

## DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

Universidad Nacional (UNA)

Heredia

Costa Rica

**Janvier 2024**

Rapport publié le 07/02/2024

# SOMMAIRE

Rapport d'évaluation  
Décision d'accréditation

pages 1 à 30  
pages suivantes

# RAPPORT D'ÉVALUATION

**Universidad Nacional (UNA)**

Heredia, Costa Rica

**Juillet 2023**

L'Universidad Nacional (Costa Rica) a sollicité le Hcéres et le Conseil Centraméricain d'Accréditation de l'enseignement supérieur (CCA) pour la réalisation de son évaluation institutionnelle. Le référentiel utilisé est le référentiel d'évaluation externe spécifique aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Collège du Hcéres le 9 mai 2022. Il est disponible sur le site du Hcéres (hceres.fr).

Ce rapport a été traduit en français à partir de sa version originale en langue espagnole. Cette version originale en espagnol fait foi.

**Au nom du comité d'experts :**

Françoise Moulin Civil, présidente du comité

**Pour le HCÉRES :**

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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

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

## SOMMAIRE

I.	PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....	4
II.	COMPOSITION DU COMITE D'EXPERTS.....	5
III.	DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION.....	6
	PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE.....	6
	PROGRAMME DE VISITES.....	6
IV.	ÉVALUATION.....	7
	DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL.....	7
	DOMAINE 2 : POLITIQUE DE LA RECHERCHE, DE L'INNOVATION, DE L'INSCRIPTION DE LA SCIENCE DANS LA SOCIÉTÉ.....	13
	DOMAINE 3 : POLITIQUE DE LA FORMATION, DE LA VIE ÉTUDIANTE ET DE LA VIE DE CAMPUS.....	19
V.	CONCLUSION.....	23
	POINTS FORTS.....	24
	POINTS FAIBLES.....	24
	RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT.....	25
VI.	OBSERVATIONS.....	26
VII.	ANNEXES.....	29

## I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Universidad Nacional (UNA) a été créée en 1973 par la loi 5182 dite de « création de l'Université Nationale ». Elle prend la suite de l'École Normale du Costa Rica (1914), consacrée à la formation des enseignants et de l'École Normale Supérieure (1968), consacrée à la formation des enseignants du second degré, ce qui explique sa vocation éminemment pédagogique et humaniste. L'autre vocation de l'UNA réside dans son désir d'offrir un enseignement supérieur de qualité à tous les secteurs de la société costaricienne, y compris aux groupes sociaux les plus démunis et les plus vulnérables. L'UNA s'appuie sur quatre piliers fondamentaux : la formation, la recherche, l'« extension »<sup>1</sup> et la production. Elle dispose d'un large éventail de partenaires, tant au niveau national que régional et international.

L'UNA compte au total sept campus universitaires : trois campus à Heredia (Omar Dengo, Benjamín Núñez et Sarapiquí), deux dans la région de Brunca (Coto et Pérez Zeledón) et deux dans le Guanacaste (Liberia et Nicoya). Elle dispose également d'un campus interuniversitaire dans la province d'Alajuela. Francisco González Alvarado est l'actuel président<sup>2</sup> ; son mandat court de juillet 2020 à juillet 2025.

L'UNA est dotée d'un statut organique, qui est la norme la plus élevée de l'institution, régissant son organisation et son fonctionnement et définissant sa mission, sa vision, ses objectifs, ses principes et ses valeurs. Comme d'autres établissements publics d'enseignement supérieur, l'UNA fait partie du Conseil national des présidents (CONARE). Il s'agit d'un organe de coordination qui veille au développement national de l'enseignement supérieur et au respect des directives de l'État. Dans ce cadre, l'UNA a formulé un plan institutionnel à moyen terme (PMPI), considéré comme un outil fondamental, et des plans opérationnels annuels (POA). Le dernier PMPI (2023-2027) a une approche prospective ; il comprend des objectifs quinquennaux, des priorités stratégiques, de grandes orientations dans les différents domaines (formation, recherche, extension, production) mais aussi des axes transversaux : responsabilité environnementale, inclusion et équité, engagement social, régionalisation, innovation et création symbolique, culturelle et artistique.

Le gouvernement octroie à l'UNA son budget par l'intermédiaire du Fonds spécial pour l'enseignement supérieur (FEES), ainsi qu'aux autres universités publiques (Universidad de Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Técnica Nacional) avec des pourcentages de distribution prédéfinis (l'UNA dispose du deuxième budget universitaire le plus important après celui de l'UCR).

Le schéma organisationnel formel et fonctionnel de l'UNA comprend trois niveaux :

- (1) les organes collégiaux supérieurs : l'Assemblée de l'université, le Congrès de l'université, l'Assemblée des représentants, le Conseil de l'université, le Conseil académique ;
- (2) la direction exécutive : présidence (et ses organes auxiliaires), présidence adjointe, 5 vice-présidences ;
- (3) les organes d'exécution : les facultés, les centres, les antennes et la section régionale.

Les organes centraux sont pluralistes, démocratiques et comprennent les trois composantes humaines de l'université (enseignante, administrative, étudiante). L'administration est à la fois centralisée et fondée sur des organes déconcentrés. L'UNA bénéficie d'une politique de qualité assortie d'un plan de mise en œuvre et d'un système d'amélioration continue de la gestion universitaire.

L'UNA dispose d'une offre académique très diversifiée et liée aux territoires, qui fait l'objet d'une évaluation périodique. Elle est répartie à tous les niveaux d'études, bien qu'avec des différences (*bachillerato* – premier niveau de diplôme supérieur de type technique, licence, master, doctorat) et une grande diversité de domaines : arts et lettres, sciences fondamentales, sciences de la santé, sciences économiques, sciences sociales, informatique, droit, éducation, ingénierie, sciences naturelles. La plupart des formations diplômantes sont accréditées. L'UNA mène une politique d'appui et d'accompagnement auprès des étudiants (vie étudiante, bien-être, soutien à l'émancipation) et une politique de bourses qui bénéficie à 54% de la population étudiante.

L'UNA a une politique de recherche qui est mise en œuvre par le biais de programmes, de projets et d'activités académiques (PPAA). Dans ce domaine, l'UNA mène actuellement 446 projets répartis entre les sciences exactes et naturelles, l'ingénierie et les technologies, les sciences médicales, les sciences agricoles, les sciences

---

<sup>1</sup> Le concept « d'extension universitaire », très développé en Amérique latine, renvoie à la responsabilité sociale de l'université. Il implique non seulement une valorisation mais aussi une coproduction de la connaissance avec des acteurs de la société civile et, plus particulièrement, des communautés. L'extension est un échange à double sens, entre les savoirs systématisés, universitaires, et les savoirs populaires. Note du Hcéres.

<sup>2</sup> Dans les pays hispanophones (Espagne et Amérique latine), l'équipe présidentielle de l'université s'incarne dans les fonctions suivantes : Rector(a), vicerrector(a) pour président(e) et vice-président(e)s. Note du Hcéres.

sociales et les sciences humaines. En ce qui concerne les entités qui effectuent des recherches, l'UNA compte 32 écoles et 10 instituts, tant dans les facultés (philosophie et lettres, sciences sociales, sciences de la santé, sciences de la terre et de la mer, sciences exactes et naturelles) que dans les centres (centre d'études générales, centre de recherche et d'enseignement en éducation, centre de recherche, d'enseignement et de valorisation artistique). Sur les 570 chercheurs de l'UNA, 45 sont titulaires d'un doctorat, 428 d'un master et 97 d'une licence ou d'un *bachillerato*. Plusieurs laboratoires ont été accrédités. Dans le cadre de son « Statut organique », l'UNA a fait de l'innovation, de la valorisation et de l'inclusion de la science dans la société un domaine d'action fondamental. Elle mène une politique publique au profit du développement humain intégral des populations les plus vulnérables aux niveaux régional et territorial et en fonction des besoins du pays. Des centaines de projets sont menés chaque année dans tous les domaines.

Parmi les chiffres clés de 2021-2022, retenons :

- le nombre d'étudiants : 20 913 (53 % de femmes, 3 917 étudiants primo-entrants, 10 742 boursiers).
- sur les 10 742 boursiers, 66,5 % proviennent des campus centraux et du campus interuniversitaire et 33,5 % des autres campus et de la section régionale.
- le budget annuel des bourses : 12 698 415 000 colones (environ 21 millions d'euros qui bénéficient environ 10 000 étudiants).
- le personnel enseignant : 1 833 (1 121 contrats à durée déterminée + 571 titulaires + 141 remplaçants).
- le personnel administratif : 1 696 (414 à durée déterminée + 1 013 titulaires + 269 remplaçants).
- PPAA (programmes, projets et activités académiques) pour la période 2016-2021 : 296 programmes, 1 252 projets, 532 activités académiques.

## II. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- **Françoise MOULIN CIVIL**, professeure des universités émérite de littérature latino-américaine, CY Cergy Paris Université (France). Ancienne présidente de l'université de Cergy-Pontoise, ancienne rectrice de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, conseillère au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche – présidente du comité d'experts de l'évaluation de l'UNA
- **Jean-François MARCEL**, professeur des universités en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Toulouse Jean Jaurès (France). Responsable des programmes de master et de doctorat
- **Diana RUIZ PINO**, maîtresse de conférences en océanographie, climatologie et environnement, Sorbonne Université (France). Présidente et responsable de plusieurs programmes scientifiques internationaux dont IMBeR (Integrated Marine Biosphere Research)
- **Mercedes del Carmen TINOCO ESPINOZA**, directrice de l'évaluation institutionnelle et de l'accréditation, Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (Nicaragua). Représentante titulaire du Nicaragua auprès du Conseil centraméricain d'accréditation de l'enseignement supérieur (CCA)
- **Anne KHOURY SAINT-CRICQ**, administratrice de l'enseignement supérieur, ancienne secrétaire générale adjointe, Université Côte d'Azur (France). Secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines, Université de Tours (France).
- **Sebastián CEBALLOS SÁNCHEZ**, étudiant de licence (soins infirmiers), Universidad especializada de las Américas (Panama). Membre et ancien président de la Fédération des étudiants d'Amérique centrale et des Caraïbes

Le Hcéres était représenté par **António NEVES**, chargé de projet Amérique latine au sein du département Europe et international.

### III. DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

#### PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Le processus d'auto-évaluation institutionnelle de l'UNA a commencé en 2022 suite à la signature de la convention avec le Hcéres. Au sein de l'université elle-même, le choix d'une évaluation institutionnelle, suivie, le cas échéant, d'une accréditation, a été partagé lors d'un webinaire organisé avec la communauté universitaire le 25 octobre 2022. Le processus et le calendrier ont été présentés. La composition de la commission institutionnelle pour le processus d'auto-évaluation a été définie. Cette commission a réalisé une analyse des domaines et des critères soumis par le Hcéres et a identifié les acteurs institutionnels pour la collecte des informations et leur incorporation dans le rapport d'auto-évaluation. Les données ont été analysées et revues pour s'assurer de leur fiabilité avant d'être approuvées. Le rapport et les analyses SWOT des trois domaines de l'évaluation ont été partagés avec la communauté lors d'un nouveau webinaire puis diffusé par courrier électronique à tout le personnel.

#### PROGRAMME DE VISITES

- Dates de la visite : du samedi 27 mai au mercredi 31 mai 2023.
- Résumé du déroulement : Le comité d'experts a reçu le dossier d'auto-évaluation début mars 2023. La première réunion de préparation collective en présentiel (virtuelle pour les deux experts d'Amérique centrale) a eu lieu le jeudi 20 avril suite à l'analyse individuelle du dossier d'auto-évaluation. Sur site, une réunion préparatoire s'est tenue le dimanche 28 mai, suivie de réunions plus courtes chaque matin de la visite. Le rapport a été rédigé par l'ensemble des membres du comité, selon une répartition, une économie générale et une méthodologie partagées. Après la visite, deux réunions virtuelles ont eu lieu les 28 juin et 18 juillet afin de finaliser la rédaction du rapport. L'ensemble du processus d'évaluation s'est déroulé en espagnol (analyse documentaire, entretiens, réunions internes et rédaction du rapport d'évaluation).
- Organisation de la visite : Les entretiens se sont déroulés sur trois jours : lundi 29, mardi 30 et mercredi 31 mai, et le samedi 27 mai une visite du laboratoire océanographique situé sur la côte de l'océan Pacifique a été proposée par l'UNA. Pendant les trois journées, les entretiens (d'une durée de 45 minutes voire de 1 heure) se sont déroulés sur le campus central Omar Dengo à Heredia, ainsi que d'autres visites sur ce même campus tels que plusieurs départements et laboratoires. Le programme des entretiens est inséré en annexe.
- Coopération entre le comité et l'université à évaluer : La coopération a été excellente, l'accueil a été à la fois chaleureux et professionnel ; le calendrier a été strictement respecté. Le programme de travail a été entièrement honoré, comme il était prévu dans le préprogramme.
- Problèmes potentiels : Aucun problème d'aucune sorte n'est à noter. Le seul regret du comité a été de n'avoir pu rencontrer la présidente adjointe qui était à l'étranger.



## IV. ÉVALUATION

### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

L'Universidad Nacional, UNA est l'une des cinq universités publiques du Costa Rica. Héritière de l'Ecole normale du Costa Rica et de l'Ecole normale Supérieure, la formation constitue une priorité institutionnelle. Elle jouit d'une autonomie importante en matière de gouvernance, d'administration et d'organisation qui est garantie par la Constitution. La vision, la mission, les principes et les valeurs de l'UNA sont définis dans son « Statut organique », texte formant un cadre de référence déterminant ses règles de fonctionnement.

Grâce à son fort *leadership*, l'UNA définit et assume son positionnement aux niveaux local, national et régional (1) et bénéficie de la coopération interuniversitaire (2). L'UNA s'est fixé des objectifs sur le long terme et l'université dispose de processus de planification (3). Elle sait également comment mettre en œuvre ses plans à moyen ou long terme sur une base annuelle (4). Enfin, elle dispose d'un large éventail de partenaires (5).

- (1) L'UNA est dirigée par un président qui porte les intérêts de son université ainsi que la place des universités publiques dans un contexte de montée en puissance des établissements privés d'enseignement supérieur au Costa Rica. Il est conscient du rôle de l'université dans le soutien aux secteurs sociaux les plus vulnérables. L'UNA compte au total sept campus universitaires et un campus interuniversitaire, couvrant ainsi les besoins des provinces costaricaines. Les antennes régionales ont le même statut qu'une faculté et bénéficient d'investissements prioritaires afin de financer de nouveaux équipements et soutenir l'innovation. L'UNA prend à cœur sa responsabilité sociale, son modèle de développement territorial, son offre de formation à destination de la population et son approche pédagogique qui s'inscrit dans ce que l'on appelle « l'épistémologie du Sud »<sup>3</sup>. Cet engagement lui a permis de construire une identité institutionnelle clairement affirmée dans le pays. Le sentiment d'appartenance à la marque UNA est très fort.
- (2) La coopération entre les universités est encouragée afin d'éviter toute concurrence entre universités publiques. Elle s'effectue par l'intermédiaire du Conseil national des recteurs, CONARE qui veille à la coordination et au développement national de l'enseignement supérieur et au respect des directives de l'État. Cependant, il existe une hiérarchie entre les universités publiques en raison de leur histoire (l'Université du Costa Rica, UCR, reste la plus ancienne) et de leur dotation financière. Les fonds de l'Etat constituent presque uniquement la seule source de revenus des établissements publics. A cet égard l'UNA n'a pas une politique très active de recherche de ressources propres. Elle bénéficie du deuxième plus important budget octroyé par l'Etat aux universités publiques (après l'UCR). Une pression récurrente à la baisse des dotations amène les universités publiques à des formes de solidarité et de coopération. À cette occasion, les universités ont reçu le soutien de la société civile. L'UNA soutient également des mouvements sectoriels comme récemment l'aide qu'elle a apportée aux agriculteurs.
- (3) L'objectif de l'UNA s'inscrit dans une vision à long terme s'appuyant sur un « scénario d'avenir » projeté à 2042. Elle s'exprime à travers la devise : « L'UNA nécessaire et florissante ». Dans le cadre de son « Statut organique » et des lignes directrices des plans nationaux d'enseignement supérieur et de développement, l'UNA a lancé des processus de planification institutionnelle et a formulé plusieurs plans à court, moyen et long terme. Elle a rédigé en 2004 un plan global et en 2007, un plan stratégique. Afin de surmonter cette superposition de planifications, l'UNA a décidé en 2013 de s'appuyer sur des « Plans institutionnels à moyen terme » d'une durée de cinq ans (PMPI) approuvés par l'Assemblée de l'université. Le dernier PMPI (2023-2027) est celui dont l'approche est la plus prospective, ayant des objectifs quinquennaux, des priorités stratégiques, de grandes orientations dans les différents domaines (Formation, Recherche, Extension, Production) mais aussi des axes transversaux : responsabilité environnementale, inclusion et équité, engagement social, régionalisation, innovation, culturelle et artistique. La visibilité des réseaux régionaux et la mobilisation d'axes transversaux partagés font partie des atouts du PMPI. Ce dernier a été construit de manière participative avec l'ensemble de la communauté à travers un panel de 50 personnes et 18 ateliers sur une période d'un an. Le Plan reflète bien la vision de l'institution et les lignes directrices à suivre malgré son apparente complexité structurelle (axes, objectifs, priorités). Les propositions ont été définies par les facultés, les centres et d'autres entités internes. D'éventuelles

---

<sup>3</sup> D'après le sociologue Boaventura de Sousa Santos qui propose, comme alternative aux épistémologies occidentales, une prise en compte des savoirs et des visions du monde des peuples du Sud, souvent ignorés et invisibilisés. Note du Hcéres.

résistances se sont manifestées mais elles ont été gérées par le président lui-même qui est très impliqué dans le processus.

- (4) Afin de rationaliser le PMPI, des plans opérationnels annuels (POA) ont été élaborés et sont étroitement intégrés au budget de l'institution. Il n'y a donc pas de déconnexion entre ce qui est planifié et opéré et le budget. Le modèle est fondé sur les résultats et sur la conformité à l'élaboration budgétaire. L'UNA peut s'appuyer sur un suivi rigoureux des différents plans, notamment grâce à l'unité de planification et d'auto-évaluation d'une part, à l'unité qualité d'autre part. Cette dernière est rattachée à la présidence adjointe, elle interagit avec toutes les instances de l'université, en plus d'être régie par le « Statut organique » de 2015. Cependant, il a été signalé durant la visite que des tableaux de bord et des indicateurs plus précis étaient encore manquants, et ce, malgré le Plan de renforcement et de stabilité de l'université, malgré un système d'information qui génère des données fiables et malgré un retour d'information régulier de tous les conseils. La présidence et la présidence adjointe ont une vision très claire de la trajectoire suivie et de sa cohérence. Mais, même si la communauté partage la vision de l'avenir qu'implique le PMPI, les objectifs ont à continuer à être partagés par toutes les unités, notamment académiques ou régionales. C'est une recommandation du comité.
- (5) L'UNA est très impliquée dans son environnement et mène une politique volontariste de partenariat. Elle dispose dans ce sens d'un large éventail de partenaires nationaux, régionaux et internationaux.

Au niveau régional, l'université est liée au secteur public et privé. Elle a développé diverses collaborations dans le cadre du développement régional et de l'extension universitaire<sup>4</sup>, ce qui se traduit par des activités académiques qu'elle mène à travers ses antennes et ses centres, ou par les accords, programmes et projets qu'elle développe elle-même. De ce point de vue, son impact socio-économique est important. Il se mesure à travers l'offre académique territoriale liée aux besoins exprimés localement : pêche artisanale, agriculture, apiculture, petites et moyennes entreprises, ainsi qu'à travers des activités sociales et culturelles : musique, danse, théâtre, dessin. D'une manière générale, les partenaires reconnaissent une bonne articulation avec l'UNA qu'ils considèrent comme très ouverte à la coopération avec des entités particulières, y compris le secteur privé et principalement à travers la prestation de services. Cependant, certains partenaires - très peu nombreux - regrettent une faible ouverture aux municipalités de la province de Heredia où se trouvent le campus central et deux autres campus.

Au niveau international, il existe une réelle volonté de créer une politique d'internationalisation dont le cadre réglementaire est en cours de réflexion. Pour l'instant, les partenaires sont nombreux et diversifiés sans que l'on comprenne bien où va la stratégie de recherche de coopérations internationales et d'identification de partenaires stratégiques. En outre, la coopération est principalement consacrée à la formation, au renforcement des compétences et à l'enseignement. L'UNA ne dispose pas pour l'instant d'une coopération dotée d'un budget pour la recherche et l'extension universitaire. Le Bureau des affaires internationales et de la coopération extérieure (AICE) a lui-même pris conscience de ses faiblesses à la faveur d'une enquête sur les alliances, les réseaux et les accords. Ce même Bureau est sensibilisé à la lenteur des processus de validation. Cependant, certains des obstacles à cette politique de clarification résident dans le nombre insuffisant de personnel dédié à l'internationalisation et dans le manque de relations avec les vice-présidences, en particulier dans le domaine de la recherche. A cet égard, il est légitime de s'interroger sur l'absence d'une vice-présidence aux affaires internationales, qui donnerait davantage de poids institutionnel au sujet. Le guide de l'internationalisation reste également à être formalisé.

La mobilité des étudiants est assez limitée, en particulier la mobilité entrante car il n'est pas possible de garantir un logement aux étudiants. L'UNA promeut en permanence la mobilité du personnel académique et administratif et des enseignants-chercheurs invités. Entre 2018 et 2022 : 735 enseignants-chercheurs invités, 1 037 procédures de mobilité sortante pour des événements, congrès, stages et autres, dont 88,9 % proviennent du secteur académique et 11,1 % du secteur administratif.

#### **En synthèse :**

**L'UNA définit clairement son positionnement aux niveaux local, national et régional. Elle s'emploie à assurer ses missions sociétales : responsabilité sociale, modèle de développement territorial, offre de cours auprès du grand public avec une attention particulière portée aux populations les plus vulnérables et à la pédagogie**

<sup>4</sup> Voir note 1.

sociale. Cet engagement a conduit au développement d'une identité de marque institutionnelle affirmée dans le pays.

La coopération universitaire est appuyée au travers du CONARE (Conseil national des présidents d'universités). A cet égard, l'UNA mène une politique de partenariat volontaire : elle dispose d'un large éventail de coopérations nationales, régionales et internationales. Au niveau international, il existe de nombreux accords et conventions mais la politique d'internationalisation n'en est qu'à ses débuts.

La stratégie de l'UNA, définie en cohérence avec les Plans Nationaux d'Enseignement Supérieur et de développement, est formalisée à travers des plans institutionnels à court, moyen et long terme. Le dernier Plan institutionnel à moyen terme a été élaboré de manière participative avec l'ensemble de la communauté universitaire (facultés, centres, entités internes), et a été approuvé par l'Assemblée de l'Université pour la période 2023-2027. Il exprime clairement la vision de l'établissement pour les prochaines années et se décline en priorités stratégiques sur chaque domaine, ainsi qu'en axes transversaux. L'adéquation entre la planification institutionnelle, et les moyens alloués est réalisée avec des plans opérationnels annuels (POA). L'UNA peut s'appuyer sur un Plan de renforcement et de stabilité de l'université, un système d'information fiable et un retour régulier de ses entités pour suivre la mise en œuvre des différents plans. Si le suivi budgétaire est également assuré, des tableaux de bords et des indicateurs plus précis font encore défaut.

L'UNA dispose d'une structure et d'une gouvernance rigoureuses fondées sur des instances collégiales, démocratiques et coordonnées. La prise de décision est transparente (1). Elle bénéficie également d'une administration solide (2). L'université s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue et peut s'appuyer sur des systèmes d'information et de suivi (3). Elle dispose d'un système de prévision budgétaire, d'exécution et d'affectation des ressources opérationnelles ainsi que d'une politique de maîtrise des coûts (4). L'UNA peut s'appuyer sur une solide politique de ressources humaines tout comme sur des services généraux très bien organisés (5).

- (1) L'UNA dispose d'une structure formelle et fonctionnelle rigoureuse que l'on retrouve dans l'organigramme. Au sommet se trouvent les instances collégiales supérieures renouvelées régulièrement et dont la séparation des pouvoirs est claire. Le président n'est pas à la tête du Conseil de l'université ce qui limite son pouvoir. Les organes de gouvernance sont pluriels et démocratiques : les trois composantes de l'université (enseignante, administrative, étudiante) y sont représentées selon des pourcentages définis par le « Statut organique » (respectivement 60 %, 15 % et 25 %). Les deux Assemblées définissent les grandes orientations stratégiques. L'Assemblée des représentants se réunit une à deux fois par an tandis que l'Assemblée de l'université ne se réunit jamais, ni physiquement ni virtuellement ce qui pose question sur sa fonction et son impact.

Le Conseil de l'université est l'instance suprême où sont définies les stratégies et les politiques ainsi que le suivi du budget et les accords. Un représentant enseignant y est élu comme président chaque année. Le Conseil est très impliqué dans les travaux inscrits à l'ordre du jour et a mis en place de nombreuses commissions de travail. Celles-ci tiennent des sessions hebdomadaires et émettent des accords. Le Conseil se réunit chaque semaine en formation plénière (le jeudi), ce qui impacte le travail et les autres tâches du personnel de l'université. Il se caractérise par une grande transparence dans la communication : les séances plénières sont retransmises en direct sur YouTube. Comme dans les autres universités publiques, le Conseil doit travailler sur tous les projets de loi de la législature de l'État et donner son avis sur chacun d'entre eux. Le Conseil entretient de bonnes relations avec la présidence.

La présidente adjointe est à la tête du Conseil académique (CONSACA) disposant d'un cadre normatif qui régit son travail. Ce dernier est composé de tous les doyens et du vice-président à la vie étudiante. Il s'agit d'un espace de dialogue, dans lequel il n'y a pas de représentation syndicale des enseignants-chercheurs, mais qui émet des accords et des règlements spécifiques de nature académique, qui doivent être respectés par les unités académiques. Il se réunit toutes les semaines (le mercredi) et dispose de commissions spéciales. Ses thèmes sont administratifs et académiques : enseignement et apprentissage, affaires étudiantes, programmes et projets, analyse et évaluation des ressources, processus de gestion des programmes. Cependant, le CONSACA ne s'occupe pas du renouvellement ou de l'accréditation des formations diplômantes. Ces questions sont tranchées par les unités académiques et les Conseils de faculté sans l'intervention du CONSACA. Cet organe manque donc de dimension et d'influence politiques.

Le processus électoral de remplacement d'un siège manquant est très long. Les postes politiques (par exemple celui de président) sont attribués pour cinq ans et les personnes ne sont pas rééligibles ce qui limite les abus. Tous les *verbatim* sont publics et les séances sont enregistrées.

La direction exécutive se compose de la présidence, de la présidence adjointe ainsi que de cinq vice-présidences. La présidence adjointe est une particularité de l'UNA. Le poste a été créé en 2015. La présidente adjointe a été élue sur le même ticket que le président, elle peut le remplacer en cas d'absence. Le cabinet de la présidence est l'organe de gestion le plus élevé. Il réunit chaque semaine le président, la présidente adjointe, les vice-présidents et rend compte chaque année à l'assemblée des représentants. Les vice-présidents sont assistés par des directeurs exécutifs qui sont chargés de l'exécution des processus, de coordonner, réviser et superviser. La prise de décision est à la fois transparente et collégiale.

Tous les autres organes (facultés, centres, sites et section régionale) mènent les actions structurantes avec leurs conseils respectifs. Ils bénéficient d'une grande coordination interne, d'une capacité d'interaction, d'une participation aux organes consultatifs et d'un dialogue avec la présidence. L'UNA est marquée par un très fort sentiment d'autonomie et de démocratie, à tel point que les unités académiques jouissent d'une véritable autonomie, de décision, de gestion, de fonctionnement appuyée par des conseillers académiques pour chaque faculté et chaque antenne régionale. A cet égard, chaque unité peut décider de présenter ou non un cursus à l'accréditation externe sachant qu'il n'y a pas d'obligation d'accréditation des programmes au niveau national, l'accréditation étant une démarche volontaire. L'hétérogénéité découlant de cette autonomie peut entraver la mise en place de procédures institutionnalisées et apparaître comme une faiblesse.

- (2) L'administration de l'université, bien que centralisée, repose également sur des entités déconcentrées. Il existe une répartition claire des compétences et des degrés de subsidiarité. La gouvernance n'est ni directive ni descendante. Cette organisation permet d'atteindre les objectifs stratégiques même si une partie du personnel se plaint de la lourdeur bureaucratique des processus ou du grand nombre de lois et de règlements. En termes de communication, l'institution dispose de canaux internes et externes plus ou moins adaptés à la communauté universitaire. Elle dispose de documents normatifs qui régissent la communication. Cependant, il manque du personnel spécialisé comme des administrateurs de réseau ou des *community managers*. De plus, la communication interne et externe pourrait être plus active.
- (3) L'UNA est politiquement engagée dans le développement d'une politique de qualité, comme en témoigne l'exercice d'auto-évaluation réalisé pour le Hcéres. Il s'agit de la première expérience d'acquisition d'un label de qualité en plus des initiatives entreprises par les laboratoires ou les formations diplômantes<sup>5</sup>.

Le comité remarque l'existence d'une unité dédiée à l'évaluation des enseignements sous la responsabilité du vice-président formation. Cependant, les procédures appliquées ne semblent pas adaptées aux besoins et aux exigences de l'évaluation des cursus et programmes. Le comité recommande de définir précisément les programmes diplômants à accréditer et d'introduire des critères institutionnels pour ce type d'accréditation.

En termes de gestion administrative de l'université, un système d'amélioration continue de la gestion de l'université a été mis en place en 2014. Il est régi par des règles très spécifiques et soutenu institutionnellement par deux unités que le comité a interrogées. L'une est dédiée à la qualité et l'autre à l'auto-évaluation et à la gestion des risques. Le comité encourage l'université à poursuivre son engagement dans la mise en œuvre d'une politique de qualité de longue durée. Cependant, une meilleure coordination administrative des services soutenant le développement de cette politique pourrait être mise en place. L'unité qualité dispose de peu de ressources humaines. Le comité estime qu'il serait possible de créer davantage de synergies entre l'unité de planification et d'auto-évaluation et l'unité qualité afin d'optimiser les ressources humaines consacrées à ce domaine.

L'UNA a entrepris une révision approfondie de ses processus et procédures, soutenue par des systèmes d'information et de suivi. Elle travaille actuellement à l'harmonisation des différentes règles existant au sein de l'organisation dont certaines sont en concurrence les unes avec les autres. Toutefois, compte tenu de l'excès de bureaucratie souligné par divers acteurs de l'institution, le comité recommande une meilleure communication sur les mesures prises et les résultats escomptés de cette révision.

---

<sup>5</sup> Les programmes de formation (*grado* et *posgrado*) sont accrédités par le Système national d'accréditation de l'enseignement supérieur (SINAES) et par l'Agence centraméricaine d'accréditation de posgrado (ACAP). Deux laboratoires sont accrédités par l'Organisme costaricien d'accréditation (ECA).

- (4) La prévision budgétaire, l'exécution et l'allocation des ressources opérationnelles sont placées sous l'autorité de la vice-présidence administrative et sont fortement centralisées. Le comité souligne le fait que l'exercice soit systématiquement réalisé avec des considérations pluriannuelles et qu'il soit directement lié au plan institutionnel à moyen terme (PMPI). La prévision budgétaire annuelle est directement liée aux plans opérationnels annuels et discutée au sein des différentes instances politiques et administratives de l'université. Cela en fait un exercice largement partagé à tous les niveaux. La prévision budgétaire est articulée à la stratégie.

L'allocation des ressources opérationnelles et d'investissement aux différentes unités d'exécution est réalisée de manière transparente par le biais d'un algorithme prenant en compte les nouveaux objectifs assignés à chaque unité et donnant la priorité à ce qui est contenu dans le plan opérationnel annuel. Le suivi des budgets alloués s'effectue par le biais de rapports produits par les unités d'exécution et suivant un manuel de procédures pour l'élaboration des rapports d'exécution du budget. Cela fait de cet exercice une procédure très bien suivie avec une périodicité mensuelle ou semestrielle.

Dans le domaine de la recherche, le vice-président s'est vu attribuer un budget qui lui permet de proposer des appels à projets destinés aux chercheurs et au personnel enseignant de l'UNA. Le comité note l'inexistence d'une unité dédiée à l'évaluation de la recherche et de l'extension universitaire sous la responsabilité du vice-président à la recherche.

Bien que les articles 84 et 85 de la Constitution costaricienne prévoient l'indexation du Fonds de l'enseignement supérieur (FEES) sur l'inflation, les marges budgétaires des universités publiques ont eu tendance à être réduites, à cause notamment des difficultés économiques du pays. Dans ce contexte, et afin d'assurer une utilisation responsable des ressources confiées aux universités, l'UNA s'est engagée dans une politique de restriction importante de ses dépenses de fonctionnement : les frais de restauration ont été réduits au strict minimum et la priorité a été redonnée à l'investissement, ce qui garantit mieux la viabilité budgétaire de l'institution.

La maîtrise des coûts concerne principalement la maîtrise de la masse salariale qui doit être limitée à un maximum de 82 % du FEES. La nouvelle loi fiscale sur les salaires, adoptée par le gouvernement, limitera le poids des salaires dans les budgets des universités même si cette loi présente d'autres inconvénients du point de vue des ressources humaines.

Les menaces qui pèsent sur les budgets des universités publiques perturbent les prévisions budgétaires pluriannuelles. Une façon de réduire ce risque serait de promouvoir une politique de développement des ressources propres. Actuellement, c'est la FundaUNA, fondation privée mais liée à l'UNA, qui, de par la loi, gère les ressources provenant principalement de la vente de produits ou de services des laboratoires, des unités de formation continue ou d'accords internationaux. Le comité ne peut qu'encourager l'UNA à développer cette politique de valorisation de ses ressources, étant donné qu'elle dispose de tout un potentiel de recherche.

- (5) Du point de vue des ressources humaines, l'institution a mis au point une politique efficace axée sur les compétences, tant pour le personnel administratif que pour le personnel enseignant. Elle est fondée sur une évaluation des compétences transversales pour le personnel enseignant et sur une évaluation simple pour le personnel administratif. L'institution met en place des programmes de formation très appréciés par le personnel, à la fois pour faciliter les changements (de procédures ou de systèmes d'information) et pour aider le personnel à développer ses compétences.

Plusieurs programmes d'intégration et de soutien au personnel handicapé ont été mis en œuvre de manière efficace. Cependant, le nombre de médecins pour traiter l'ensemble des salariés semble insuffisant pour assurer un véritable suivi médical des personnes travaillant dans l'établissement. Le comité note que le taux élevé de rotation du personnel est un problème dû notamment à la faible attractivité des salaires de l'université, à l'existence de contrats à durée déterminée et à la concurrence des entreprises privées. La nouvelle loi sur les salaires qui supprime les avantages pour les nouveaux employés et établit un salaire unique n'améliorera pas cette situation. La fuite des cerveaux se poursuit notamment dans les secteurs technologiques.

L'ambiance de travail dans l'institution est bonne et les conflits sont minimes. Dans les laboratoires, le directeur, en tant qu'autorité hiérarchique des autres chercheurs et enseignants, se charge de la régulation. Le dialogue avec le syndicat des collaborateurs semble être de bonne qualité. Par conséquent, afin d'améliorer l'attractivité de l'UNA, le comité recommande que les éléments de la marque employeur de l'UNA soient considérablement renforcés par des actions de communication interne ciblées visant à renforcer le sentiment d'appartenance à l'université ainsi



que par des actions de communication externe (par exemple en mettant en avant la qualité de la vie professionnelle, les avantages des programmes de formation, la politique sportive, etc.)

Parmi les services généraux, la gestion des achats est de grande qualité : il y a des économies d'échelle et de planification. L'UNA bénéficie d'un entrepôt sans stock, uniquement de transit. Cela permet une réduction des coûts, une plus grande agilité et un meilleur service à l'utilisateur. En ce qui concerne les publications et l'impression, il existe une organisation efficace du travail avec une planification, une capacité d'adaptation à l'évolution des tâches et des profils professionnels ainsi qu'une formation spéciale pour le personnel. Toutefois, le comité recommande la possibilité de recourir à des contrats externes en cas d'urgence.

La grande qualité des infrastructures immobilières de l'UNA est à souligner. Elles ont fait l'objet d'un diagnostic très précis. Le parc est assez récent (40 ans pour les bâtiments les plus anciens), ce qui lui a permis d'intégrer systématiquement les normes d'impact environnemental dans la construction de ses derniers bâtiments. L'accessibilité aux personnes handicapées et la protection de l'environnement sont également des priorités. Si la gestion du parc immobilier et son entretien sont efficaces, il n'existe pas de politique immobilière de valorisation des bâtiments (location de bâtiments et de laboratoires pour générer de nouvelles ressources). Outre leur valeur financière, la dispersion géographique de ce patrimoine pourrait également être utilisée pour accroître la notoriété de l'université et développer sa marque externe.

#### **En synthèse :**

**L'UNA possède une structure formelle et fonctionnelle très rigoureuse. Au sommet se trouvent les instances collégiales supérieures, caractérisées par une séparation très nette des pouvoirs. Il s'agit d'instances pluralistes et démocratiques au sein desquelles les trois composantes humaines de l'université (enseignante, administrative et étudiante) sont représentées. Le Conseil de l'université se réunit chaque semaine, ce qui pèse sur le fonctionnement de l'université et sur les autres missions des collaborateurs. Ce conseil se caractérise par un haut degré de transparence dans la communication et la prise de décision collégiale. Quant au Conseil académique, il s'agit d'un espace de dialogue démocratique, dans lequel il n'y a pas de représentation syndicale des enseignants, mais qui émet des accords et des règlements de nature académique, qui doivent être respectés par les unités académiques. Les actions concrètes sont menées dans les autres instances qui bénéficient d'une véritable coordination. On constate que l'UNA affiche un sens avéré de l'autonomie et de la démocratie.**

**Bien que l'administration de l'université soit centralisée, elle comporte également des entités décentralisées et déconcentrées. Il existe une répartition claire des compétences et des degrés évidents de subsidiarité. La gouvernance de cette administration n'est ni directive ni descendante. Elle permet d'atteindre les objectifs stratégiques bien que le trop-plein de bureaucratie et le grand nombre de lois et de règlements puissent être reprochés en interne.**

**L'UNA a toujours été politiquement engagée dans le développement d'une politique de qualité qui en est encore à ses débuts. Deux unités apportent un soutien institutionnel à cette initiative : les unités « qualité » et « auto-évaluation et gestion des risques » qui pourraient être regroupées afin d'optimiser les ressources humaines qui leur sont consacrées.**

**L'établissement tire l'essentiel de ses ressources du Fonds spécial pour l'enseignement supérieur (FEES). Il est alloué aux opérations et aux investissements dans les différentes unités d'exécution, de manière transparente grâce à un algorithme et conformément à la stratégie de l'institution. Cependant, les menaces qui pèsent actuellement sur les budgets alloués aux universités ont contraint l'UNA à réduire considérablement ses dépenses ainsi que ses effectifs. L'UNA reste très préoccupée par l'instabilité de la législation dans ce domaine qui interfère avec les prévisions budgétaires pluriannuelles. Dans ce contexte, le comité ne peut qu'encourager l'UNA à développer des ressources propres à travers FundaUNA.**

**En ce qui concerne les ressources humaines, le comité constate une forte rotation du personnel, due en partie à la nouvelle loi fiscale et en partie à la concurrence du secteur privé. Bien que l'université ait développé d'importants programmes de formation pour son personnel, elle pourrait faire davantage pour développer sa marque d'employeur et retenir ainsi le personnel.**

**Le parc immobilier de l'université est relativement récent, ce qui lui a permis de répondre aux normes environnementales et d'intégrer la dimension du handicap. Cependant, aucune politique immobilière n'a été initiée. Il serait intéressant pour l'UNA de valoriser son patrimoine immobilier.**

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

Cette section traite de la politique de la recherche et de l'innovation. Elle aborde également la question essentielle de l'extension universitaire, partie intégrante de l'université et d'une grande partie des universités en Amérique latine (voir note 1). La politique de la recherche se déploie en six domaines d'action et quatre axes transversaux, et dispose d'un code éthique (1). La recherche bénéficie d'une politique de suivi et d'évaluation prévue dans la planification institutionnelle, en particulier l'évaluation de sa qualité (2). L'UNA dispose d'une politique de production et de publications scientifiques (3). La recherche et l'innovation bénéficient des ressources de l'université, telles que les fonds de financement de projets (4). L'impact et les résultats de la recherche sont mesurés (5).

- (1) L'UNA dispose d'une politique de recherche mise en œuvre par le biais de programmes, de projets et d'activités académiques (PPAA). Cette politique développe sur le long terme la recherche universitaire dans les différents domaines du savoir (Plan institutionnel à moyen terme 2023-2027). Cette politique est fondée sur la définition, la redéfinition et l'évaluation périodique des axes de recherche, le renforcement de l'enseignement et de la formation du personnel. L'UNA cherche à tirer parti des compétences, des aptitudes et des capacités du personnel qui lui est rattaché ainsi que du développement de fonds compétitifs pour financer la recherche. Ce plan inclut également les mécanismes de contrôle du respect des règles institutionnelles nationales et internationales et des principes éthiques applicables à ces activités.

Pour mettre en œuvre cette politique, l'UNA dispose d'une sous-direction de recherche, de développement et d'innovation comprenant six domaines d'action : gouvernance, soutien et amélioration continue, évaluation, planification et prospective, impact, gestion de l'information et visibilité, gestion des modalités d'actions fondamentales. Le bureau du vice-président recherche coordonne les processus de recherche, de gestion de l'impact, de soutien et d'amélioration continue, d'évaluation et de planification prospective.

La sous-direction s'appuie sur quatre axes transversaux :

- L'internationalisation intégrant les dimensions interculturelle et internationale dans les programmes, de projets et d'activités académiques, dans les processus d'évaluation, dans les services de soutien institutionnel et garantissant les compétences internationales/interculturelles du personnel enseignant.
- La science ouverte promouvant un modèle de recherche responsable et assurant un retour sur l'investissement réalisé avec des fonds publics. Cette politique garantit que les méthodes et les résultats de la recherche sont utiles à la société ainsi qu'à toutes les personnes qui encouragent l'apprentissage scientifique.
- La régionalisation garantissant les conditions de la recherche dans les régions socio-économiques du pays. Cette politique de recherche participe au développement des compétences en lien avec les besoins des territoires, les expériences des antennes régionales, les acteurs locaux de l'innovation et de l'entrepreneuriat.
- La multi, inter, pluri, trans et post disciplinarité qui est pratiquée à l'UNA grâce à la diversité des disciplines scientifiques, allant des sciences physiques et naturelles aux sciences sociales et humaines et de l'éducation à l'art.

En ce qui concerne les priorités de thématiques de recherche, l'accent est mis sur l'environnement, les sciences de la terre (sismologie et océanographie), la physique et la chimie des matériaux ayant des applications technologiques importantes, l'éducation, l'agriculture et l'agriculture maraîchère, la santé et la psychologie. La transdisciplinarité de l'UNA se manifeste par exemple par les travaux conjoints entre la biologie et la philosophie, qui ont abouti à la définition de principes de bioéthiques aujourd'hui appliqués à l'ensemble de l'activité scientifique du pays.

Concernant l'intégrité scientifique, l'UNA dispose d'un comité d'experts interne. L'université dispose également d'un Règlement du comité d'éthique scientifique pour la régulation de la recherche biomédicale, de la bioéthique et du bien-être des animaux. Ce règlement prévoit des comités de bien-être animal et de bioéthique dans les facultés des sciences exactes et naturelles, des sciences de la terre et de la mer et des sciences de la santé. Le Règlement du comité d'éthique scientifique a généré une stratégie de science ouverte afin de faire correspondre l'offre et la demande académiques, les programmes de doctorat, la formation des enseignants, la production scientifique, l'internationalisation et l'information scientifique interne.

L'UNA construit des réseaux académiques, intègre des projets de fin d'études de premier et de troisième cycle à d'autres entités telles que des laboratoires, des hôpitaux vétérinaires, des musées et des fermes expérimentales. Les entretiens réalisés ont montré que l'UNA est un point de référence national et régional pour la recherche et l'extension universitaire. Le comité souligne l'intérêt des centres et les laboratoires qui soutiennent les axes de recherche prioritaires visités par le comité d'évaluation.

- (2) Le règlement de gestion des programmes, des projets et des activités académiques (PPAA) portant sur le fonctionnement de la recherche, inclut des mécanismes d'évaluation pour chacune des phases. L'évaluation périodique des axes de recherche est réalisée au niveau du suivi des processus de recherche. L'Agenda d'évaluation et de planification de la recherche universitaire (AUEPI) identifie, entre autres, les aspects transversaux. Elle détermine également la pertinence et la contribution à l'impact des PPAA avec les politiques institutionnelles de recherche. Compte tenu des limites identifiées, l'UNA a lancé une évaluation interne des résultats par le biais d'un examen réalisé par les pairs extérieurs à l'UNA. Les critères sont : pertinence, priorité, qualité, efficacité et soutenabilité. La recherche est abordée dans une perspective pluridisciplinaire et interdisciplinaire, orientée vers la génération et le transfert de savoir-faire dans les domaines de connaissances développés à l'université. Le comité regrette ne pas avoir eu accès à des éléments de preuve de ces évaluations mentionnées lors de la visite. Le comité recommande que les processus d'évaluation intègrent des pairs internationaux.

La consolidation des axes de recherche, des procédures d'évaluation et d'impact des résultats de la recherche sont intégrées dans les objectifs de planification stratégique de l'UNA à long et moyen terme. Celle-ci implique une articulation avec les instances locales et nationales, en correspondance avec les domaines du savoir. Il est regrettable de ne pas avoir eu accès aux résultats de cette articulation. Au niveau des relations internationales, la recherche est encouragée par des programmes de mobilité, des projets de recherche ou des projets conjoints : Centre de recherche apicole tropicale (CINAT) ; Institut de recherche et services forestiers (INISEFOR) ; Institut international pour la conservation et la gestion de la faune et de la flore sauvages (ICOMVIS) ; laboratoire marin d'impact national ; Observatoire volcanologique et sismologique du Costa Rica (OVSICORI) ; centre de recherche sur la physique des matériaux applicables à la médecine et centre de recherche sur le mouvement du corps humain (biomécanique). Tous ces centres, dont plusieurs ont été visités par le comité d'évaluation, développent une recherche à fort impact pour les besoins du pays. Le comité a pu relever le potentiel élevé de tous ces centres et l'excellente qualité des installations lors de la visite et dans l'analyse du dossier d'auto-évaluation.

- (3) L'UNA dispose d'une politique éditoriale dynamique qui lui est propre. Elle possède sa propre maison d'édition, EUNA, fondée en 1976. Il s'agit de la plus haute autorité de publication de l'université : elle développe, coordonne et régule la politique institutionnelle en matière de publications scientifiques avec une ligne éditoriale. L'UNA publie des livres en format papier et numérique dont beaucoup sont en libre accès. Les revues consacrées à la publication de la recherche sont des revues indexées au niveau international. Les chercheurs de l'UNA ont un taux de publication relativement élevé dans des revues internationales à comité de lecture.

L'université dispose d'un Dépôt académique institutionnel (RAI) faisant partie du Réseau latino-américain de dépôts, de la Confédération des dépôts en libre accès (COAR) et du Réseau européen de dépôts (OpenAire). L'UNA participe au réseau ibéro-américain d'innovation et connaissance scientifique (RedIB) exclusivement avec des publications en libre accès. Elle cherche ainsi à numériser la collection de EUNA en libre accès (2023). Le réseau académique dispose d'une plateforme avec 27 revues actuelles, exploitée avec le logiciel VIVO en lien avec des partenaires internationaux. À ce jour, 10 446 articles académiques en libre accès ont été publiés sur le portail. Parmi ceux-ci, 2 063 articles de recherche et 316 projets de recherche développés grâce aux activités d'extension universitaire ont été publiés au cours de la période 2018-2022. Le comité a pu avoir accès à ces revues et articles aussi bien lors de la visite sur site que sur la plateforme. Le catalogue de publications en libre accès de l'UNA est inclus dans le *Directory of Open Access Books (DOAB)*, créé par l'*Open Access Publishing in European Networks Foundation*. La contribution de l'UNA aux réseaux d'édition latino-américains démontre le rayonnement de ses productions recherche dans d'autres pays hispanophones.

- (4) L'allocation des ressources pour les initiatives de recherche menées à l'UNA répond aux priorités institutionnelles et s'effectue par le biais de diverses sources de financement. Les ressources humaines sont allouées sur le budget ordinaire de l'institution. Selon qu'il s'agisse de personnel permanent ou non, l'UNA affecte des heures académiques ou des heures de travail dédiées à des



programmes, projets et activités de recherche préalablement approuvés. Les fonds destinés aux projets de recherche, y compris les ressources humaines, proviennent de l'État (FEES). Ces derniers doivent être affectés conformément à la loi par le biais de budgets déposés auprès de FundaUNA. Ils sont ensuite obtenus à partir des Actions de relations externes (ARE).

L'UNA mobilise ses propres fonds afin de financer les projets :

- Le Fonds institutionnel de développement académique (FIDA) finance des propositions en faveur de l'interdisciplinarité et du développement académique, comme il a été constaté lors de la visite sur place et de l'analyse documentaire (en particulier la liste des actions de relations externes formalisées) ;
- Des fonds compétitifs pour financer des projets d'enseignement, de recherche et d'extension via le CONARE ;
- Le Fonds d'équipement scientifique, technologique et spécialisé (FECTE), un fonds compétitif destiné à financer la recherche avec des projections à long terme. Ce fonds vise à renforcer les alliances stratégiques pour le développement de projets collaboratifs internationaux et finance, entre autres, des stages, des inscriptions à des réseaux et la participation à des événements scientifiques ;
- Fonds de soutien à la diffusion de connaissances ;
- Fonds de soutien pour les étudiants de troisième cycle pendant leur projet de fin d'études (TFG).

Il existe d'autres ressources pour le renforcement des laboratoires de recherche et des services d'essais (tests), accrédités ou en cours d'accréditation. Au cours de la visite, il a également été observé des laboratoires de recherche de pointe dans les domaines de la physique et de la chimie des matériaux, construits grâce à des prêts de la Banque mondiale (BM). Le financement de la recherche est également assuré par des projets financés par la coopération nationale et internationale ou par des financements obtenus pour des prestations de services.

- (5) En ce qui concerne l'impact de la recherche, des rapports périodiques sont présentés. Ils analysent la conduite des projets, leur répartition par domaine de connaissance ainsi que les résultats obtenus et leur impact. À titre d'exemple, le dernier rapport établi pour le Fonds FIDA a été présenté, lequel, analysé lors de l'évaluation, montre une analyse positive des résultats obtenus par la recherche par rapport au financement octroyé. Toutefois, la plupart des personnes travaillant dans le domaine de la recherche confirment que leurs travaux sont menés avec un faible budget. À l'UNA, le personnel de recherche est affecté et payé avec des fonds publics (FEES), suivant les axes de recherche de l'unité d'exécution. L'établissement ne dispose pas d'une analyse des forces et des faiblesses de sa politique de recrutement et d'attractivité. Il s'agit d'une recommandation du comité.

#### **En synthèse :**

**Les lignes directrices de la recherche sont élaborées grâce à un plan stratégique à long terme, en relation directe avec les besoins du pays. Grâce à ce plan, l'université développe une recherche pertinente en phase avec les questions scientifiques clés posées par la communauté internationale. Le positionnement de l'université aux niveaux national et régional (Amérique centrale et latine) est cohérent avec les ambitions affichées de l'UNA de contribuer au développement de sociétés plus justes et d'environnements plus durables.**

**Le respect de l'intégrité scientifique et de l'éthique est soutenu par une politique structurante et un comité interne d'experts. L'internationalisation des activités de recherche a fait des progrès significatifs ces dernières années et devrait être renforcée à l'avenir.**

**Si l'évaluation de la qualité et de la trajectoire scientifique est suivie en interne par l'UNA, elle fait aussi l'objet d'une politique nationale pour les universités publiques du pays. Le fruit du suivi de la trajectoire scientifique permet un nombre relativement élevé de publications dans des revues indexées au niveau international et une politique de publication dynamique à impact régional. L'évaluation des projets de recherche nécessiterait une nouvelle politique d'évaluation incluant davantage d'acteurs externes et internationaux.**

**Un budget alloué par l'Etat soutient et favorise le développement de projets de recherche et d'innovation principalement inter et transdisciplinaires ainsi que l'affectation d'une partie du service du personnel enseignant à cette activité. Cette source de financement est complétée par des services et des contrats avec des entités gouvernementales et d'autres institutions, telles que des entreprises privées. Cependant, tant la recherche que l'innovation sont menées avec des budgets relativement faibles. Une stratégie pour trouver de nouvelles sources de financement fondée sur des partenariats avec des acteurs privés ainsi qu'une plus grande coopération avec les pays d'Amérique centrale pourraient favoriser le plan de recherche et d'innovation à court et à long terme.**

Les contributions de la recherche à la formation et l'impact de la science dans la société sont des questions fondamentales pour l'UNA (1). Dans le cadre de son engagement envers la société, l'UNA mène une politique d'ouverture très active (2). Cette politique vise à contribuer à la transformation de la société et la reconnaissance des parties prenantes locales (3). Elle encourage également la participation et la coopération aux niveaux national et régional (4). La politique d'extension est conforme aux priorités stratégiques institutionnelles (5), elle est soutenue par un système de gouvernance à plusieurs niveaux (6). L'UNA dispose d'un réseau d'instituts et de centres très actifs dans la recherche, dans l'extension universitaire et dans la production artistique (7). Enfin, l'UNA dispose de politiques de protection et de soutien à la propriété intellectuelle (8).

- (1) Les produits de la recherche profitent aux activités de l'université en renforçant les compétences des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Le financement de la recherche par des fonds publics renforce les processus de formation, contribue à l'amélioration de la qualité et à l'accréditation des laboratoires. Cela participe fortement à la troisième mission de l'université. Ces impacts sont directement observables dans l'ensemble du pays : environnement, agriculture, développement technologique, prévision des risques (sismicité), amélioration de la santé et des techniques chirurgicales, bioéthique, justice sociale et diversité culturelle. L'UNA contribue de multiples façons au développement de la nation, à la préservation de sa biodiversité et de son multiculturalisme, comme l'ont souligné les différents participants aux entretiens. Les documents analysés et le site web le confirment également. Il s'agit d'un point fort que le comité souhaite souligner.
- (2) Les activités scientifiques et d'extension de l'UNA sont largement diffusées. De par son « Statut organique », l'UNA a intégré des objectifs de dialogue entre les différents savoirs et une stratégie de régionalisation. Cette action implique de reconnaître les savoirs provenant de différentes cultures et d'acteurs non scientifiques dans les processus de recherche. Il s'agit d'un engagement envers la société visant à répondre à ses besoins et à ses demandes spécifiques. L'extension universitaire (inclusion de la science dans la société), en tant que domaine d'action, promeut une communication à double sens entre l'université et la société civile. L'extension universitaire cherche à répondre aux besoins des territoires nécessitant des politiques publiques portant sur le développement humain intégral, régional et territorial. Ainsi, l'UNA a créé une vice-présidence extension et une vice-présidence recherche, dédiées aux actions visant à inclure la science dans la société. Dans le cadre du plan d'investissement à moyen terme (PMPI) 2023-2027, des objectifs ont été fixés pour développer des alliances universitaires avec des partenaires inter institutionnels ainsi que d'autres organisations de la société civile aux niveaux local, régional et territorial. Ces objectifs visent à répondre aux besoins les plus urgents en particulier des communautés en situation de vulnérabilité. Ces activités de soutien sont menées dans le respect de l'intégrité éthique, des structures et des mécanismes de gouvernance.

Toujours concernant l'extension universitaire, l'UNA développe des programmes, des projets et des activités académiques (PPAA) de recherche, d'extension, de formation qui sont intégrés dans toutes ses modalités. Ces derniers se déploient dans ses campus et dans ses antennes régionales ou dans ses facultés et ses centres (enregistrés et géo-référencés dans le système d'information académique). Ces initiatives sont orientées vers la démocratisation des connaissances scientifiques et technologiques auprès des populations. Certaines initiatives découlent même de demandes spécifiques d'acteurs régionaux provenant des organes de coordination interuniversitaires régionaux (OCIR) qui dépendent eux-mêmes du CONARE. Les activités d'extension bénéficient également du fonds FUNDER à la faveur du budget annuel qui est utilisé pour financer les PPAA avec une approche pluridisciplinaire et interdisciplinaire.

- (3) L'UNA promeut la transformation de la société grâce à des processus éthiques, inclusifs et participatifs. Ces derniers contribuent à la production de connaissances et d'initiatives qui favorisent le développement du pays. Les liens étroits avec les communautés et la société, ainsi que les avantages qui en découlent, ont été abordés lors des entretiens tout comme dans les documents soumis à l'évaluation. Les travaux du centre de recherche apicole, la collaboration avec les communautés de pêcheurs, ou encore le développement de modèles 3D d'organes dans le laboratoire de physique, visité lors de l'évaluation, sont des exemples illustrant la réalisation effective des objectifs de la politique d'extension universitaire de l'UNA.

Plusieurs entretiens ont souligné l'impact positif de ces différents exemples de travaux universitaires régionaux sur les pratiques sociales et les politiques publiques. Ainsi, grâce à sa stratégie et à ses méthodes participatives, l'UNA parvient à intégrer divers acteurs sociaux, politiques et économiques, permettant ainsi le développement institutionnel et social des régions (notamment en tenant compte des secteurs les plus vulnérables).

- (4) Au niveau national, la politique d'extension universitaire est coordonnée par les organes régionaux de coordination interuniversitaire (OCIR) en tant qu'organes auxiliaires du CONARE (accord CNR-403-2018). Le CONARE coordonne, intègre et articule les actions interuniversitaires des cinq universités publiques du Costa Rica. L'Université nationale (UNA), depuis son antenne régionale de Chorotega, coordonne l'OCIR Huetar Norte. A travers le CONARE, la vocation humaniste des cinq universités publiques et leur contribution au développement national et régional est réaffirmée. Il garantit enfin leur engagement dans le développement durable, tout comme la pertinence des programmes, des initiatives et des actions systémiques de régionalisation.

L'université occupe une position importante auprès d'entités publiques telles que : le *National Children's Trust*, les gouvernements locaux, le ministère de l'agriculture et de l'élevage, le ministère de l'éducation publique, le ministère des ressources naturelles, de l'énergie et des mines, la Caisse de sécurité sociale du Costa Rica, l'Institut costaricien de la culture hispanique, l'Organisation des études tropicales, l'Association des amis de la culture traditionnelle, entre autres.

La science et la recherche participatives bénéficient également de la politique d'extension universitaire. Le règlement des PPAA (Programmes, Projets et activités académiques) de l'UNA favorise l'intégration des domaines de fond. Il apporte en outre des informations et des données afin de favoriser une approche des sciences participatives fondée sur des objectifs de partage de connaissances. Plusieurs exemples de sciences participatives comprenant travaux de terrain, enquêtes et suivi régulier, confirment l'importance de leur influence dans un contexte accru de changements sociaux et environnementaux. Par conséquent, les PPAA d'extension universitaire participent aux processus conjoints université-société-État répondant aux besoins, opportunités et particularités des populations et des territoires à travers une transformation sociale. Il convient également de souligner la définition et la mise en œuvre de stratégies de communication, de diffusion et de vulgarisation aux niveaux universitaire, communautaire, régional, national et international (réseaux sociaux, etc.).

- (5) La responsabilité environnementale est une des priorités institutionnelles de l'UNA, appliquée à la fois en interne et dans son environnement. Elle dispose d'un système d'indicateurs environnementaux qui mesure la consommation des ressources naturelles et institutionnelles. L'université contribue également à l'information préventive des mouvements sismiques dont le Costa Rica est régulièrement victime. Parmi les impacts de la recherche, le comité a noté que l'UNA est signataire d'un accord de coopération avec la Commission nationale de gestion de la biodiversité, un organisme gouvernemental chargé de traiter, sélectionner et superviser les demandes d'accès aux ressources de la biodiversité.

Les activités d'extension universitaire seront pleinement intégrées dans les axes prioritaires du PMPI 2023-2027, en particulier la priorité stratégique donnée à la création de connaissances et de liens externes. Une nouvelle initiative pour le développement de l'innovation en lien avec l'extension universitaire est mise en avant par le système de gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Elle est inspirée des meilleures pratiques internationales. Cette politique fait de l'innovation un axe stratégique et transversal de la planification institutionnelle. L'UNA promeut ainsi une culture institutionnelle pour l'entrepreneuriat et l'innovation, et encourage les alliances stratégiques avec des acteurs nationaux et internationaux, publics et/ou privés, qui soutiennent des processus à caractère multi, inter et transdisciplinaire.

L'objectif de ce système de gestion de l'innovation tient compte du principe universitaire des « connaissances transformatrices »<sup>6</sup>. Il s'agit d'un principe selon lequel l'université a vocation à développer les capacités d'analyse des citoyens qui contribueront par la suite au développement humain.

- (6) L'UNA dispose d'une politique d'innovation et d'entrepreneuriat qui s'appuie sur une équipe composée des vice-présidences académiques, ainsi que de l'Office de transfert des connaissances et de liaison externe (OTVE), formant l'Unité institutionnelle de gestion de l'innovation (UGIE).

L'université, par l'intermédiaire des vice-présidences recherche, extension universitaire et formation ainsi que de l'OTVE, a déployé des efforts pour mettre en place le système de gestion de l'innovation. Elle participe aux réseaux universitaires ibéro-américains et latino-américains REDUIS (réseau ibéro-américain d'universités pour l'innovation et le développement durable), au réseau

---

<sup>6</sup> Article 1 du « Statut organique ».

America, un écosystème innovant et entrepreneurial et au réseau latino-américain de la recherche, de l'innovation et de l'entrepreneuriat (RELIIÉ).

Pour le développement de l'innovation et de l'inclusion dans la science, l'université a récemment (2021 et 2022) mené des activités avec la participation de 48 universitaires. Ces dernières ont porté sur des thématiques identifiées comme étant prioritaires telles que : le changement climatique, le développement durable, la transformation des modèles de production et les problématiques liées à la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion.

- (7) L'UNA dispose de plusieurs instituts et centres de recherche qui développent l'innovation et l'inclusion de la science dans la société. C'est le cas du centre de ressources en eau pour l'Amérique centrale et les Caraïbes (HIDROCEC-UNA), spécialisé dans l'étude des ressources en eau. Il se concentre sur trois domaines spécifiques : la qualité de l'eau, la gestion des bassins versants et le traitement de l'eau (utilisation et réutilisation). HIDROCEC-UNA se veut un lien entre le monde universitaire, le secteur productif et le gouvernement pour aborder la gestion intégrée des ressources en eau et des énergies alternatives. De la même façon, l'Observatoire volcanologique et sismologique du Costa Rica - Université nationale (OVSICORI-UNA) se consacre à l'étude des volcans, des tremblements de terre et d'autres phénomènes tectoniques, dans le but de trouver des solutions et atténuer les effets négatifs de ces phénomènes sur le développement économique et social.

L'UNA dispose d'un portefeuille de 63 PPAA pour l'extension universitaire, 240 intégrés à d'autres domaines d'activité et 13 pour la gestion académique, soit un total de 316 PPAA (selon les données 2023 de la vice-présidence extension), répartis dans tous les domaines. En outre, la vice-présidence extension participe activement au conseil et à l'accompagnement du cycle de gestion (formulation, mise en œuvre et évaluation) des projets de régionalisation du CONARE. Les activités développées par l'université suivent les principes, les valeurs et les objectifs définis dans le « Statut organique ».

L'UNA mène une politique artistique et culturelle dynamique. Elle encourage ainsi l'expérimentation et la recherche de nouvelles formes et de matériaux artistiques, tout en favorisant les liens entre la production culturelle, les nouvelles technologies et les médias audiovisuels contemporains. Elle alimente le patrimoine documentaire national et international. À cette fin, l'université inclut des règles relatives à la propriété intellectuelle dans les accords, contrats ou autres partenariats signés avec des entités extérieures. Au cours des visites, ont été montrées des activités culturelles et artistiques soutenues par la faculté des arts. Conformément à la politique transdisciplinaire de l'UNA, d'autres disciplines de l'université ont également contribué à ces activités.

- (8) L'UNA dispose de ressources internes (l'Office de transfert de technologie et de liaison externe) pour mettre en place des politiques de protection et de soutien en faveur de la propriété intellectuelle. Ses contributions incluent des règles relatives à la propriété intellectuelle dans les accords, contrats ou autres partenariats signés avec des entités externes. Cependant, l'Office ne définit pas le champ d'action des brevets. Le comité recommande de le faire. La politique de science ouverte qui favorise et promeut un large transfert de connaissances à la société, tend à une réduction des réglementations et à un élargissement des bénéficiaires à l'ensemble du pays.

#### **En synthèse :**

**Dans le cadre de son « Statut organique », l'UNA a intégré l'innovation et l'extension universitaire (inscription de la science dans la société) comme étant un domaine d'action fondamental, contribuant à une politique publique en faveur du développement humain de la population aux niveaux national, régional et territorial. Cette politique intègre comme axe stratégique et transversal de la planification institutionnelle, des alliances avec des acteurs nationaux et internationaux publics et/ou privés qui soutiennent les processus à caractère multi, inter et transdisciplinaires.**

**L'extension universitaire, est très dynamique avec plusieurs centaines de projets annuels dans tous les domaines selon les priorités définies dans le Plan d'investissement à moyen terme 2023-2027 et en fonction des besoins du pays. L'impact socio-économique de ces activités est évalué, est positif tant pour les communautés en situation de vulnérabilité que dans les différentes régions du pays.**

**Le système de gestion de l'innovation (SIDI) s'appuie sur un système de gouvernance composé des vice-présidences en charge de la recherche, de l'extension universitaire et de la formation ainsi que du bureau chargé de la valorisation des connaissances. Ce système permet d'évaluer l'impact des activités d'innovation et d'entrepreneuriat, y compris l'impact socio-économique. À l'avenir, des normes d'évaluation internationales seront intégrées.**

**L'inscription de la science dans la société, la politique de science ouverte et la médiation culturelle, scientifique et artistique disposent de ressources propres gérées par différents fonds mais aussi de financements externes associés à des contrats et des services. L'UNA contribue ainsi de multiples façons au développement du pays, à sa sécurité, au maintien de sa biodiversité et de son multiculturalisme.**

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

La politique de formation de l'UNA repose sur le concept d'une « université nécessaire », « étroitement liée aux catégories marginalisées de la société afin de les promouvoir » (Núñez, 2008, p. 97). Cet engagement se traduit par une offre de cours très diversifiée et fortement liée aux territoires (1) ainsi que par une coordination rigoureuse et concertée par la vice-présidence formation des différentes composantes pédagogiques (2). Cette coordination se traduit par un suivi consciencieux des cursus (3), une attention particulière portée aux étudiants de l'UNA (4) et une forte attention aux conditions de travail de ses enseignants (5).

- (1) L'offre de formation se caractérise tout d'abord par une diversité de parcours et une large couverture pluridisciplinaire. Le caractère humaniste de la formation des étudiants de l'UNA est ainsi reconnu. Cette offre de formation est présente dans les territoires dans lesquels se trouvent les installations de l'UNA (certaines sont itinérantes), avec une remarquable adaptation à leurs besoins spécifiques. Par ailleurs, il convient de souligner la coordination de l'UNA avec les autres universités publiques du Costa Rica qui, par le biais d'un accord via le CONARE, évite toute concurrence potentielle. Le dynamisme de la coopération internationale en matière d'éducation, de formation et d'enseignement est remarquable.

Cependant, le développement et le renforcement de l'offre sont limités par les ressources financières qui ne permettent pas la création de nouveaux programmes diplômants. Par exemple, il est nécessaire de disposer de plus d'heures de cours pour le développement humain et les *soft skills* et de renforcer le lien entre les politiques de recherche, d'extension et de formation. Cela a été confirmé lors des entretiens avec les étudiants.

- (2) La coordination de l'offre de formation est assurée par la vice-présidence formation, véritable colonne vertébrale du fonctionnement de l'UNA. L'efficacité de son organisation fait l'unanimité, notamment entre sa gouvernance et les unités pédagogiques et académiques. Les relations sont régulières et le dialogue est permanent et constructif (participation effective aux organes consultatifs, planification participative, prise de décision collégiale). Ils ne contrarient jamais la forte autonomie des unités académiques qui assurent également l'articulation des activités d'enseignement avec les activités de recherche et d'extension universitaire. La vice-présidence formation assure le suivi de divers services, mécanismes ou activités couvrant trois domaines interdépendants : les formations diplômantes, les étudiants et les enseignants.
- (3) La vice-présidence formation exerce un contrôle sur les programmes par l'intermédiaire de l'unité d'évaluation et d'amélioration continue qui produit des évaluations régulières et périodiques des programmes en relation avec le service qualité de l'UNA. Ce dernier s'est développé de manière significative ces dernières années. Cependant, dans certains cas, les canaux de communication ne sont pas partagés par toutes les entités et il n'existe pas de procédures adaptées aux besoins et aux exigences de l'évaluation des programmes de formation. Ainsi l'articulation entre l'enseignement et le domaine de l'évaluation des programmes pourrait être renforcée. Il en résulte un certain manque d'intérêt de quelques unités académiques pour le processus d'accréditation des programmes et cursus, que l'UNA promeut par le biais de son service qualité. Tous les programmes ne reconnaissent pas l'importance de l'accréditation et certains n'entament pas le processus. La commission recommande que ce processus soit renforcé.

En ce qui concerne les étudiants, la vice-présidence pour la vie étudiante, en collaboration avec le département du bien-être et du soutien aux étudiants, est chargée de répondre aux besoins des étudiants. Cela inclut, par exemple, l'accompagnement des étudiants pendant le parcours académique ou encore la prise en charge globale des étudiants boursiers. La priorité accordée au programme de bourses garantie par l'UNA est considérée comme très positive. Il s'agit d'un point fort relevé par le comité.



La priorité assumée et revendiquée par l'UNA en termes de politique de bourses est centrée sur le premier cycle (en espagnol, *grado* qui comprend le *bachillerato* et la licence), elle diffère au niveau des deuxième et troisième cycle (en espagnol, *posgrado*, qui comprend les niveaux master et doctorat). Il convient de noter que l'UNA offre un certain nombre de programmes de deuxième et troisième cycles qui sont dirigés par des chercheurs et des enseignants formés dans chacun des domaines, ce qui leur confère une cohérence disciplinaire. De plus, cette offre est coordonnée par un organisme (SEPUNA) bien connu dans l'université. Cependant, la SEPUNA ne parvient pas à éviter une certaine dispersion des programmes.

Par ailleurs, malgré cette large offre du cycle *grado*, il est important de souligner la très faible offre de programmes doctoraux proposée par l'UNA qui n'a pas encore défini de modèle doctoral. Au niveau financier, il n'existe pas de financement spécifique pour les programmes du cycle *posgrado* qui doivent générer leurs propres ressources. Quant aux étudiants en *posgrado* (master et doctorat), il existe plusieurs types de bourses qui manquent de visibilité. En outre, contrairement à ce qui se passe au niveau du *grado*, les ressources financières accordées à l'étudiant sont faibles mais il est possible de cumuler plusieurs bourses. La situation est similaire pour les programmes de doctorat : le manque de financement ne permet pas aux doctorants de se consacrer à leurs recherches pendant la durée de la thèse.

- (4) L'UNA considère comme une priorité l'attention intégrale portée aux étudiants au niveau du premier cycle (*grado*). La politique de bourses est très ambitieuse et couvre, à des degrés divers, jusqu'à 80 % du coût des études et des frais de subsistance pour les étudiants autochtones issus de populations vulnérables. Les bénéficiaires sont remarquables pour une population étudiante très engagée dans la vie et le fonctionnement de l'UNA. Dans la même logique, il existe un service très intéressant de « réussite académique » qui favorise la transition entre le lycée et l'université. Le processus d'inscription est efficace et un excellent système d'admission prévaut à l'UNA. Il coordonne également deux dispositifs qui permettent aux étudiants de s'impliquer dans la formation :
- Le tutorat : il est collectif et disciplinaire, porte sur des contenus d'enseignement. Il est assuré par des étudiants plus avancés dans le cursus à destination des étudiants des années précédentes. Le tutorat est un des moyens d'accéder à une bourse ou à d'autres avantages accordés aux étudiants.
  - Le mentorat académique : il est également collectif pour les étudiants entrants et il repose sur des étudiants volontaires qui accompagnent la socialisation universitaire de leurs camarades. Il faut cependant noter que ces dernières années, il est devenu plus difficile de recruter des mentors. Le programme de réussite académique s'intéresse à l'assiduité. Il existe plusieurs mesures originales de prévention du décrochage, mais toutes ne visent que la première année de scolarité.

En plus de ce service, il existe une politique de prise en charge des étudiants qui est particulièrement orientée vers leur intégration sur le marché du travail. Les unités académiques ont lancé un certain nombre d'actions d'intégration réussies et intéressantes. On peut déplorer une dispersion des initiatives et un manque de communication et de coordination entre les différents acteurs (y compris les responsables de l'insertion professionnelle).

En résumé, il manque une véritable politique institutionnelle d'appui à l'intégration dans le marché du travail. Le comité recommande de mettre en place une telle politique.

D'autre part, on constate que les opportunités d'insertion traditionnelles dans chaque domaine sont diversifiées et offrent beaucoup de possibilités. Ces nouvelles opportunités professionnelles ont une certaine influence sur les formations diplômantes, en termes de contenu ou de places de stage, mais l'impact est encore faible. Les formations diplômantes ne disposent pas de ressources ni de critères pouvant mettre à jour leur offre et améliorer leur employabilité.

- (5) L'attention portée par l'UNA à ses enseignants est efficace et se traduit par un bon environnement de travail. De manière corollaire, le soutien apporté par la vice-présidence formation pour faciliter le travail des enseignants est reconnu par tous et les entretiens l'ont mis en évidence. Le personnel enseignant de l'UNA bénéficie d'un large éventail de formations. Une attention très importante de la formation est portée aux nouveaux enseignants et au système d'évaluation.

La formation des enseignants est systématiquement mise en place et se limite à la première année d'enseignement, sauf s'ils échouent à l'évaluation finale de la formation. L'université déploie des modalités pédagogiques variées, ce qui témoigne d'une réflexion continue sur le contenu de ces formations. Cependant, la formation pédagogique est encore faible et les cadres théoriques de mesure de l'évaluation manquent. On peut également s'interroger sur le fait que cette formation soit réalisée de manière indépendante et n'intervienne qu'après le recrutement de l'enseignant : en cas d'échec à l'évaluation, l'enseignant recommence la formation tout en continuant à enseigner.

Le système d'évaluation des enseignants est organisé de manière pertinente, mobilisant trois types contributions : l'auto-évaluation, le supérieur hiérarchique et les étudiants. Ce système est perçu comme étant très efficace. Son acceptation ne pose pas de problème particulier même si certains enseignants regrettent qu'il ait été mis en place à la demande des étudiants. Pour les enseignants, les principaux problèmes sont liés aux ressources :

- Le temps de travail (40 heures par semaine) n'est pas suffisant pour la diversité des tâches confiées (concours, projets pédagogiques, extension, etc.).
- Malgré une certaine diversité salariale, inscrite dans les statuts et l'ancienneté (modèle ministériel), les salaires sont très bas, principalement en début de carrière et n'augmentent que très lentement, en fonction de l'échelle des salaires.
- Ces deux problèmes entraînent une perte d'attractivité notable de la profession enseignante qui a du mal à attirer les meilleurs étudiants et candidats. Les ressources limitées et l'augmentation de la précarité des enseignants entraîne un manque de professeurs titulaires qui constitue une faiblesse de l'UNA. Cela met en péril le savoir-faire qui fait la force de l'UNA.

### **En synthèse :**

**L'UNA se caractérise par une grande diversité de programmes de formation et une représentation territoriale efficace liée à la répartition de ses installations. L'UNA joue un rôle actif dans la coopération internationale en matière d'éducation, de formation et d'enseignement.**

**La priorité déclarée et assumée de l'UNA est axée sur le premier cycle universitaire (*grado*). Sa politique de bourses est très ambitieuse puisqu'elle couvre jusqu'à 54 % des étudiants. Si elle propose plusieurs programmes de deuxième et troisième cycles (*posgrado*), l'organe de coordination ne parvient néanmoins pas à éviter une certaine dispersion entre eux. Son offre de programmes de doctorat semble très faible. Les cours offrent une large couverture pluridisciplinaire, conférant à l'UNA une réputation d'établissement humaniste. En revanche, le lien entre la recherche et la formation doit être renforcé.**

**La coordination de la formation entre la vice-présidence formation et la vice-présidence à la vie étudiante constitue la véritable colonne vertébrale du fonctionnement de l'UNA. L'efficacité de son organisation fait l'unanimité, notamment entre la gouvernance et les différentes unités académiques.**

**Les évaluations régulières et périodiques des programmes de l'« unité d'évaluation et d'amélioration continue » en lien avec le service « qualité » connaissent un développement important. Le comité a constaté un certain manque d'intérêt de la part de certaines unités académiques dans le cadre du processus d'accréditation de leurs programmes ou diplômes promus par l'UNA.**

**Le service « Réussite académique » se préoccupe de l'assiduité des étudiants et propose plusieurs mesures originales pour prévenir le décrochage. La vice-présidence à la vie étudiante, au bien-être étudiant et au soutien à l'émancipation étudiante ainsi que les différentes unités académiques assurent une prise en charge globale des étudiants. Elles mettent également en œuvre diverses actions d'insertion professionnelle mais il manque une véritable politique institutionnelle d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants au niveau central.**

**Des dispositifs de formation divers sont à la disposition du personnel enseignant. Le suivi de leur formation est donc une priorité, en particulier pour les nouveaux entrants, ainsi que pour ceux qui entrent dans le système d'évaluation. Ce système est organisé de manière pertinente, mobilisant trois types de contributions (auto-évaluation, supérieur hiérarchique, étudiants), il est perçu comme très efficace.**

L'orientation de l'UNA vers une « université nécessaire », se décline également au niveau de la vie étudiante avec une véritable politique d'aide sociale aux étudiants (1) et des choix financiers en faveur ces derniers (2). Cette politique s'est traduite par une forte implication des étudiants actuels dans la vie et les activités de l'UNA (3) et par l'affirmation d'une « identité UNA » due en grande partie aux étudiants et aux diplômés (4).

- (1) Bien que certains la sous-estiment, il est important de reconnaître la bonne coordination du secteur de l'aide sociale aux étudiants avec les différents secteurs des unités académiques. Deux exemples très significatifs peuvent être cités. Le premier est le département de la santé, qui assume et illustre les liens forts et solides, dans ce domaine, du système composé de la triade « État / Société / Université ». Le second est le rôle de facilitateur du service de relations internationales qui est engagé dans le soutien à la mobilité des étudiants. Les entretiens ont révélé néanmoins que la reconnaissance des crédits de formation (tant pour les étudiants costariciens que pour les étudiants étrangers) constituait une difficulté.
- (2) Au niveau budgétaire, les options financières sont clairement affirmées. L'étendue du programme de bourses, qui couvre une grande partie de la population étudiante (54 %), principalement au niveau du premier cycle, a déjà été soulignée. De plus, un étudiant peut demander plusieurs bourses en même temps et cumuler les ressources. Le comité note que des bourses spécifiques sont également dédiées aux activités culturelles et sportives, au-delà du large éventail d'activités extra-universitaires déjà

offertes par l'UNA. En ce sens, l'UNA dispose de ressources pour les programmes destinés aux étudiants en difficulté.

En termes d'infrastructures, l'UNA dispose d'excellents bâtiments et équipements, notamment dans ses résidences étudiantes. Celles-ci offrent des conditions optimales d'hébergement et d'étude, avec pour priorité l'amélioration de la vie des étudiants en situation vulnérable. En ce qui concerne les exigences de la population étudiante, trois types de limitations ont été identifiées lors de la visite : la première provient des ressources économiques et financières, la deuxième, des ressources humaines qui semblent insuffisantes pour répondre aux besoins des étudiants, tandis que la troisième est liée aux nombreux processus bureaucratiques de la gestion académique.

- (3) Toujours en relation avec les choix importants faits par l'UNA au profit de ses étudiants, la population étudiante semble très engagée dans la vie et le fonctionnement de l'université. Il a été noté que l'UNA dispose d'un solide système de tutorat et de mentorat académique qui repose sur leur engagement. Mais l'engagement des étudiants est aussi politique. La représentation étudiante a un impact sur tous les organes de gouvernance et de décision.
- (4) Cet engagement ne prend pas fin avec l'obtention du diplôme de l'UNA. Les diplômés ont un fort sentiment d'appartenance à l'université. Le comité constate que l'élément le plus structurant de « l'identité UNA » pour les diplômés réside dans les programmes de bourses et la formation aux valeurs humanistes, qui constituent un marqueur explicite de la philosophie promue par une « université nécessaire ». Mais il y a aussi une limite notable à la relation de l'UNA avec les *alumni*, qu'il convient de renforcer. Il s'agit d'une recommandation du comité.

**En synthèse :**

**L'UNA promeut une véritable politique de bien-être étudiant, correctement articulée avec les différents domaines des unités académiques. Au niveau budgétaire, les options financières sont clairement affirmées avec un programme de bourses étendu couvrant une grande partie de la population étudiante. Ce programme comporte une offre importante d'activités extra-universitaires et des bourses spécifiques pour les activités culturelles et sportives, sans oublier des ressources disponibles pour les programmes d'aide aux étudiants en difficulté.**

**L'un des points forts identifiés est l'infrastructure disponible avec un programme immobilier tout à fait remarquable : les résidences universitaires offrent des conditions optimales pour les étudiants en situation de vulnérabilité.**

**Cette politique fait écho à un engagement fort des étudiants actuels dans la vie universitaire et dans les instances de l'UNA. Les étudiants sont représentés dans tous les organes de direction et les espaces de décision. De plus, il a été observé que les étudiants diplômés manifestent un fort sentiment d'appartenance à l'université et revendiquent une « identité UNA ».**



## V. CONCLUSION

Au Costa Rica, l'UNA est une université publique de référence, reconnue pour son engagement social, son rôle dans la transformation de la société et son soutien substantiel aux secteurs les plus vulnérables de la population. En particulier, son offre de formation, ses projets et programmes de recherche et ses activités dans le cadre de l'extension universitaire atteignent les zones les plus reculées du pays grâce à ses sept campus et à son centre interuniversitaire. Elle défend fermement son autonomie, tant vis-à-vis de l'État et du secteur privé que dans son organisation interne. Elle jouit d'une image très positive auprès de ses partenaires nationaux, régionaux et internationaux. Cependant, un point d'attention à relever reste le financement octroyé par l'État, qui est insuffisant pour couvrir l'ensemble des besoins budgétaires d'autant plus que l'université n'a pas de politique de recherche de fonds propres suffisamment active.

Dans le cadre de son « Statut organique », la mission de l'UNA s'inscrit dans une vision à long terme. Au niveau de la planification, les différents plans et en particulier le plan institutionnel à moyen terme (PMPI) et les plans opérationnels annuels (POA) constituent des lignes directrices solides à suivre. Les plans sont très clairement intégrés dans le budget. Ils font l'objet d'un suivi sérieux et la fiabilité des données et du retour d'information peut être soulignée. Toutefois, l'UNA peut encore progresser dans l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs, ainsi que dans la communication interne afin de partager l'ensemble des objectifs et des priorités.

L'UNA dispose d'organes de direction pluralistes, avec une bonne représentation des différentes composantes humaines et un fonctionnement transparent et démocratique, à l'exception du conseil académique qui ne dispose pas d'un pouvoir de décision suffisant par rapport aux unités académiques et qui manque de représentants des enseignants. La forte autonomie accordée à chaque unité peut constituer un obstacle au développement de la politique institutionnelle, par exemple dans le domaine de l'accréditation des diplômes car la décision revient aux unités.

L'UNA s'appuie sur une organisation administrative assez efficace et efficiente, bien structurée, avec beaucoup d'interactions entre les différentes directions, bien que les processus souffrent parfois d'une lourdeur bureaucratique excessive. L'UNA est engagée dans une politique de qualité. Le climat de travail est bon et l'UNA promeut des programmes de formation et d'assistance au personnel. La rotation du personnel est malheureusement élevée, en grande partie à cause des salaires peu attractifs et de la forte concurrence avec le secteur privé.

En termes de recherche, l'UNA dispose d'atouts évidents. Elle mène une politique fondée sur des Programmes, Projets et Activités Académiques qu'elle applique dans les différents domaines du savoir. Son positionnement aux niveaux régional, national et international traduit des ambitions louables, compatibles avec un développement socialement et économiquement durable. Les résultats de la recherche se traduisent par une politique éditoriale dynamique et des publications scientifiques de haut niveau. Il faut également souligner que l'UNA s'appuie sur l'évaluation de ses projets de recherche même si un plus grand nombre d'évaluateurs externes, voire internationaux, pourraient être impliqués dans ce processus. Le budget alloué à la recherche reste insuffisant malgré la mise en œuvre de projets pertinents. Il est complété par des contributions externes, notamment à travers divers fonds et, dans de nombreux cas, associés à des prestations de services. De nouvelles sources de financement doivent toutefois être recherchées.

L'inclusion de la science et de la recherche dans la société, c'est-à-dire l'extension universitaire, est l'une des forces de l'UNA. Elle fonctionne à double sens. Dans le cadre de son « Statut organique », l'UNA a intégré dans ses objectifs le dialogue des savoirs et la régionalisation. Cette action implique à la fois, la diffusion et la vulgarisation du savoir, mais aussi la reconnaissance et l'incorporation de savoirs provenant de cultures différentes et d'acteurs non scientifiques dans les processus scientifiques de création de connaissances. Il s'agit d'un véritable engagement vis-à-vis de la société, en réponse aux besoins des territoires et d'une véritable politique publique et institutionnelle que l'UNA met en œuvre grâce à ses antennes régionales. Si les bénévoles impliqués dans l'extension universitaire répondent aux besoins de développement et de transformation de la société (qu'ils soient agricoles, environnementaux, technologiques, etc.), on note encore un manque d'engagement de la part du corps enseignant.

Historiquement, l'UNA est une université à vocation pédagogique, inspirée par le concept d'« université nécessaire », ouverte à tous les secteurs de la société, en particulier aux plus vulnérables. Son engagement dans tous les aspects de la formation, de la prise en charge des étudiants et des conditions de travail des enseignants est remarquable. Les enseignants bénéficient de vastes programmes de formation professionnelle, en particulier ceux qui enseignent pour la première fois. L'UNA propose une offre de formation pluridisciplinaire, la priorité étant donnée au premier cycle universitaire. Il est nécessaire de mieux coordonner les programmes de troisième

cycle et de promouvoir les programmes de doctorat qui sont actuellement nettement insuffisants. Les diplômes sont évalués périodiquement mais le processus d'accréditation des formations doit être renforcé sur le plan institutionnel, par exemple par le biais des travaux du Conseil académique. L'UNA dispose d'une politique de bourses qui couvre jusqu'à 54 % des étudiants inscrits. Les étudiants bénéficient également d'un service de « réussite académique », utile pour prévenir le décrochage, et d'une politique d'aide sociale aux étudiants. Il convient de noter que les étudiants sont représentés dans toutes les instances.

L'UNA s'est engagée institutionnellement dans le processus d'évaluation tel que proposé par le Hcéres, non seulement au niveau de la gouvernance mais aussi au niveau des nombreuses personnes avec lesquelles le comité d'experts s'est entretenu. L'aptitude de l'UNA à répondre aux exigences de l'évaluation témoigne de sa capacité à mobiliser sa communauté autour d'un objectif aussi stratégique. Le plus grand défi auquel elle est confrontée et qui constitue aussi une menace pour elle, réside paradoxalement dans la diminution de son autonomie et la raréfaction du financement public. Mais selon le comité d'experts, l'UNA dispose de ressources humaines, intellectuelles et organisationnelles suffisantes, sous l'impulsion d'une présidence très engagée (Président, Présidente adjointe, Vice-présidents), pour relever ces défis.

## POINTS FORTS

- identité de marque institutionnelle, crédibilité vis-à-vis de la société, responsabilité sociale, soutien fort aux secteurs les plus vulnérables
- organisation très structurée, séparation des pouvoirs, organes pluralistes et démocratiques, prise de décision collégiale et transparente
- volonté de développer une politique de qualité
- pluri-annualité et transparence des prévisions budgétaires et de l'allocation des ressources financières
- politique de formation de la faculté et des autres personnels très appréciée par ces derniers, environnement de travail de bonne qualité
- financement propre de la recherche et de l'innovation
- autonomie dans les décisions relatives au plan de recherche
- impacts et bénéfices remarquables de l'extension sur la société
- forte activité d'édition et de publication
- offre de formation diversifiée et pluridisciplinaire, présente dans les territoires et coordonnée au niveau national
- politique de bourses couvrant jusqu'à 54 % de la population étudiante
- engagement fort au niveau du premier cycle (*grado*)
- rationalisation des processus d'évaluation (programmes, enseignants, accréditations, etc.) au service d'une politique de qualité

## POINTS FAIBLES

- financement limité de l'État, peu de ressources propres et menaces sur les budgets des universités
- politique d'internationalisation en gestation et peu de visibilité sur les partenariats, les réseaux et les accords
- taux élevé de rotation et d'attrition du personnel, salaires peu attractifs
- faible lien entre les actions de relations extérieures et la vice-présidence recherche en ce qui concerne la gestion des fonds
- peu d'échanges avec des chercheurs d'autres pays et faible participation à des projets de coopération internationale
- absence d'analyse des forces et faiblesses de la politique de recrutement et d'attractivité
- absence de mise à jour du budget annuel
- nombre relativement faible d'heures d'enseignement et de personnel enseignant consacrées à la recherche
- manque d'enseignants et de chercheurs titulaires d'un doctorat
- ressources financières et humaines limitées pour l'enseignement
- deuxième et troisième cycles encore peu développés, avec une dispersion des masters et une offre insuffisante de doctorats
- faible engagement de certaines formations diplômantes dans le processus d'accréditation

## RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

- promouvoir une politique de recherche et de développement des ressources propres
- créer une vice-présidence en charge des relations internationales et des affaires extérieures
- prévoir une représentation syndicale des enseignants au sein de CONSACA
- limiter la bureaucratie et établir un parcours méthodologique contenant les étapes à suivre et le système de communication pour la révision des normes
- concevoir un instrument normatif pour l'évaluation systématique de la recherche et améliorer le système d'évaluation avec la participation d'évaluateurs d'autres pays
- encourager l'augmentation des sources de financement pour la recherche et l'extension grâce à de nouveaux partenariats avec le secteur privé et avec des ressources régionales, interaméricaines et internationales
- analyser les forces et les faiblesses de la politique de recrutement et d'attractivité
- concevoir une politique attractive pour les enseignants et les chercheurs de haut niveau
- développer une politique institutionnelle d'insertion sur le marché du travail, articulée avec les secteurs employeurs
- définir une procédure d'identification des programmes de formation à accréditer et établir des critères institutionnels pour accompagner le processus d'accréditation
- réformer le niveau *posgrado* (deuxième et troisième cycles) avec une offre spécifique de masters de plus en plus articulés avec des programmes de doctorat

## VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

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

13 octobre 2023  
UNA-R-OFIC-2082-2023

Mme Maria Bonnafous-Boucher  
Directrice  
Département Europe et international  
**Hcéres**

**Objet : Rapport intermédiaire sur l'évaluation institutionnelle intermédiaire de l'Universidad National - Accréditation Hcéres.**

En réponse à la demande d'examen du rapport d'évaluation institutionnelle intermédiaire de l'Universidad national, envoyée par courriel le 29 septembre 2023, nous vous informons par la présente des commentaires à caractère stratégique.

### OBSERVATIONS STRATÉGIQUES

Les observations suivantes concernent des situations d'erreur de contenu et sont proposées pour être corrigées dans le respect du processus.

#### **Page 7, quatrième paragraphe :**

Au niveau international, il existe une réelle volonté de créer une politique d'internationalisation dont le cadre réglementaire est en cours de réflexion. Pour l'instant, les partenaires sont nombreux et diversifiés sans que l'on comprenne bien où va la stratégie de recherche de coopérations internationales et d'identification de partenaires stratégiques. En outre, la coopération est principalement consacrée à la formation, au renforcement des compétences et à l'enseignement. L'UNA ne dispose pas pour l'instant d'une coopération dotée d'un budget pour la recherche et l'extension universitaire. Le Bureau des affaires internationales et de la coopération extérieure (AICE) a lui-même pris conscience de ses faiblesses à la faveur d'une enquête sur les alliances, les réseaux et les accords. Ce même Bureau est sensibilisé à la lenteur des processus de validation. Cependant, certains des obstacles à cette politique de clarification résident dans le nombre insuffisant de personnel dédié à l'internationalisation et dans le manque de relations avec les vice-présidences, en particulier dans le domaine de la recherche. A cet égard, il est légitime de s'interroger sur l'absence d'une vice-présidence aux affaires internationales, qui donnerait davantage de poids institutionnel au sujet. Le guide de l'internationalisation reste également à être formalisé.

La mobilité des étudiants est assez limitée, en particulier la mobilité entrante car il n'est pas possible de garantir un logement aux étudiants. L'UNA ne semble pas avoir développé beaucoup de mobilité pour le personnel enseignant et administratif ni l'accueil de professeurs invités. (soulignement propre pour visualiser l'erreur dans la formulation).

#### **Texte proposé :**

Au niveau international, il existe une réelle volonté de créer une politique d'internationalisation dont le cadre réglementaire est en cours de réflexion. Pour l'instant, les partenaires sont nombreux et diversifiés sans que l'on comprenne bien où va la stratégie de recherche de coopérations internationales et d'identification de partenaires stratégiques. En outre, la coopération est principalement consacrée à la formation, au renforcement des compétences et à l'enseignement. L'UNA ne dispose pas pour l'instant d'une coopération dotée d'un budget pour la recherche et l'extension universitaire. Le Bureau des affaires internationales et de la coopération extérieure (AICE) a lui-même pris conscience de ses faiblesses à la faveur d'une enquête sur les alliances, les réseaux et les accords. Ce même Bureau est sensibilisé à la lenteur des processus de validation. Cependant, certains des obstacles à cette politique de clarification résident dans le nombre insuffisant de personnel dédié à l'internationalisation et dans le manque de relations avec les vice-présidences, en particulier dans le domaine de la recherche. A cet égard, il est légitime de s'interroger sur l'absence d'une vice-présidence aux affaires internationales, qui donnerait davantage de poids institutionnel au sujet. Le guide de l'internationalisation reste également à être formalisé.

La mobilité des étudiants est assez limitée, en particulier la mobilité entrante car il n'est pas possible de garantir un logement aux étudiants. L'UNA promeut en permanence la mobilité du personnel académique et administratif ainsi que celle des professeurs invités. Entre 2018 et 2022 avec un total de 735 enseignants-chercheurs ont été invités par l'étalement et y ont séjourné. En ce qui concerne le personnel académique et administratif au cours de la même période, un total de 1037 procédures de mobilité sortante ont été approuvées pour des événements, des conférences, des stages et autres, dont 88,9% proviennent du secteur académique et 11,1% du secteur administratif.

**L'observation ci-dessus répond à l'analyse réalisée qui ne correspond pas au niveau atteint par l'institution, puisqu'il existe plusieurs d'éléments en faveur de la gestion effectuée par UNA en termes de mobilité du personnel académique et administratif, ainsi que de la mobilité entrante.**

**Page 8, cinquième paragraphe :**

La présidente adjointe est à la tête du Conseil académique (CONSACA) disposant d'un cadre normatif qui régit son travail. Ce dernier est composé de tous les doyens et du vice-président à la vie étudiante. C'est un espace où prévaut le dialogue mais dans lequel les enseignants ne sont pas représentés et qui n'a pas d'influence sur la prise de décisions dans les unités académiques. Il se réunit toutes les semaines (le mercredi) et dispose de commissions spéciales. Ses thèmes sont administratifs et académiques : enseignement et apprentissage, affaires étudiantes, programmes et projets, analyse et évaluation des ressources, processus de gestion des programmes. Cependant, le CONSACA ne s'occupe pas du renouvellement ou de l'accréditation des formations diplômantes. Ces questions sont tranchées par les unités académiques et les Conseils de faculté sans l'intervention du CONSACA. Cet organe manque donc de dimension et d'influence politiques. (soulignement propre pour visualiser l'erreur dans la formulation).

**Texte proposé :**

La présidente adjointe est à la tête du Conseil académique (CONSACA) disposant d'un cadre normatif qui régit son travail. Ce dernier est composé de tous les doyens et du vice-président à la vie étudiante. C'est un espace où prévaut le dialogue, dans lequel les enseignants ne sont pas représentés, mais qui émet des accords et des règlements spécifiques de nature académique, qui doivent être respectés par les unités académiques. Il se réunit toutes les semaines (le mercredi) et dispose de commissions spéciales. Ses thèmes sont administratifs et académiques : enseignement et apprentissage, affaires étudiantes, programmes et projets, analyse et évaluation des ressources, processus de gestion des programmes. Cependant, le CONSACA ne s'occupe pas du renouvellement ou de l'accréditation des formations diplômantes. Ces questions sont tranchées par les unités académiques et les Conseils de faculté sans l'intervention du CONSACA.

**Cette observation est faite car elle ne reflète pas le niveau de gouvernance atteint par l'institution, étant donné que le Conseil académique émet des accords et des règlements spécifiques de nature académique, qui sont obligatoires pour les unités académiques.**

**Page 14, septième paragraphe :**

Les produits de la recherche profitent aux activités de l'université en renforçant les compétences des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Lors des entretiens, le comité d'évaluation a pu constater l'existence d'une commission composée de représentants des étudiants et d'un cadre juridique pour la recherche. Le financement de la recherche par des fonds publics renforce les processus de formation, contribue à l'amélioration de la qualité et à l'accréditation des laboratoires. Cela participe fortement à la troisième mission de l'université. Ces impacts sont directement observables dans l'ensemble du pays : environnement, agriculture, développement technologique, prévision des risques (sismicité), amélioration de la santé et des techniques chirurgicales, bioéthique, justice sociale et diversité culturelle. L'UNA contribue de multiples façons au développement de la nation, à la préservation de sa biodiversité et de son multiculturalisme, comme l'ont souligné les différents participants aux entretiens. Les documents analysés et le site web le confirment également. Il s'agit d'un point fort que le comité souhaite souligner.

**Texte proposé :**

Les produits de la recherche profitent aux activités de l'université en renforçant les compétences des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Le financement de la recherche par des fonds publics renforce les processus de formation, contribue à l'amélioration de la qualité et à l'accréditation des laboratoires. Cela participe fortement à la troisième mission de l'université. Ces impacts sont directement observables dans l'ensemble du pays : environnement, agriculture,



développement technologique, prévision des risques (sismicité), amélioration de la santé et des techniques chirurgicales, bioéthique, justice sociale et diversité culturelle. L'UNA contribue de multiples façons au développement de la nation, à la préservation de sa biodiversité et de son multiculturalisme, comme l'ont souligné les différents participants aux entretiens. Les documents analysés et le site web le confirment également. Il s'agit d'un point fort que le comité souhaite souligner.

**Cette observation a été réalisée car ce qui est indiqué ne répond pas au niveau particulier de gouvernance atteint par l'institution, soit parce que l'instance décrite dans la section marquée n'existe pas, soit parce que l'idée qu'elle est censée véhiculer n'est pas claire.**

Cordialement,

**M. Ed. Francisco Gonzalez Alvarado**

**Recteur**

**Universidad Nacional**

## VII. ANNEXES

Programme détaillé des entretiens menés par le comité d'experts

Jour	Réunions et participants
Lundi 29 mai 2023	Le président et son équipe
	Vice- présidence Administration
	Vice- présidence Recherche
	Vice- présidence Vie étudiante
	Vice- présidence en charge de l'Extension universitaire
	Vice-présidence Formation
	Doyen de la Faculté des sciences exactes et naturelles
	Doyen de la Faculté de la terre et de la mer
	Doyen de la Faculté de la santé
	Doyen de la Faculté des sciences sociales
	Doyen de la Faculté des arts et des lettres
	Doyen du Centre d'études générales
	Doyen du Centre de recherche et d'enseignement en éducation
	Doyen du Centre de recherche et d'enseignement en extension artistique
	Antennes régionales de Brunca, Chorotega, Huetar, Norte et Caribe.
	Transfert de technologie et bureau de liaison externe
	Unités académiques des facultés et des centres
	Vice-présidence Administration : services généraux
	Vice-présidence Formation
	Unité d'évaluation, d'amélioration et d'intégration de la technologie dans l'enseignement
Vice-présidence Vie étudiante : service d'aide sociale aux étudiants et service de promotion des étudiants.	
Vice-présidence Administration : ressources humaines	
Vice-présidence Formation : Unité pour l'innovation et l'évaluation des diplômes et des projets	
Vice-présidence Formation : Unité de réussite académique	
Vice-présidence Administration : développement, maintenance et infrastructures	
Vice-présidence Recherche : programme de bio-économie de l'UNA et autres programmes	
Panel d'étudiants engagés dans la vie universitaire	
Mardi 30 mai 2023	Vice-présidence Administration : gestion financière
	Directeurs de centres et d'instituts de recherche
	Vice-présidence Vie étudiante : service d'orientation et de psychologie et santé.
	Vice-présidence Administration : Marchés publics institutionnels
	Équipe technique de la Vice-présidence Extension
	Panel de directeurs de diplômes et de formations postuniversitaires
	Présidence : Communication
	Présidence : Coopération technique internationale
	Responsable de l'aide aux étudiants, de l'information et de l'insertion
	Présidence : Relations publiques
	Présidence : Bureau de liaison et de transfert de technologie
	Vice-présidence Administration : publications et impression
	Groupe représentatif du Conseil de l'université

	Panel de partenaires scientifiques nationaux et internationaux
	Panel de représentants du secteur des employeurs
	Groupe de représentants du Conseil académique
	Panel d'enseignants et d'enseignants-chercheurs
	Panel d'étudiants en mobilité (entrants et sortants)
	Visite du campus guidée par des enseignants-chercheurs
	Visite du campus guidée par des étudiants
Mercredi 31 mai 2023	Unité de planification et d'auto-évaluation
	Panel de décideurs en matière d'éthique de la recherche scientifique et technologique
	Panel d' <i>alumni</i>
	Présidence : Communication externe
	Panel de partenaires nationaux
	Panel d'étudiants diplômés
	Panel de représentants de l'Assemblée de l'université et de l'Assemblée des représentants
	Panel de partenaires internationaux
	Unité de gestion de la qualité
	Panel des directeurs de programmes d'études postuniversitaires
	Réunion finale avec le Président





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

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

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

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



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**Universidad Nacional**

Heredia

Costa Rica

**Janvier 2024**

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

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

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

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

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

## Décision n° EI-2024-1 portant accréditation de l'Universidad Nacional au Costa Rica (UNA), Heredia, Costa Rica

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

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

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

Vu la délibération du collège du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur étranger ;

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

Vu la convention n° 20221005-Universidad Nacional de Costa Rica du 4 novembre 2022 passée avec l'Universidad Nacional au Costa Rica (UNA) en vue de l'évaluation institutionnelle/accréditation de l'établissement ;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 22 décembre 2023,

### Décide :

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

Après avoir constaté que l'Universidad Nacional du Costa Rica (UNA), répond aux six critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

#### DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

##### Critère 1 : Définition de la stratégie de l'établissement

L'UNA définit clairement son positionnement aux niveaux local, national et régional. Elle s'emploie à assurer ses missions sociétales : responsabilité sociale, modèle de développement territorial, offre de cours auprès du grand public avec une attention particulière portée aux populations les plus vulnérables et à la pédagogie sociale. Cet engagement a conduit au développement d'une identité de marque institutionnelle affirmée dans le pays.

La coopération universitaire est appuyée au travers du CONARE (Conseil national des présidents d'universités). A cet égard, l'UNA mène une politique de partenariat volontaire : elle dispose d'un large éventail de coopérations nationales, régionales et internationales. Au niveau international, il existe de nombreux accords et conventions mais la politique d'internationalisation n'en est qu'à ses débuts.

La stratégie de l'UNA, définie en cohérence avec les Plans Nationaux d'Enseignement Supérieur et de développement, est formalisée à travers des plans institutionnels à court, moyen et long terme. Le dernier Plan institutionnel à moyen terme a été élaboré de manière participative avec l'ensemble de la communauté universitaire (facultés, centres, entités internes), et a été approuvé par l'Assemblée de l'Université pour la période 2023-2027. Il exprime clairement la vision de l'établissement pour les prochaines années et se décline en priorités stratégiques sur chaque domaine, ainsi qu'en axes transversaux. L'adéquation entre la planification institutionnelle, et les moyens alloués est réalisée avec des plans opérationnels annuels (POA). L'UNA peut s'appuyer sur un Plan de renforcement et de stabilité de l'université, un système d'information fiable et un retour régulier de ses entités pour suivre la mise en œuvre des différents plans. Si le suivi budgétaire est également assuré, des tableaux de bords et des indicateurs plus précis font encore défaut.

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

L'UNA possède une structure formelle et fonctionnelle très rigoureuse. Au sommet se trouvent les instances collégiales supérieures, caractérisées par une séparation très nette des pouvoirs. Il s'agit d'instances pluralistes et démocratiques au sein desquelles les trois composantes humaines de l'université (enseignante, administrative et étudiante) sont représentées. Le Conseil de l'université se réunit chaque semaine, ce qui pèse sur le fonctionnement de l'université et sur les autres missions des collaborateurs. Ce conseil se



caractérisé par un haut degré de transparence dans la communication et la prise de décision collégiale. Quant au Conseil académique, il s'agit d'un espace de dialogue démocratique, dans lequel il n'y a pas de représentation syndicale des enseignants, mais qui émet des accords et des règlements de nature académique, qui doivent être respectés par les unités académiques. Les actions concrètes sont menées dans les autres instances qui bénéficient d'une véritable coordination. On constate que l'UNA affiche un sens avéré de l'autonomie et de la démocratie.

Bien que l'administration de l'université soit centralisée, elle comporte également des entités décentralisées et déconcentrées. Il existe une répartition claire des compétences et des degrés évidents de subsidiarité. La gouvernance de cette administration n'est ni directive ni descendante. Elle permet d'atteindre les objectifs stratégiques bien que le trop-plein de bureaucratie et le grand nombre de lois et de règlements puissent être reprochés en interne.

L'UNA a toujours été politiquement engagée dans le développement d'une politique de qualité qui en est encore à ses débuts. Deux unités apportent un soutien institutionnel à cette initiative : les unités « qualité » et « auto-évaluation et gestion des risques » qui pourraient être regroupées afin d'optimiser les ressources humaines qui leur sont consacrées.

L'établissement tire l'essentiel de ses ressources du Fonds spécial pour l'enseignement supérieur (FEES). Il est alloué aux opérations et aux investissements dans les différentes unités d'exécution, de manière transparente grâce à un algorithme et conformément à la stratégie de l'institution. Cependant, les menaces qui pèsent actuellement sur les budgets alloués aux universités ont contraint l'UNA à réduire considérablement ses dépenses ainsi que ses effectifs. L'UNA reste très préoccupée par l'instabilité de la législation dans ce domaine qui interfère avec les prévisions budgétaires pluriannuelles. Dans ce contexte, le comité ne peut qu'encourager l'UNA à développer des ressources propres à travers FundaUNA.

En ce qui concerne les ressources humaines, le comité constate une forte rotation du personnel, due en partie à la nouvelle loi fiscale et en partie à la concurrence du secteur privé. Bien que l'université ait développé d'importants programmes de formation pour son personnel, elle pourrait faire davantage pour développer sa marque d'employeur et retenir ainsi le personnel.

Le parc immobilier de l'université est relativement récent, ce qui lui a permis de répondre aux normes environnementales et d'intégrer la dimension du handicap. Cependant, aucune politique immobilière n'a été initiée. Il serait intéressant pour l'UNA de valoriser son patrimoine immobilier.

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

### Critère 3 : Politique de la recherche

Les lignes directrices de la recherche sont élaborées grâce à un plan stratégique à long terme, en relation directe avec les besoins du pays. Grâce à ce plan, l'université développe une recherche pertinente en phase avec les questions scientifiques clés posées par la communauté internationale. Le positionnement de l'université aux niveaux national et régional (Amérique centrale et latine) est cohérent avec les ambitions affichées de l'UNA de contribuer au développement de sociétés plus justes et d'environnements plus durables.

Le respect de l'intégrité scientifique et de l'éthique est soutenu par une politique structurante et un comité interne d'experts. L'internationalisation des activités de recherche a fait des progrès significatifs ces dernières années et devrait être renforcée à l'avenir.

Si l'évaluation de la qualité et de la trajectoire scientifique est suivie en interne par l'UNA, elle fait aussi l'objet d'une politique nationale pour les universités publiques du pays. Le fruit du suivi de la trajectoire scientifique permet un nombre relativement élevé de publications dans des revues indexées au niveau international et une politique de publication dynamique à impact régional. L'évaluation des projets de recherche nécessiterait une nouvelle politique d'évaluation incluant davantage d'acteurs externes et internationaux.

Un budget alloué par l'Etat soutient et favorise le développement de projets de recherche et d'innovation principalement inter et transdisciplinaires ainsi que l'affectation d'une partie du service du personnel enseignant à cette activité. Cette source de financement est complétée par des services et des contrats avec des entités gouvernementales et d'autres institutions, telles que des entreprises privées. Cependant, tant la recherche que l'innovation sont menées avec des budgets relativement faibles. Une stratégie pour trouver de nouvelles sources de financement fondée sur des partenariats avec des acteurs privés ainsi



qu'une plus grande coopération avec les pays d'Amérique centrale pourraient favoriser le plan de recherche et d'innovation à court et à long terme.

#### Critère 4 : Politique de l'innovation et impact sociétal

Dans le cadre de son « Statut organique », l'UNA a intégré l'innovation et l'extension universitaire (inscription de la science dans la société) comme étant un domaine d'action fondamental, contribuant à une politique publique en faveur du développement humain de la population aux niveaux national, régional et territorial. Cette politique intègre comme axe stratégique et transversal de la planification institutionnelle, des alliances avec des acteurs nationaux et internationaux publics et/ou privés qui soutiennent les processus à caractère multi, inter et transdisciplinaires.

L'extension universitaire, est très dynamique avec plusieurs centaines de projets annuels dans tous les domaines selon les priorités définies dans le Plan d'investissement à moyen terme 2023-2027 et en fonction des besoins du pays. L'impact socio-économique de ces activités est évalué, est positif tant pour les communautés en situation de vulnérabilité que dans les différentes régions du pays.

Le système de gestion de l'innovation (SIDI) s'appuie sur un système de gouvernance composé des vice-présidences en charge de la recherche, de l'extension universitaire et de la formation ainsi que du bureau chargé de la valorisation des connaissances. Ce système permet d'évaluer l'impact des activités d'innovation et d'entrepreneuriat, y compris l'impact socio-économique. À l'avenir, des normes d'évaluation internationales seront intégrées.

L'inscription de la science dans la société, la politique de science ouverte et la médiation culturelle, scientifique et artistique disposent de ressources propres gérées par différents fonds mais aussi de financements externes associés à des contrats et des services. L'UNA contribue ainsi de multiples façons au développement du pays, à sa sécurité, au maintien de sa biodiversité et de son multiculturalisme.

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

#### Critère 5 : Politique de la formation

L'UNA se caractérise par une grande diversité de programmes de formation et une représentation territoriale efficace liée à la répartition de ses installations. L'UNA joue un rôle actif dans la coopération internationale en matière d'éducation, de formation et d'enseignement.

La priorité déclarée et assumée de l'UNA, est axée sur le premier cycle universitaire (*grado*). Sa politique de bourses est très ambitieuse puisqu'elle couvre jusqu'à 54 % des étudiants. Si elle propose plusieurs programmes de deuxième et troisième cycles (*posgrado*), l'organe de coordination ne parvient néanmoins pas à éviter une certaine dispersion entre eux. Son offre de programmes de doctorat semble très faible. Les cours offrent une large couverture pluridisciplinaire, conférant à l'UNA une réputation d'établissement humaniste. En revanche, le lien entre la recherche et la formation doit être renforcé.

La coordination de la formation entre la vice-présidence formation et la vice-présidence à la vie étudiante constitue la véritable colonne vertébrale du fonctionnement de l'UNA. L'efficacité de son organisation fait l'unanimité, notamment entre la gouvernance et les différentes unités académiques.

Les évaluations régulières et périodiques des programmes de l'« unité d'évaluation et d'amélioration continue » en lien avec le service « qualité » connaissent un développement important. Le comité a constaté un certain manque d'intérêt de la part de certaines unités académiques dans le cadre du processus d'accréditation de leurs programmes ou diplômes promus par l'UNA.

Le service « Réussite académique » se préoccupe de l'assiduité des étudiants et propose plusieurs mesures originales pour prévenir le décrochage. La vice-présidence à la vie étudiante, au bien-être étudiant et au soutien à l'émancipation étudiante ainsi que les différentes unités académiques assurent une prise en charge globale des étudiants. Elles mettent également en œuvre diverses actions d'insertion professionnelle mais il manque une véritable politique institutionnelle d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants au niveau central.

Des dispositifs de formation divers sont à la disposition du personnel enseignant. Le suivi de leur formation est donc une priorité, en particulier pour les nouveaux entrants, ainsi que pour ceux qui entrent dans le système d'évaluation. Ce système est organisé de manière pertinente, mobilisant trois types de contributions (auto-évaluation, supérieur hiérarchique, étudiants), il est perçu comme très efficace.

#### Critère 6 : Vie étudiante et vie de campus

L'UNA promeut une véritable politique de bien-être étudiant, correctement articulée avec les différents domaines des unités académiques. Au niveau budgétaire, les options financières sont clairement affirmées avec un programme de bourses étendu couvrant une grande partie de la population étudiante. Ce programme comporte une offre importante d'activités extra-universitaires et des bourses spécifiques pour les activités culturelles et sportives, sans oublier des ressources disponibles pour les programmes d'aide aux étudiants en difficulté.

L'un des points forts identifiés est l'infrastructure disponible avec un programme immobilier tout à fait remarquable : les résidences universitaires offrent des conditions optimales pour les étudiants en situation de vulnérabilité.

Cette politique fait écho à un engagement fort des étudiants actuels dans la vie universitaire et dans les instances de l'UNA. Les étudiants sont représentés dans tous les organes de direction et les espaces de décision. De plus, il a été observé que les étudiants diplômés manifestent un fort sentiment d'appartenance à l'université et revendiquent une « identité UNA ».

#### Article 2

L'Universidad Nacional au Costa Rica (UNA) est accréditée pour une durée de cinq ans à compter de la présente décision.

#### Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

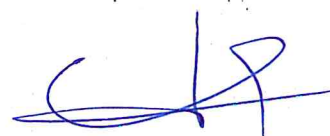
- promouvoir une politique de recherche et de développement des ressources propres
- créer une vice-présidence en charge des relations internationales et des affaires extérieures
- prévoir une représentation syndicale des enseignants au sein de CONSACA
- limiter la bureaucratie et établir un parcours méthodologique contenant les étapes à suivre et le système de communication pour la révision des normes
- concevoir un instrument normatif pour l'évaluation systématique de la recherche et améliorer le système d'évaluation avec la participation d'évaluateurs d'autres pays
- encourager l'augmentation des sources de financement pour la recherche et l'extension grâce à de nouveaux partenariats avec le secteur privé et avec des ressources régionales, interaméricaines et internationales
- analyser les forces et les faiblesses de la politique de recrutement et d'attractivité
- concevoir une politique attractive pour les enseignants et les chercheurs de haut niveau
- développer une politique institutionnelle d'insertion sur le marché du travail, articulée avec les secteurs employeurs
- définir une procédure d'identification des programmes de formation à accréditer et établir des critères institutionnels pour accompagner le processus d'accréditation
- réformer le niveau posgrado (deuxième et troisième cycles) avec une offre spécifique de masters de plus en plus articulés avec des programmes de doctorat

#### Article 4

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

Fait à Paris, le 16 janvier 2024.

Le président par intérim



Stéphane LE BOULER





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

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

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

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

