Unifier les organismes d'enseignement et de recherche et renforcer la carrière académique. Mettre en place des politiques pour le développement du système de recherche et des programmes de doctorat. Mettre en place des mécanismes de reconnaissance, d'encouragement et de promotion de la recherche au sein du corps enseignant. Mettre en place une politique visant à encourager les enseignants à entreprendre des études doctorales (si possible associées à une mobilité) et augmenter le nombre d'enseignants à temps plein.
- Identifier les causes expliquant pourquoi le délai d'obtention du diplôme est si long (50 % d'années en plus que la moyenne), et mettre en œuvre des politiques visant à remédier à cette situation. Inclure l'apprentissage des langues dans les programmes d'études.
- Engager des changements de fond concernant les politiques et la planification des programmes de mobilité des professeurs et des étudiants, et renforcer la collaboration et l'internationalisation, principalement dans le domaine de la recherche.
- Établir des contrats-programmes avec l'État afin de mettre au point des objectifs pluriannuels dans tous les aspects liés à la gestion de l'institution.
- Actualiser le code d'éthique afin qu'il soit conforme aux attentes internationales, et faire preuve de proactivité dans ce domaine pour être en phase avec notre époque, à travers les différents secteurs de la société.

### – Étapes futures

L'UTP doit réaliser des progrès à court et moyen terme pour pouvoir maintenir sa stratégie et remplir sa fonction sociale en tant qu'établissement d'enseignement supérieur. Elle est bien positionnée dans plusieurs des domaines de l'évaluation, et dans les autres, où elle n'atteint pas le niveau maximum, elle a conscience de ses lacunes et commence à prendre des mesures pour améliorer les aspects qui doivent l'être, et mettre en œuvre les recommandations formulées. Une stratégie davantage axée sur la gouvernance horizontale, un corps et une carrière académiques unifiés, qui


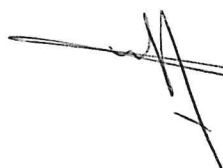
favoriserait la recherche, ainsi que l'amélioration de l'internationalisation (qui est désormais considérée comme un axe stratégique du PDI) contribueraient grandement à répondre au reste des besoins. La stratégie pourrait envisager, entre autres propositions :

- de nouer des contrats-programme pluriannuels avec l'État (impliquant le ministère de l'Éducation, le ministère des Finances et le Contrôleur) ;
  - de renforcer et former un corps académique unique en son genre, pour la plupart titulaires d'un doctorat ; de permettre à son personnel d'entreprendre une formation doctorale, si possible à l'étranger, afin de créer un véritable vivier de personnel enseignant et de recherche ;
  - d'augmenter le nombre d'enseignants à temps plein ;
  - de renforcer l'internationalisation à l'aide de partenariats pour la recherche et de formations en collaboration avec des universités étrangères, à travers des projets de séjour et de mobilité des professeurs et des étudiants, etc. ;
  - de mieux mettre en avant les missions de la recherche et la diffusion de ses résultats ;
- de renforcer les axes de production de ressources propres, en mettant en valeur les activités de l'Université (audit, recherche, développement, innovation et formation) et son patrimoine.

SIGNATURE

*Pour le Hcéres,*

Thierry Coulhon, Président



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

Date : Paris, 1<sup>er</sup> juillet 2021

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont disponibles en ligne : [www.hceres.com](http://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](http://hceres.com)

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

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