



**HAL**  
open science

# Université d'État d'architecture et de construction d'Erevan

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation/accréditation d'un établissement étranger. Université d'État d'architecture et de construction d'Erevan. 2014. hceres-02026538

**HAL Id: hceres-02026538**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026538v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'université  
nationale d'architecture et de construction  
d'Arménie (Unaca) – ex UEACE



Mai 2014



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire

Avant-propos	5
Présentation	7
La stratégie et la gouvernance	9
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	9
1 ● Des missions bien définies et pleinement assumées	9
2 ● Une stratégie ambitieuse et largement partagée mais manquant de hiérarchisation	9
II – La politique de partenariat	10
1 ● Des liens serrés avec l'État et la ville d'Erevan	10
2 ● Des partenariats actifs mais peu formalisés	10
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	10
1 ● Une organisation à plusieurs niveaux, qui pourrait être simplifiée	10
2 ● Une gouvernance bien acceptée, qui pourrait être clarifiée et resserrée	11
IV – Une communication à développer et à internationaliser avec rigueur	11
V – La politique de qualité	11
1 ● Une politique de qualité volontariste et bien structurée	12
2 ● Une approche complémentaire des centres de l'assurance qualité et de l'audit interne	12
Recherche et formation	15
I – La politique de recherche	15
1 ● Une politique de recherche essentiellement à visée pratique et faiblement intégrée à la stratégie	15
2 ● Un soutien à la recherche efficace mais à spécialiser	15
II – La politique de formation	16
1 ● Des formations en profond renouvellement et des conséquences du système de Bologne encore à examiner	16
2 ● Une organisation et un pilotage de l'activité de formation qui pourrait être optimisés	18
III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales	18
1 ● Un lien entre recherche fondamentale et formation à anticiper	18
2 ● Des études doctorales et post-doctorales bien organisées, qui appellent une simplification réglementaire	19
IV – Une documentation en attente d'une politique coordonnée	19

La réussite des étudiants	21
I – Les parcours des étudiants, de l’orientation à l’insertion professionnelle	21
1 ● Une filière en amont originale, à soutenir	21
2 ● Une approche diversifiée des publics à développer	21
3 ● Un encadrement et une attention conduisant à la réussite des étudiants	22
II – Une participation étudiante à tous les niveaux et dans tous les domaines	22
La valorisation et la culture scientifique	23
I – Une valorisation en ligne avec la nature appliquée de la recherche, mais à formaliser	23
II – Une diffusion de la culture scientifique ouverte sur l’international mais encore à développer	23
Les relations européennes et internationales	25
I – Une stratégie internationale ambitieuse dont la mise en œuvre est bien organisée	25
II – Une politique d’attractivité bien pensée, avec des premiers résultats encourageant mais à confirmer	25
III – Une politique en matière de langues étrangères dont l’avenir dépend du recrutement des professeurs	26
IV – Des accords de coopération nombreux, porteurs de résultats et bien en ligne avec la stratégie de l’établissement	26
Le pilotage et la gestion	29
I – Une prospective pluriannuelle et une programmation en attente d’un outil rigoureux	29
II – La fonction ressources humaines	29
1 ● Des obstacles au recrutement à surmonter et des efforts de formation à mener en vue de la qualification des personnels	30
2 ● Une gestion individualisée des personnels, mais une mise en place d’outils de gestion collectifs encore à conforter	30
III – Un pilotage budgétaire et financier au service de la stratégie de l’établissement	31
IV – Une gestion patrimoniale conséquente : un défi d’envergure, un schéma directeur ambitieux, une rénovation et une sécurisation des locaux existant à achever	31
V – Le système d’information : un défi encore à relever	32
Conclusions	33
I – Points forts	33
II – Points faibles	33
III – Recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du recteur	36
Organisation de l’évaluation	379

# Avant-propos



Au moment où se déroulait la visite de l'établissement, celui-ci s'appelait « université d'État d'architecture et de construction d'Erevan (UEACE) » et disposait d'un statut d'« organisation d'État à but non lucratif ». Aussi, ce nom est-il mentionné tout au long du présent rapport. Il convient de préciser que, depuis, l'université est devenue une « fondation » par décision du gouvernement arménien. Elle porte aujourd'hui le nom d' « université nationale d'architecture et de construction d'Arménie (Unaca) ».





# Présentation



La République d'Arménie, devenue indépendante le 21 septembre 1991 suite à la dislocation de l'URSS, couvre un territoire de 29 700km<sup>1</sup> entouré par la Géorgie au Nord, l'Azerbaïdjan à l'Est, l'Iran au Sud et la Turquie à l'Ouest. La population, soumise à une forte émigration depuis quelques années, se situe, selon les sources, dans une fourchette entre 2,7 millions et 3,2 millions d'habitants. Le territoire arménien du Haut-Karabagh, qui constituait une province autonome au sein de la République socialiste soviétique d'Azerbaïdjan, a déclaré son indépendance, et la guerre qui s'en est suivie entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan s'est conclue par un cessez-le-feu en 1994, régime encore en vigueur aujourd'hui en l'absence d'une paix négociée. Les conséquences sont lourdes pour l'Arménie : les frontières avec la Turquie et avec l'Azerbaïdjan sont fermées et le développement du pays est fortement influencé par des facteurs extérieurs. La croissance du PIB, par exemple, a fluctué : -14,4 % en 2009, +4,7 % en 2011, +7,2 % en 2012 pour un total de 3981 milliards de drams (= 7,238 milliards d'euros)<sup>1</sup> et la balance commerciale est largement déficitaire. Le taux de chômage s'élevait à 18,4 % en 2012.

Le pays, qui voit ses échanges commerciaux limités par la fermeture des frontières et le conflit latent avec l'Azerbaïdjan, mise beaucoup sur l'éducation pour remédier à ses difficultés économiques, pour faire connaître les compétences locales et pour attirer des étrangers. Les universités occupent dans cette politique une place importante.

L'université d'État d'architecture et de construction d'Erevan (UEACE) trouve ses origines dans la création, en 1921, de l'école d'ingénieurs à l'intérieur de l'Université d'État d'Erevan, elle-même fondée peu avant. Cette école s'est développée progressivement et est devenue en 1930 l'Institut de Construction, qui a ensuite servi de base pour la création de l'Institut Polytechnique en 1933. Un décret du 11 juillet 1989 transforme les facultés d'architecture et de construction de cet Institut en Institut d'Architecture et de Construction, renommé UEACE en 2000. Malgré les transformations, le sentiment de continuité est fort et l'UEACE a ainsi pu célébrer, en 2002, son 80<sup>e</sup> anniversaire. L'UEACE a produit tout au long de son histoire près de 30 000 diplômés. Ceci s'explique par le fait qu'elle est le seul établissement d'enseignement d'architecture et de construction en Arménie et, plus largement, de la région caucasienne. Par ailleurs, la place centrale de la pierre dans la culture arménienne, l'importance de la tradition de la construction en Arménie et la nécessité d'entretenir et de restaurer un riche patrimoine architectural vieux de nombreux siècles justifient aussi la place particulière que l'UEACE occupe en Arménie.

L'UEACE a évolué en suivant les développements des disciplines architecturales et de construction, en s'adaptant aux nouvelles techniques et en s'ouvrant, dans les dernières années, à l'informatique et à l'infographie. Elle a cherché à internationaliser son rayonnement et son attractivité. Elle s'est inscrite résolument dans le processus de Bologne auquel la République d'Arménie a adhéré en 2005. Elle cherche aujourd'hui à s'aligner sur les universités similaires en Europe à la fois en termes d'organisation et de standards de qualité.

L'UEACE est ainsi une université en profonde transformation, ouvrant pour les autres universités d'Arménie une voie nouvelle. La réussite de l'UEACE dans cette entreprise pourra exercer une influence non négligeable sur l'évolution du système d'enseignement supérieur en Arménie. L'évaluation menée par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) s'efforce de rendre compte du chemin déjà parcouru par l'UEACE et cherche à identifier les obstacles encore à franchir.

L'UEACE compte environ 3 400 étudiants, répartis entre les niveaux de bachelor, master, aspiranture (formation au doctorat) et doctorat ; 238 étudiants étrangers sont enregistrés à la date du 1<sup>er</sup> octobre 2013. Le personnel s'élève en 2013 à 952 personnes<sup>2</sup>. L'université gère également un lycée et un collège, qui permettent aux élèves de se préparer aux études organisées par elle. Le budget de l'UEACE s'élève à 3,7 M€ ; les locaux occupent une surface de 23 812m<sup>2</sup><sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Source : *Doing business in Armenia in 2013* ([www.grantthornton.am](http://www.grantthornton.am)). Dans le présent rapport, le change est calculé à 1 € = 550 drams et les montants en euros sont arrondis.

<sup>2</sup> Rapport de l'activité de l'UEACE 2006-2013, p. 36.

<sup>3</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 84.



# La stratégie et la gouvernance



## I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

### 1 • Des missions bien définies et pleinement assumées

L'UEACE a pour missions la formation, la recherche et le service à la société dans les domaines de l'architecture et de la construction<sup>4</sup>. Chacune de ces missions est envisagée de manière large : formation initiale et continue, incluant la tutelle d'un collège et d'un lycée de manière à préparer les élèves en amont de leur entrée à l'université ; recherche fondamentale et appliquée, incluant la prise de brevets et la commercialisation des produits développés dans les laboratoires de l'université ; implication forte dans les politiques de préservation du patrimoine architectural arménien et dans les projets de construction en Arménie et au Haut-Karabagh. Le fait que l'UEACE soit le seul établissement couvrant ces matières en Arménie lui confère une responsabilité importante : elle est *de facto* le seul interlocuteur des autorités publiques et la seule à fournir les spécialistes, et par ses choix de formation et de recherche elle peut influencer les politiques publiques dans le pays. La nature et l'importance des missions de l'UEACE sont pleinement assurées par la direction et par l'ensemble des membres du personnel de l'université ; le sentiment de cette responsabilité est mêlé d'une réelle fierté et contribue fortement au sentiment d'appartenance à l'établissement.

La responsabilité de l'établissement est aussi ressentie par les membres du personnel comme étant tournée vers les étudiants, qui sont clairement au centre de leurs préoccupations. Pour l'UEACE, le service à la société passe également par la qualité de la formation dispensée aux étudiants et par l'attention dont ceux-ci font l'objet durant leurs études.

### 2 • Une stratégie ambitieuse et largement partagée mais manquant de hiérarchisation

Un plan stratégique portant sur les années 2011-2016 guide les décisions de l'UEACE<sup>5</sup>. La préparation de ce plan a fait l'objet d'une large concertation : dans l'université, à partir de discussions dans les chaires et les facultés, y compris avec les étudiants, et à l'extérieur de l'université avec plusieurs partenaires. Le conseil scientifique puis le conseil de gouvernance ont avalisé le plan. Les membres du personnel semblent bien au courant de la stratégie et de ce qu'elle implique, d'autant plus que celle-ci est explicitement fondée sur les missions de l'université<sup>6</sup>. Le plan stratégique est assorti d'un calendrier, ratifié par le conseil de gouvernance en sa séance du 29 avril 2011 (le comité d'évaluation n'a pas eu d'autre document présentant un rapport systématique de réalisation du plan et du suivi de son calendrier). Le recteur présente au conseil de gouvernance un rapport annuel sur la réalisation du plan stratégique.

Ce plan stratégique est articulé en neuf objectifs ; pour chacun d'eux, quelques problèmes prioritaires sont identifiés et déclinés en des séries d'actions. Chaque objectif est assorti de balises à atteindre dans les cinq ans. Neuf objectifs, 32 problèmes prioritaires, 170 actions : c'est beaucoup. Le « Calendrier de la mise en place du plan stratégique » énumère quant à lui 72 mesures, qui ne correspondent pas clairement aux intitulés du plan lui-même. Il manque à l'évidence une hiérarchisation de toutes les actions envisagées et une coordination plus claire entre le plan et le calendrier. Cette lacune fait courir à l'institution le risque de s'épuiser sans être sûre de mobiliser ses ressources et ses énergies sur les points vraiment importants et susceptibles de soutenir une dynamique de changement. En dépit de cette faiblesse, le plan stratégique est sous-tendu par un objectif central, transversal à toutes les actions : faire en sorte que l'étudiant diplômé de l'UEACE soit compétent et capable de trouver un travail, en Arménie ou ailleurs dans le monde, et que les outils développés à l'UEACE puissent servir partout. Cet objectif, qui transparaît de la lecture du plan et des entretiens lors de la visite sur site, exprime aussi combien les missions de l'université sont bien intégrées par les membres du personnel ; c'est sans doute ce qui explique pourquoi il n'a pas été jugé nécessaire de le formuler explicitement. Ce serait pourtant une démarche utile.

<sup>4</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 5.

<sup>5</sup> Plan stratégique 2011-2016 (cité ci-après dans sa version française).

<sup>6</sup> Plan stratégique 2011-2016, p. 5.

Le plan stratégique est en cohérence avec l'objectif que le ministère confie à l'université. L'UEACE bénéficie d'un soutien politique important de la part de la tutelle, qui entend s'appuyer sur la transformation de l'UEACE pour engager un mouvement de réforme plus large au sein des universités arméniennes. Au moment de la visite sur site, un projet de modification des statuts de l'UEACE était à l'étude, destiné à faire de l'université d'État une université publique dotée d'une fondation, statut octroyant une autonomie plus large. Cette modification offrira à l'UEACE l'occasion d'adapter son plan stratégique aux nouvelles marges de manœuvre ainsi ménagées.

## II – La politique de partenariat

### 1 ● Des liens serrés avec l'État et la ville d'Erevan

L'UEACE développe des partenariats de diverses importances avec de nombreux acteurs, sans pour autant qu'ils soient toujours formalisés. Elle entretient surtout des relations étroites avec l'État et la ville d'Erevan. Les relations avec l'État sont logiques, compte tenu du statut d'université d'État de l'UEACE, mais elles dépassent le champ habituel des relations entre un établissement et son ministère de tutelle. En effet, l'UEACE intervient très fréquemment, dans son domaine de compétences, comme opérateur pour le compte de l'État. Cette activité est d'autant plus marquée qu'elle est la seule en Arménie dans le secteur de l'architecture et de la construction : la construction du nouvel aéroport de Stepanakert, au Haut-Karabagh, en est un bon exemple. Une activité du même type se développe avec la ville d'Erevan, dont bon nombre de services sont dirigés par des diplômés ou d'anciens professeurs de l'UEACE. Le maire de la ville est le président du conseil de gouvernance de l'université, et l'architecte en chef de la ville d'Erevan est un professeur de l'UEACE : les liens sont donc serrés.

### 2 ● Des partenariats actifs mais peu formalisés

Des relations sont également établies avec des entreprises et des organismes professionnels tels que l'Union des architectes, l'Union des constructeurs ou encore l'Académie d'ingénierie d'Arménie. Ces relations sont facilitées par le fait que les membres de ces organismes sont souvent des diplômés de l'UEACE. Elles ont pour objectif d'organiser des stages et, pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés, de faire réaliser des travaux de fin d'études ou de participer à l'élaboration et à la réalisation de projets concrets<sup>7</sup>.

Enfin, compte tenu de la situation de monopole dans son domaine de formation en Arménie, les partenaires académiques de l'UEACE sont plutôt recherchés à l'étranger. On pourra noter, cependant, des relations peu formalisées avec l'université d'État d'ingénierie d'Arménie<sup>8</sup> ou un projet de création d'un « institut de l'économie d'ingénierie » en commun avec l'université d'État d'Erevan<sup>9</sup>.

## III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

### 1 ● Une organisation à plusieurs niveaux, qui pourrait être simplifiée

Les activités de formation et de recherche sont organisées en six départements, dont quatre se subdivisent en facultés et en chaires (26), complétées par des laboratoires et des centres. Parmi les 26 chaires, sept sont para-universitaires et 19 sont incluses dans les facultés ; certains départements ont plusieurs facultés, mais le département d'architecture ne contient que la seule faculté d'architecture. Le terme faculté recouvre d'ailleurs des réalités fort différentes, puisque la « faculté des études par correspondance » est mise sur le même pied, dans l'organigramme, que les dix autres facultés thématiques (architecture ; arts appliqués et tourisme historico-culturel ; design ; conception informatique ; construction industrielle et urbanisme ; génie hydraulique et économie urbaine ; transport ; informatique, gestion et économie ; cadastre et écologie ; traduction technique<sup>10</sup>). Le processus de décision au sein de l'université est largement participatif : les propositions émanent des entités de base et remontent niveau par niveau jusqu'au sommet, chaque niveau pouvant proposer une sélection ou un classement. Dans un tel système, il importe que les niveaux ne soient pas trop nombreux. Une simplification pourrait être apportée à la structure de l'UEACE, trop complexe pour la taille de l'université et pour son nombre d'étudiants, en faisant un choix entre le niveau des départements ou celui des facultés. Cela allégerait le fonctionnement interne de l'institution et apporterait un élément de lisibilité à un organigramme d'ensemble très complexe.

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 9.

<sup>8</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 9.

<sup>9</sup> Résolution 1.11 de la réunion de Tsaghkadzor, 2-3/11/2013.

<sup>10</sup> Selon l'organigramme ratifié par le conseil scientifique de l'UEACE en sa séance du 4/04/2013 ; il est à noter que cette liste ne correspond que partiellement à celle qui figure dans le Rapport d'autoévaluation, p. 14.

## 2 • Une gouvernance bien acceptée, qui pourrait être clarifiée et resserrée

Au niveau supérieur, la gouvernance est assurée par le recteur et les vice-recteurs<sup>11</sup>, choisis par le recteur (enseignement ; recherche scientifique ; ressources [finances, bâtiments] ; réformes du système d'enseignement ; relations internationales). Les directeurs du lycée et du collège dépendant de l'UEACE portent également le titre de vice-recteurs. La réduction du nombre de vice-recteurs constituerait une utile simplification : la séparation entre les compétences du vice-recteur de l'enseignement et celles du vice-recteur des réformes du système d'enseignement gagnerait à être précisée, ou encore ces compétences gagneraient à être réunies à terme en une seule fonction ; par ailleurs, la direction du collège et celle du lycée pourraient être coordonnées par un seul vice-recteur (avec éventuellement un autre titre, pour éviter la confusion avec les missions internes à l'université).

La gouvernance s'appuie sur deux organes importants, le conseil scientifique et le conseil de gouvernance.

Le conseil scientifique comprend 64 membres<sup>12</sup> et est présidé par le recteur. Par ses compétences et sa composition, il remplit un rôle comparable, quoique plus large, à celui d'un conseil académique ou d'un sénat académique dans les universités françaises. Le conseil de gouvernance est constitué de quatre groupes : huit membres présentés par le Premier Ministre d'Arménie, huit présentés par le Ministre de l'Éducation et des Sciences, huit professeurs et huit étudiants de l'UEACE<sup>13</sup>. Il remplit la fonction d'un conseil d'administration, en étant compétent pour l'adoption des budgets et des comptes, l'approbation de la stratégie et l'élection du recteur. Ces deux organes remplissent bien leur rôle, le premier en assurant le pilotage de l'université, et en légitimant les décisions prises au sein de l'université, le second en définissant le cadre stratégique dans lequel elles s'inscrivent. L'action de ces conseils est acceptée par les membres de l'université, y compris par les étudiants, qui y sont bien représentés.

## IV – Une communication à développer et à internationaliser avec rigueur

L'UEACE ne dispose pas encore d'une véritable politique de communication. Le rapport d'autoévaluation montre que plusieurs initiatives sont mises sur le même pied, sans bénéficier d'une réelle coordination : insignes et présentation graphique de l'université, site internet, publications scientifiques, etc.<sup>14</sup>. Il n'y a pas de service ou de cellule dédié à la communication et qui travaillerait en relations étroites avec le rectorat.

L'université ayant identifié l'internationalisation de ses activités et son attractivité internationale comme une de ses priorités, la communication devrait être en phase avec cet objectif. Une attention particulière devrait être accordée à la traduction des informations sur l'université dans les langues russe, anglaise et française, qui figurent dans les programmes d'enseignement et sur le site internet de l'établissement. À titre d'exemple, les mêmes réalités (départements, facultés, chaires, spécialisations) sont traduites de manières différentes dans les documents de l'établissement, non seulement entre langues différentes mais aussi dans une même langue entre documents différents. La faculté de conception informatique est aussi appelée faculté de projection informatique, la faculté de construction industrielle et civile est dénommée ailleurs faculté de construction industrielle et d'urbanisme, la faculté de cadastre et d'écologie apparaît aussi sous le titre de faculté du cadastre et de la projection des structures<sup>15</sup>. Les listes des facultés, des chaires et des laboratoires ne correspondent pas d'une langue à l'autre, etc. Il est important que l'université se dote d'une terminologie multilingue stable, qui soit utilisée de manière systématique dans tous les documents et sur le site internet. D'une manière générale, la discordance des informations selon les langues utilisées nuit à la visibilité de l'établissement.

## V – La politique de qualité

L'UEACE tend à développer une approche globale du management de la qualité portée au plus haut niveau par l'équipe de direction, plus particulièrement par le recteur et les vice-recteurs. Cette politique a été ratifiée par le conseil de gouvernance et son suivi est assuré par le conseil scientifique. Cet engagement est récent et les résultats effectifs encore modestes. Néanmoins, l'organisation et les dispositifs retenus par l'université constituent des atouts certains qui doivent lui permettre de réussir dans ce domaine.

---

<sup>11</sup> Les vice-recteurs sont appelés en arménien (et en russe) « pro-recteurs ».

<sup>12</sup> 64 membres selon la liste donnée en arménien et sur le site internet en arménien, mais seulement 52 membres dans la liste en anglais sur le site internet en anglais de l'université [consulté 27/12/2013].

<sup>13</sup> 31 membres dans les listes en arménien et en anglais, mais 32 membres dans la liste en français, d'ailleurs non mise à jour [consulté 27/12/2013].

<sup>14</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 17.

<sup>15</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 14, et organigramme de l'UEACE ratifié par le conseil scientifique (4/04/2013).

## 1 • Une politique de qualité volontariste et bien structurée

Deux structures d'appui ont été créées à cet effet : le centre de l'assurance qualité chargé de l'élaboration et de la conception des dispositifs, et le centre d'audit interne chargé de leur mise en place, de leur exécution et du contrôle. Ce dernier assure également une surveillance du centre de l'assurance qualité.

Le centre de l'assurance qualité a été créé en 2011, prenant la suite d'un comité existant au département de l'enseignement qui avait initié le travail sur ce sujet et avait élaboré dès 2008 un guide d'instructions méthodologiques sur l'assurance de la qualité et la réalisation de l'audit interne dans les chaires. Ce centre s'assure de la prise en compte de la démarche qualité par tous les niveaux de l'université et sur l'ensemble des champs à couvrir (enseignement, recherche, gouvernance), en cohérence avec les objectifs de l'établissement. Composé de deux personnes, il entretient des relations étroites avec le réseau de représentants de l'assurance qualité des chaires et des facultés. Ses travaux sont nourris par les remontées de rapports de ces représentants. Le centre se présente comme un organisme « autonome » chargé de faire des propositions et de présenter un rapport annuel au conseil scientifique. Les avis des étudiants et des représentants du monde économique sont également pris en compte et intégrés dans le rapport. Il est à noter que ce document est communiqué, préalablement à cette présentation, à l'ensemble de la communauté universitaire via le site internet, puis, après validation du conseil, publié avec accès au public.

Trois rapports ont déjà été présentés et validés. Les principaux axes de travail concernent les processus d'enseignement, la documentation ainsi que la définition de critères de l'assurance qualité de façon à permettre la mise en place d'un système homogène d'évaluation pour toute l'université.

Le centre d'audit interne, créé en mai 2013, est constitué de quatre personnes et assure la mise en place de la stratégie dans trois directions de travail prioritaires :

- l'assurance de la qualité de la formation avec l'objectif d'améliorer le niveau des étudiants en renforçant la qualité de l'enseignement, la qualité du corps professoral et de l'ensemble des personnels ;
- la surveillance des droits et intérêts des étudiants ; à titre d'exemple, les obligations de l'université à l'égard de chaque étudiant sont formalisées dans un contrat signé par les deux parties ;
- les finances et l'économie, avec comme premier dossier l'étude des répartitions des bourses destinées aux étudiants du meilleur niveau académique issus de familles défavorisées.

Le centre d'audit a aussi pour mission de repérer les risques qui pèsent sur le fonctionnement de l'université.

Le centre d'audit interne présente un rapport annuel au conseil scientifique et lui propose également un projet stratégique à un an et à trois ans ; après validation, le projet est ensuite transmis au centre de l'assurance qualité chargé de l'organisation. Pour traiter les risques, le centre s'est essentiellement penché dans un premier temps sur les problèmes soulevés dans les lettres des étudiants et a ainsi priorisé un travail d'analyse de la répartition des bourses ou encore de l'efficacité du financement de certains matériels. Il est amené également à intervenir de façon ponctuelle et au fur et à mesure de l'émergence de certaines questions. C'est alors le rectorat qui étudie le sujet et décide de son traitement et de son intégration dans le travail de programmation de l'assurance qualité.

Ces premiers travaux ont pour intérêt d'introduire dans le fonctionnement de l'université la culture de la qualité et de permettre l'appropriation de cette nouvelle démarche par les différents acteurs.

Le rapport d'autoévaluation qui a été fourni à l'AERES ne répond pas encore aux exigences d'un document de ce type. Il se limite à une description de la situation actuelle de l'université, sans se livrer à une analyse critique des résultats obtenus et sans comparer ceux-ci à des objectifs précis. Dans son état actuel, le rapport ne reflète pas une réelle capacité d'autoévaluation de la part de l'établissement et ne semble pas reposer sur des outils fiables. A l'avenir, le rapport d'autoévaluation devrait prioritairement être aligné sur le plan stratégique de l'UEACE et analyser la manière et le degré avec lesquels l'établissement a atteint les objectifs qu'il s'est fixé.

## 2 • Une approche complémentaire des centres de l'assurance qualité et de l'audit interne

Ces deux structures travaillent donc de façon réactive et très complémentaire. Leurs rôles respectifs sont bien définis. Par exemple, concernant les contrôles de connaissances des étudiants, le centre de l'assurance qualité met en cohérence les procédures des formations en s'appuyant sur les standards définis par l'État et le centre d'audit interne vérifie le processus même de l'évaluation. Concernant l'évaluation des enseignements, le centre de l'assurance qualité met en place les enquêtes de satisfaction auprès des étudiants à la fin de chaque période de cours tandis que le centre d'audit interne évalue le système éducatif pour toute l'université. Enfin, concernant la qualité des enseignants, le centre de l'assurance qualité étudie, par des enquêtes auprès des professeurs, le suivi des déroulements de carrière et les projets professionnels en vue des opérations d'organisation des concours de

recrutement, tandis que le centre d'audit interne travaille sur le projet de différenciation des salaires selon l'implication des enseignants à l'horizon 2014.

Toute la démarche qualité ainsi engagée vise à augmenter le niveau de qualification des étudiants et à réaliser les objectifs assignés par le processus de Bologne.





# Recherche et formation

## I – La politique de recherche

L'UEACE dispose d'un beau potentiel de recherche, comprenant 186 personnes payées par l'université, pour moitié des enseignants-chercheurs et pour moitié des chercheurs sans charge d'enseignement<sup>16</sup>. En 2012, l'établissement comptait sept chercheurs post-doctorants financés, 66 doctorants financés et 27 doctorants non-financés<sup>17</sup> ; il a obtenu la même année dix projets de recherche financés par l'État et 20 projets financés par d'autres sources, occupant respectivement 194 et 63 chercheurs, pour des montants respectifs de 162 et 242 millions de drams (environ 295 000 et 440 000 €)<sup>18</sup>.

- 1 ● Une politique de recherche essentiellement à visée pratique et faiblement intégrée à la stratégie

L'UEACE s'est dotée en 2011 d'une déclaration ambitieuse de politique de recherche, mettant l'accent sur le lien avec l'enseignement, la dimension internationale et le développement des talents et des infrastructures. La réalité est légèrement différente. La politique de recherche n'apparaît en fait que marginalement dans le plan stratégique, à travers l'objectif 5 (« Réalisation continue des travaux scientifiques, de recherche, de constructeur, de consultation, de tracés de plans et application des résultats obtenus dans l'économie »), mais cette inscription limitée en dit long sur la conception de la recherche à l'UEACE. L'orientation de la politique de recherche est avant tout pratique et son objectif est de fournir des solutions techniques à la ville d'Erevan et à l'Arménie dans les domaines de l'architecture et de la construction, avec un accent particulier sur la construction parasismique. Les conditions économiques et sociales de l'Arménie justifient naturellement, en tout cas à court et moyen terme, la priorité accordée à la recherche appliquée. Le système de financement de la recherche vient renforcer cette approche pratique.

La recherche dans l'université est fortement liée aux financements publics et la priorité de l'UEACE est d'élaborer des projets de recherche susceptibles d'obtenir un financement de la part du Comité d'État des Sciences. L'établissement a mis en place un processus interne de sélection des projets, dans lequel les propositions individuelles sont filtrées par les chaires, puis les facultés, puis le secteur scientifique et enfin le conseil scientifique, qui soumet la liste finale au Comité d'État. Il est permis de se demander si ce n'est pas, *in fine*, ce Comité qui détermine, par ses choix et ses priorités, la stratégie de recherche de l'université, même si le processus de sélection fait l'objet d'une série de va-et-vient entre l'établissement et le pouvoir public.

Les conséquences pour l'établissement sont lourdes : priorité marquée à la recherche appliquée, difficulté de prise en compte de nouvelles thématiques, même en architecture où la recherche sur le paysage, par exemple, mériterait d'être développée. L'articulation entre recherche fondamentale et recherche appliquée est problématique tant la seconde envahit la première ; dans le domaine de l'hydraulique, par exemple, il n'y a plus de recherche fondamentale depuis huit ans. L'UEACE devrait mener une réflexion de fond, en lien avec les autorités publiques, sur le soutien à accorder à la recherche fondamentale, indispensable à toute recherche appliquée.

Soutenir la recherche fondamentale ne manquerait pas d'avoir des répercussions sur certains choix ou modes de fonctionnement de l'université. Les doctorants, par exemple, devraient pouvoir s'appuyer sur des enseignants-chercheurs eux-mêmes fortement impliqués dans la recherche fondamentale ; dès lors, dans cette perspective, l'établissement aurait besoin d'identifier les personnalités sur lesquelles il pourra faire reposer son investissement en recherche fondamentale.

- 2 ● Un soutien à la recherche efficace mais à spécialiser

La politique de recherche est pilotée par le conseil scientifique, le recteur et le vice-recteur à la recherche, assistés de services administratifs (le « secteur de la recherche scientifique ») composés de 14 personnes. Le secteur

<sup>16</sup> Entretien avec le vice-recteur à la recherche.

<sup>17</sup> Rapport d'autoévaluation, Annexe 29.

<sup>18</sup> Rapport d'autoévaluation, Annexe 48.

est constitué de quatre laboratoires, dont trois sont effectivement des entités scientifiques (architecture, hydraulique, géodésie) et le quatrième est le secteur lui-même, doté d'un statut de laboratoire pour pouvoir obtenir des financements. Deux centres académiques consacrés à la géo-informatique et à l'hydraulique, où se mêlent recherche et enseignement, complètent le dispositif ; le but de ces centres est d'intégrer les étudiants dans les recherches lorsque la matière enseignée en master est effectivement liée à des projets de recherche.

Le secteur a pour tâche la préparation des décisions de l'université relatives à la recherche et la mise au point des procédures d'organisation de colloques. Il s'occupe également de la planification et de l'organisation des travaux de recherche, par la mise sur le site internet de l'université des concours ouverts par le Comité d'État des Sciences et par la diffusion de cette information aux facultés et aux chaires ; il fournit aussi une aide pour la préparation des dossiers de demandes de financements et un soutien dans la préparation des contrats après acceptation par le Comité d'État. Le secteur est chargé de l'examen des rapports que doivent lui envoyer toutes les personnes effectuant un travail de recherche au sein de l'université, et de la rédaction du rapport scientifique annuel de l'université. Enfin, le secteur est également responsable de la préparation et de l'édition des recueils des travaux scientifiques de l'UEACE (Recueil des travaux scientifiques ; Bulletin de l'UEACE) : il fonctionne dans ce cas comme comité éditorial de revues scientifiques. Il fournit aussi les informations au service de statistiques de l'Arménie et aide les chercheurs dans le dépôt des brevets et la protection de la propriété intellectuelle.

La multiplicité de ces tâches à la fois administratives et techniques exige des compétences spécialisées, que ne peuvent que difficilement posséder les personnes travaillant au secteur, toutes diplômées de l'UEACE (ou de l'Institut polytechnique qui l'a précédée), d'autant que plusieurs sont également actives au sein des laboratoires de recherche. Par ailleurs, une expérience auprès de services similaires dans des universités étrangères serait souhaitable ; une politique de mobilité internationale de certains membres du personnel administratif serait une plus-value pour l'université.

## II – La politique de formation

L'UEACE propose des diplômes dans 21 spécialités<sup>19</sup>, toutes rattachées à ses deux domaines de compétences que sont l'architecture et la construction. L'offre de formation apparaît ainsi complète dans le cadre des missions de l'établissement et en parfaite adéquation avec ses forces. Selon le rapport d'autoévaluation, 2 897 étudiants étaient inscrits au premier cycle et 425 au second cycle, se répartissant entre présents (1 603 en premier cycle, 1 294 en second cycle) et non-présents (394 en premier cycle, 31 en second cycle)<sup>20</sup>.

### 1 • Des formations en profond renouvellement et des conséquences du système de Bologne encore à examiner

Depuis 2005, l'université a fait le choix d'adhérer au système européen dans le cadre du processus de Bologne. L'UEACE a en effet une forte volonté d'adapter la formation afin de la rendre efficace et concurrentielle vis-à-vis d'autres pays. À son souci de répondre aux besoins nationaux de formation, elle ajoute l'objectif de former des cadres susceptibles d'exercer leur profession partout dans le monde. De nombreuses initiatives sont prises dans divers organes de l'université pour comparer les programmes d'études arméniens et européens. C'est une des missions du département – qu'il faudrait plutôt appeler service – des réformes d'enseignement, également chargé d'actualiser ces programmes.

L'UEACE est ainsi passée d'une formation en cinq ans héritée du système soviétique à une formation en six ans qui se décompose en deux cycles (hors études doctorales). Le premier cycle, d'une durée de quatre ans, conduit au grade de bachelor (licence, dans le système français) ; le second, d'une durée de deux ans, au grade de master.

Le passage de l'ancien système au nouveau a provoqué quelques difficultés qui ne sont pas encore toutes résolues. Beaucoup d'étudiants n'accèdent pas au master : environ 3 000 inscrits en bachelor pour un peu plus de 400 en master<sup>21</sup>. Plusieurs raisons sont invoquées pour expliquer cette situation : baisse de motivation après la coupure imposée par le service militaire obligatoire de deux ans, difficultés financières accrues pour cause d'allongement d'un an de la durée des études, nombre insuffisant de bons étudiants aptes à suivre les études au niveau master, émigration à l'étranger. Par ailleurs, le fait d'être spécialisé, après les quatre ans de bachelor, semble ne pas inciter les étudiants à poursuivre leurs études. Ainsi, l'objectif de l'université est-il plutôt de réduire la spécialisation au niveau du bachelor pour la renforcer en master<sup>22</sup> ; mais, dans ce domaine, elle dépend des directives données par le

<sup>19</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 35.

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 35. Les informations concernant les doctorants sont fournies *supra* dans la politique de recherche.

<sup>21</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 35.

<sup>22</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 37.

ministère de tutelle. La transition bachelor-master est un enjeu important pour l'UEACE ; l'université est confrontée à une double contrainte, qui n'est pas sans contradiction. Il s'agit, d'une part, de revaloriser le diplôme de premier cycle afin qu'il donne un meilleur accès à un emploi, en Arménie ou à l'étranger. Dans le même temps, il faut chercher à encourager un plus grand nombre d'étudiants du premier cycle à s'engager dans le master. L'université doit engager une réflexion sur ces questions, en envisageant par exemple de distinguer une filière « recherche » et une filière « pratique » en bachelor, mais aussi en envisageant, avec le ministère de tutelle, une réduction de la durée du premier cycle de quatre à trois ans. L'objectif serait d'identifier plus clairement la plus-value respective de chacun de ces diplômes. Un temps d'études plus court permettrait aussi de pallier les problèmes financiers que rencontrent certains étudiants pour payer leurs études.

Les stages en dehors de l'université sont limités à des périodes d'une à deux semaines par année (trois semaines pour la troisième année de la spécialité construction) et recouvrent des activités différentes dont une partie seulement est réalisée en milieu professionnel. Par ailleurs, beaucoup de ces stages se déroulent en groupe de huit à dix étudiants ; c'est le cas des stages dits de production en dernière année du premier cycle. Au sein du département d'architecture, l'augmentation de la durée du stage de fin d'études permettrait de mieux appréhender le contexte de réalisation d'un projet<sup>23</sup>.

L'UEACE manifeste la volonté d'introduire des innovations pédagogiques s'inspirant des meilleurs exemples à l'étranger, même si ces évolutions se heurtent parfois à une certaine résistance du corps enseignant. De leur côté, les étudiants sont en attente d'un rajeunissement du corps professoral et d'une approche plus moderne des disciplines à étudier, notamment à travers une plus grande ouverture aux nouvelles technologies disponibles. Ceci s'explique en partie par la pyramide des âges du corps professoral à l'UEACE. L'établissement fait face à un saut générationnel parmi les enseignants ; il s'est efforcé d'y répondre d'une part en augmentant les salaires pour faciliter le recrutement, d'autre part en cherchant à donner aux professeurs des conditions de travail attractives. Le défi sera de rajeunir l'encadrement enseignant sans perdre l'expérience accumulée. Il semble que plusieurs chaires comptent déjà dans leurs rangs les éléments jeunes qui pourront prendre la relève.

L'organisation du contrôle des connaissances fait l'objet d'un soin particulier, les examens se déroulant si nécessaire en trois étapes. Après un examen classique sous la responsabilité du chef de chaire, un étudiant en échec a la possibilité de passer dans les deux jours un nouvel examen auquel sont associés des experts extérieurs à la chaire ; puis, si cet examen n'a pas été validé, un nouvel examen est organisé avec d'autres experts extérieurs en début de semestre suivant. Un appel est encore possible auprès du rectorat. À tous les stades, les étudiants, par le biais de représentants du conseil des étudiants (qui comprend une commission anticorruption), contrôlent le bon déroulement des épreuves. Un étudiant à qui il manque plus de 12 crédits sur 60 est exclu. Au-delà de la réussite pure et simple, il y a un autre enjeu car l'université dispose d'un contingent de places « gratuites » fixé par le ministère. Les étudiants qui les occupent sont dispensés de frais de scolarité. Ces places, réservées aux élèves qui ont les meilleurs résultats, sont remises en jeu chaque année, ce qui entraîne une émulation entre les étudiants et explique le soin mis à contrôler le déroulement des épreuves.

Une originalité du dispositif proposé par l'UEACE tient à l'existence d'un département de formation en non présentiel concernant surtout le niveau bachelor. Pour le master, l'offre n'existe que depuis l'année passée et les inscrits sont au nombre de 60 à 70 étudiants, contre 1 097 en bachelor en 2013-2014. Les étudiants ne disposent pas, pour le moment, de cours en ligne, mais travaillent sur des documents qui leur sont remis par leurs enseignants, ce qui nécessite de fréquents déplacements au siège de l'université, notamment pour les examens ; les étudiants participant à cette formation doivent être présents à l'université trois semaines par semestre (neuf semaines par semestre en architecture). Il faut néanmoins légitimement se demander si une formation en architecture, dans laquelle la discussion des projets occupe une place importante, est compatible avec une formation partiellement à distance. Cette formule est recherchée par les étudiants en activité, de retour du service militaire ou qui souhaitent, dans le cadre de leur métier, acquérir une double compétence. La durée des études est multipliée par 1,25 et les frais de scolarité annuels sont diminués dans la même proportion.

La formation tout au long de la vie ne fait pas l'objet d'une stratégie particulière de l'établissement, car la formation en non présentiel peut en partie répondre aux besoins et les formations sont ouvertes à toutes les catégories d'âge.

---

<sup>23</sup> Rapport sur les résultats principaux de l'activité du département d'architecture, année scolaire 2009/2010, chap. 9.

## 2 ● Une organisation et un pilotage de l'activité de formation qui pourrait être optimisés

L'étudiant est la préoccupation centrale du plan stratégique de l'UEACE et l'amélioration de la qualité de la formation et de l'encadrement de l'étudiant figure parmi les priorités principales. Ceci explique peut-être le foisonnement des responsables et des structures chargés de mettre cette politique en œuvre.

La structure de base, pour la formation comme pour la recherche, est la chaire. Sur les 26 chaires que compte l'établissement, six sont directement rattachées au secteur de l'enseignement (hautes mathématiques ; physique et électrotechnique ; mécanique théorique ; résistance des matériaux ; chimie des matériaux de liaison et des silicates ; langues, éducation physique et sportive), les autres sont regroupées au sein de facultés, elles-mêmes insérées dans des départements. Ces départements ont été créés au moment où l'établissement a décidé d'intégrer le processus de Bologne.

Les instances de pilotage de la formation relèvent en effet d'une organisation complexe dans laquelle interviennent différents organes dont les interactions et les niveaux de responsabilités n'apparaissent pas toujours clairement. Au niveau central, c'est surtout le conseil scientifique qui est le lieu de débats et de décisions. Toutes les parties prenantes y sont représentées, y compris, et de manière significative, les étudiants. Deux vice-recteurs (enseignement ; réformes du système d'enseignement) et un « secteur » de l'enseignement sous la responsabilité du premier sont chargés d'organiser le fonctionnement des enseignements, mais il n'y a pas à proprement parler de service central de scolarité.

Le vice-recteur aux réformes de l'enseignement est chargé de mener les réformes internes nécessaires pour intégrer l'UEACE dans le contexte international et d'abord dans le système européen. Il ne dispose d'aucun appui administratif, mais bénéficie de l'apport de quatre personnes ressources dans l'université, maîtrisant des langues étrangères et chargées de comparer le système arménien aux systèmes étrangers. C'est donc plutôt d'un service d'études qu'il s'agit, se concentrant sur la conception des programmes, à la différence du vice-recteur à l'enseignement et de ses services, en charge de la mise en œuvre opérationnelle. La répartition des tâches entre ces deux lignes mériterait d'être reconsidérée.

Par ailleurs le déséquilibre des effectifs entre les formations en architecture et design d'une part, toujours très attractives, et celles relevant du domaine de la construction, d'autre part, sont source de difficultés dans la gestion des moyens, notamment humains. Ainsi, certaines spécialités du master en construction ne comptent-elles pas plus de deux inscrits. Le contexte des métiers offerts (salaire, conditions de travail), et la situation de l'emploi expliquent en partie cette situation. L'université doit réfléchir aux moyens de rendre ce secteur plus attractif, y compris pour des publics étrangers.

Les moyens pour la formation sont attribués par le niveau central en tenant compte des demandes effectuées par les chaires et relayées par les facultés ou les départements, mais l'établissement devrait disposer d'un outil d'analyse des coûts des formations pour allouer au mieux ses ressources.

Un processus d'évaluation des enseignements est mis en place par l'université, en lien étroit avec le conseil des étudiants. Un questionnaire, distribué une fois par semestre, est soumis aux étudiants puis traité par des spécialistes. Un questionnaire est aussi distribué aux employeurs, aux professeurs et aux diplômés de l'université. Il y a donc un double regard sur la qualité des enseignements.

En outre, chaque entité, chaire, faculté et département doit réaliser chaque année un rapport et une autoévaluation. Une évaluation externe est également réalisée par le centre national de la qualité de la formation professionnelle.

## III – Le lien entre recherche et formation, les études doctorales

### 1 ● Un lien entre recherche fondamentale et formation à anticiper

La nature de la recherche à l'UEACE, essentiellement appliquée, rejaille sur les formations : les étudiants de master ont l'occasion de participer à des projets de recherche appliquée et parfois de présenter des communications à ce sujet dans des colloques nationaux ou internationaux. La situation du marché de l'emploi en Arménie n'est, quant à elle, guère favorable au développement de la recherche fondamentale. L'université étant devant la nécessité de renforcer cette dernière, elle devra donc aussi réfléchir à la nature du lien possible entre celle-ci et la formation.

## 2 • Des études doctorales et post-doctorales bien organisées, qui appellent une simplification réglementaire

Une bonne partie de la recherche à l'UEACE est effectuée par des doctorants, pour la plupart financés sur des projets de recherche ; la place prépondérante des doctorants dans la recherche à l'université révèle la primauté de la recherche appliquée au détriment de la recherche fondamentale. La préparation d'une thèse passe par le système de l'aspiranture, équivalant aux études doctorales dans les universités françaises. Deux voies sont possibles : la voie « présentielle » (3 ans) pour le doctorant financé qui peut consacrer un temps plein à la thèse, et la voie « non-présentielle » (4 ans) dans laquelle le doctorant a également des charges d'enseignement ou d'encadrement. Il existe deux voies « non-présentielles », l'une financée par l'État, l'autre financée par le doctorant lui-même. Dans la voie « présentielle », les deux premières années sont consacrées à l'accumulation de 180 crédits résultant de formations, d'activités ou de participation à des groupes de recherche ; la troisième année est consacrée à la préparation de la thèse proprement dite (PhD). Le post-doctorat est, quant à lui, consacré à la préparation d'un doctorat d'État, en réponse à un appel d'offres lancé par le ministère ; le financement est de trois ans. Le système, hérité de l'époque soviétique, a fait ses preuves ; sans doute serait-il judicieux de simplifier les formalités administratives qui consomment une trop grande partie du temps des doctorants, encore que cela ne dépende pas de l'université elle-même. Il faut noter qu'au sein de l'UEACE un soutien important est apporté par les services administratifs aux doctorants et aux post-doctorants pour le montage de leurs dossiers.

Le comité d'évaluation n'a pas eu connaissance de données précises portant sur les débouchés et l'insertion professionnelle des docteurs de l'UEACE en dehors de l'université. Par contre, les données concernant l'insertion des docteurs de l'UEACE au sein de l'université sont très positives, car la grande majorité des docteurs sont embauchés par l'université.

## IV – Une documentation en attente d'une politique coordonnée

L'UEACE entend déployer un service de documentation et favoriser l'accès des étudiants et des personnels. À cet effet, elle dispose de cinq bibliothèques : trois bibliothèques spécialisées (architecture, hydraulique, autres matières scientifiques) auxquelles s'ajoutent celle du lycée et celle du collège. Chaque bibliothèque est gérée par un responsable et possède son propre système interne de gestion. Néanmoins, le responsable de la bibliothèque du collège remplit également la fonction de responsable de l'ensemble. Chaque bibliothèque possède un catalogue des ouvrages, dont certains depuis 1936, et assure un récolement.

Les choix d'acquisition à l'externe se font sur proposition des professeurs, mais les collections sont également enrichies par les nouveautés qui arrivent de l'extérieur à l'initiative des bibliothécaires. Les achats sont soumis à l'accord du conseil scientifique. À l'interne, les bibliothèques travaillent en étroite relation avec le centre d'imprimerie qui met à leur disposition les livres dont il a assuré l'impression après l'aval du conseil scientifique. Les acquisitions semblent donc se faire au fur et à mesure, sans réelle vision d'ensemble.

Plus fondamentalement, l'établissement devrait se doter d'une véritable politique d'acquisition, avec un budget spécifique, et cohérent avec les priorités stratégiques de l'établissement.

L'université a engagé des travaux de modernisation dans ce champ d'activité : publication sur internet du catalogue, numérisation en cours de l'intégralité des ouvrages, mise en place d'une salle de lecture numérique pour les étudiants.

Malgré l'intérêt de disposer de plusieurs sites de bibliothèques au plus près des étudiants et des personnels, l'université gagnerait pour l'avenir à mettre en place un véritable centre de documentation au service de la recherche et des formations, porteur d'une politique documentaire bien définie et formalisée. Une telle entité permettrait de créer une unité de service partagée par les personnels et des relations simplifiées tant avec les enseignants qu'avec la direction. Des outils de gestion pourraient aussi être adaptés et uniformisés, surtout à l'ère de la documentation numérique. Cela apporterait aussi un dynamisme nécessaire pour impliquer davantage les bibliothèques dans la formation des étudiants.



# La réussite des étudiants



## I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

### 1 • Une filière en amont originale, à soutenir

L'UEACE possède en son sein un collège et un lycée. Dès leur entrée au lycée, les étudiants sont sensibilisés aux formations présentes à l'université, notamment aux filières architecture, design et construction. Une réunion d'information, à l'adresse des élèves et des parents, est organisée à cet effet. Les candidats cherchent principalement à entrer dans les départements d'architecture et de design. Afin d'augmenter le nombre d'élèves en construction, des professeurs de ce département sont invités à intervenir au lycée. Des visites sont organisées dans les laboratoires scientifiques de l'université pour attiser la curiosité des élèves. L'université et le lycée mènent aussi des politiques de sensibilisations des futurs élèves dans les villes et villages éloignés de la capitale. Les lycéens souhaitant entrer à l'UEACE sont dans des cursus spéciaux, où ils reçoivent des cours supplémentaires en langue, peinture, tracé de plan et maquette. Cela permet de multiplier leurs savoirs et de développer leur imagination. Lors des entretiens d'entrée au lycée, les professeurs mettent en avant l'intérêt de s'engager dans des études supérieures et l'importance des professions telles que celle de constructeur pour l'avenir de l'Arménie comme pour l'avenir des étudiants.

En entretenant une relation étroite avec l'université, le lycée de l'UEACE constitue donc un bon moyen d'orienter et de préparer les élèves aux études supérieures dans cette université. D'après le nouveau directeur du lycée, 65 % des lycéens en première année de lycée en 2013 souhaitent entrer à l'UEACE. En 2012, presque un quart des étudiants entrant en première année de bachelor à l'université étaient des élèves de ce lycée. Il semble que les élèves provenant de ce lycée soient mieux préparés que les autres aux études supérieures d'architecture, de design et de construction.

### 2 • Une approche diversifiée des publics à développer

L'université a pour ambition d'attirer de plus en plus d'étudiants étrangers. Actuellement, il y a déjà une forte présence d'étudiants de la diaspora arménienne d'Iran et de Syrie. Grâce aux relations établies avec les écoles d'architecture de France, d'Italie, de Russie et de Chine, quelques étudiants étrangers ont la possibilité de venir à l'UEACE pour une année de cours ou pour des workshops d'échange.

La formation non présentielle permet à des étudiants aux profils variés d'étudier à l'université. Notamment, elle permet aux étudiants ayant achevé leur service militaire de poursuivre leurs études tout en ayant un emploi. La plupart des étudiants, après le service militaire, ne souhaitent en effet pas reprendre leurs études car ils se trouvent en âge ou dans la nécessité de travailler. Cette formation à distance permet également aux étudiants qui ont besoin de travailler pour payer leurs études de ne pas interrompre leur formation.

Même si ce sujet dépasse le cadre de l'UEACE, le comité souhaite souligner qu'il lui semblerait utile qu'une réflexion politique soit conduite, au niveau approprié, quant à la meilleure manière de faire coexister l'obligation de service militaire et l'organisation des études supérieures en trois cycles, afin que les étudiants puissent poursuivre leur parcours avec un minimum de continuité.

Les cas de reprises d'études ou de volonté d'obtenir un double diplôme sont nombreux. Les professionnels à la recherche de nouvelles qualifications préfèrent suivre une nouvelle formation diplômante plutôt que des formations qualifiantes mais non diplômantes. Ils passent dès lors souvent par la formation par correspondance.

Concernant les étudiants handicapés, aucun dispositif n'est mis en place et certains locaux ne sont pas adaptés. La visite des bâtiments l'a confirmé. La formation non présentielle n'est pas une solution pour les étudiants à mobilité réduite car elle impose malgré tout de nombreux échanges en face à face avec les professeurs, dans les locaux de l'université. L'établissement a conscience de ce point faible car il le cite dans le rapport d'autoévaluation<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 51.



### 3 ● Un encadrement et une attention conduisant à la réussite des étudiants

L'accompagnement des étudiants revêt une forme différente de celle qu'il prend en France. Les étudiants sont très satisfaits de l'attention que leur portent les professeurs et leurs témoignages montrent à quel point les enseignants sont soucieux de la réussite professionnelle de leurs élèves mais aussi de leur bien être. Il n'y a aucun cas d'abandon en cours d'étude connu des personnels enseignants ou administratifs. Il n'existe qu'un seul redoublement connu des étudiants au cours de ces dernières années. En cas d'absence, les élèves sont contactés pour vérifier qu'ils n'ont aucun problème grave. Le fort taux d'encadrement permet un très bon suivi des étudiants et offre une assurance de leur réussite dans les études.

Les ressources disponibles pour la formation des étudiants sont variées : bibliothèques spécialisées, salles informatiques, logiciels adaptés disponibles pour l'usage personnel des étudiants, tableaux numériques... L'accès à ces ressources pourrait cependant être amélioré, en étendant les horaires de la bibliothèque et en laissant une salle informatique en libre accès permanent. Pour l'instant, les étudiants ne peuvent accéder aux salles informatiques que s'il n'y a pas de cours s'y déroulant. Les étudiants ont aussi la possibilité d'imprimer gratuitement n'importe quel type de travaux grâce au Centre d'imprimerie. En cas de demande particulière, l'université dispose de contrats avec des imprimeurs professionnels.

Un centre des carrières, mis en place depuis mars 2013, permet le suivi des étudiants après leur diplôme. D'après ce centre, 60 à 70 % des étudiants trouvent un travail à leur sortie de l'université, en rapport ou non avec leur spécialité. Ce centre s'occupe aussi d'étudier le marché du travail. Les observations faites sur les types de profils recherchés par les entreprises seront transmises à d'autres instances qui se chargeront d'adapter les formations en conséquence. À travers des sondages, le centre cherche aussi à connaître les aspirations des étudiants quant à leur futur métier.

## II – Une participation étudiante à tous les niveaux et dans tous les domaines

Les étudiants sont très satisfaits de la qualité de l'enseignement et de l'ambiance de l'université. Ils apprécient les liens privilégiés qui se tissent entre eux et le corps enseignant ou les personnels administratifs et même le recteur.

Les étudiants sont impliqués à tous les niveaux dans la vie de l'université et présents dans de nombreuses instances et commissions de gouvernance. Dans chaque département, quatre étudiants sont élus qui représentent leurs camarades. Ces élus se rassemblent pour élire parmi eux un président, deux vice-présidents et un secrétaire, qui dirigeront l'Union des étudiants, l'association étudiante de l'université. D'après les élus étudiants, près de 450 étudiants seraient investis de manière permanente dans cette association.

Les missions de l'Union des étudiants visent à améliorer le bien être des élèves. L'Union comporte différentes commissions : anti-corruption, culture, temps libre et sport, intégration des étudiants étrangers et de la diaspora, patriotique, scientifique-éducative, informatique. L'association des étudiants organise de nombreux événements culturels : compétitions sportives, expositions artistiques des travaux d'étudiants, sorties au théâtre et au cinéma, visites de monuments historiques, etc. L'Union dispose de plusieurs partenaires, parmi lesquels le conservatoire d'Erevan, d'autres universités, l'académie des Beaux-arts ou encore la municipalité d'Erevan. L'association est aussi chargée d'établir des partenariats afin d'améliorer la vie des élèves, notamment des plus défavorisés, par exemple avec Ararat Banque pour offrir des repas gratuits à la cafétéria de l'école ou avec le métro d'Erevan pour un accès gratuit aux transports en commun.

Les étudiants bénéficient d'un important soutien de la part de tous les personnels de l'université, notamment sur les plans matériel et social. Les enseignants et administratifs sont investis dans les activités étudiantes. Ils participent aux sorties culturelles ou aux événements sportifs. Les activités extrascolaires proposées par l'université sont gratuites pour les étudiants. Un partenariat entre l'université et l'hôpital permet aux étudiants d'avoir accès aux soins rapidement et gratuitement. L'université est également attentive à aider les étudiants en difficulté économique. Le conseil des étudiants est très impliqué dans la commission anti-corruption. Il a aussi la charge de surveiller que les prix des livres, du matériel et de la nourriture vendus dans l'université soient au prix du marché le plus bas.

Un point d'attention demeure en matière de vie étudiante : l'état de vétusté d'une partie des locaux, qui ne sont plus aux normes et comportent de nombreuses salles trop petites ; la dissémination des locaux dans la ville constitue également une difficulté. L'université s'efforce de répondre à ce problème, dans la mesure de ses moyens financiers.



# La valorisation et la culture scientifique



## I – Une valorisation en ligne avec la nature appliquée de la recherche, mais à formaliser

Le caractère principalement appliqué de la recherche à l'UEACE accorde une place importante à la problématique de la valorisation. Les projets de recherche présentés par les chaires et les facultés au conseil scientifique peuvent comporter une demande de brevet et le service administratif de la recherche accorde son aide aux chercheurs désireux de déposer une telle demande ; une quarantaine de brevets seraient actuellement détenus par l'établissement<sup>25</sup>. Dans certains cas (hydraulique, géodésie), la vente d'un procédé développé au sein du laboratoire fait partie des objectifs<sup>26</sup>.

Dans l'ensemble, la perception de l'université est que sa première et principale valorisation de la recherche est sa contribution à la préservation et à la restauration du patrimoine architectural national et à l'enrichissement de ce patrimoine par de nouvelles constructions, en Arménie et au Haut-Karabagh.

Le service administratif de la recherche ne comporte pas de cellule spécialisée dans la problématique de la valorisation de la recherche, ce qui est en ligne avec le Rapport d'autoévaluation, qui confond valorisation et reconnaissance externe de la valeur intrinsèque de la recherche. L'UEACE devrait formaliser sa démarche en matière de valorisation, par l'identification d'une cellule dédiée au transfert technologique et s'inspirant de ce qui se fait dans d'autres pays.

## II – Une diffusion de la culture scientifique ouverte sur l'international mais encore à développer

La mise en place d'une politique de diffusion de l'activité de recherche est inscrite au plan stratégique de l'UEACE, en lien avec le développement des relations internationales<sup>27</sup>. Cette démarche devrait aboutir en 2016 à la création d'une « section de l'application et de la gestion des résultats scientifiques »<sup>28</sup>.

L'UEACE possède deux publications consacrées à la diffusion des résultats obtenus par ses chercheurs, le « Recueil des travaux scientifiques de l'UEACE » et le « Bulletin de l'UEACE »<sup>29</sup>. Dans les domaines d'intérêt spécifique de l'université, comme la mise en valeur du patrimoine architectural de l'Arménie, la présence de chercheurs étrangers dans les publications de l'UEACE est importante, ce qui témoigne d'une bonne ouverture vers les méthodologies de recherche à l'échelle internationale (surtout européenne). En construction et dans les domaines technologiques, les publications des chercheurs de l'UEACE reflètent des collaborations fructueuses avec la Russie, la Norvège et la Chine. La mise en valeur du patrimoine arménien se réalise aussi au travers de partenariats avec des institutions culturelles étrangères ; à titre d'exemple, les journées de la culture arménienne organisées à Florence en 2012 par l'UEACE et la Fondazione Romualdo del Bianco. Pour l'UEACE, diffusion des résultats de la recherche et internationalisation sont donc étroitement mêlées.

Au cours des trois dernières années, l'UEACE a organisé trois congrès internationaux et publié 28 monographies dont cinq en langues étrangères, 50 manuels pédagogiques ou méthodologiques et 24 numéros de périodiques scientifiques comprenant un total de 506 articles ; 77 articles de membres de l'UEACE ont été publiés dans des revues étrangères<sup>30</sup>. Quelques travaux de professeurs de l'UEACE ont été traduits dans des revues scientifiques étrangères (russes, allemandes, françaises) et tous les résumés de thèse de doctorat sont numérisés et disponibles dans les bibliothèques de l'université.

---

<sup>25</sup> Information obtenue lors de la visite sur site ; 37 brevets selon le Rapport d'autoévaluation, p. 59.

<sup>26</sup> La visite sur site n'a pas permis d'obtenir davantage d'informations sur les brevets. Si ceux-ci génèrent des revenus, ils figurent sans doute à la ligne 4 des recettes (« autres revenus ») dans les comptes de l'université, ligne qui affiche une décroissance de 2011 à 2012.

<sup>27</sup> Plan stratégique 2001-2016, p. 22 (objectif 5.3).

<sup>28</sup> Calendrier de la mise en place du Plan stratégique, n° 56.

<sup>29</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 63.

<sup>30</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 64.

L'effort de l'université pour diffuser le résultat de ses activités scientifiques est réel et la conscience du rôle qu'elle a à jouer dans la défense du patrimoine national est aiguë. Il y a toutefois un équilibre à préserver afin de ne pas se concentrer trop exclusivement sur les problèmes et les publics locaux.

# Les relations européennes et internationales



## I – Une stratégie internationale ambitieuse dont la mise en œuvre est bien organisée

Avec l'entrée de l'Arménie dans le processus de Bologne, en 2005, les relations internationales ont gagné en importance dans la stratégie de l'UEACE et sont devenues un élément central dans le processus de transformation de l'université. L'objectif d'insérer l'établissement dans un contexte international tout en cherchant à défendre une identité spécifique, héritière du passé et ancrée dans le contexte arménien, sous-tend plusieurs points du Plan stratégique 2011-2016 : développement des collaborations internationales et reconnaissance du diplôme à l'étranger (objectif 6), inscription de l'activité de recherche dans un cadre international (publications, manifestations, collaborations) (objectif 5, 3), réforme des programmes d'études compatibles avec les programmes de l'espace européen de l'enseignement supérieur, mobilité (objectif 2, 2), amélioration de l'attractivité pour les candidats étrangers (objectif 1, 3), accréditation institutionnelle par des organismes internationaux (objectif 2, 4).

Bien que l'université dispose d'un vice-recteur aux réformes de l'enseignement, la mise en œuvre de la stratégie internationale, étroitement liée au passage au système de Bologne, s'appuie en fait sur le département des relations internationales, dirigé par un vice-recteur et créé à l'UEACE dès 2006. L'articulation entre ces deux vice-recteurs n'apparaît pas clairement, comme c'était déjà le cas entre le vice-recteur aux réformes de l'enseignement et le vice-recteur à l'enseignement. Le vice-recteur à l'international est assisté de cinq personnes, maîtrisant les langues étrangères (anglais, français, russe). Le département est organisé en trois services : étudiants étrangers (depuis 2006 ; 2 personnes chargées de l'inscription, de l'accueil et du suivi des étudiants étrangers) ; coopération internationale (depuis 2008 ; 2 personnes chargées de la préparation et du suivi des conventions et de la gestion des relations entre l'UEACE et les institutions publiques arméniennes et étrangères) ; programmes scientifiques et pédagogiques (depuis 2013 ; 1 personne chargée de l'organisation de la participation des professeurs et des étudiants aux programmes internationaux tels que *Tempus* ou *Erasmus Mundus*. Le département présente au conseil scientifique un rapport annuel sur les actions menées et le conseil vérifie leur conformité aux objectifs stratégiques.

## II – Une politique d'attractivité bien pensée, avec des premiers résultats encourageant mais à confirmer

En 2013-2014, l'UEACE a inscrit 314 étudiants étrangers (soit environ 25 % de la population étudiante de l'établissement hors département des études par correspondance), dont 216 en bachelor et 53 en master ; le total est en constante augmentation : 254 en 2010-2011, 276 en 2011-2012, 307 en 2012-2013<sup>31</sup>, malgré un contexte de diminution du nombre total des inscrits. Les frais d'inscription et de scolarité varient en fonction de la langue d'enseignement choisie, en raison des coûts induits par le recours à des enseignants maîtrisant les langues étrangères. L'attractivité de l'UEACE, surtout pour les étudiants provenant de pays voisins (Iran, Syrie, Géorgie), repose sur plusieurs facteurs : la tradition et la renommée de l'école d'architecture ; la reconnaissance du diplôme d'architecte en Russie et en France ; la réputation de l'université en construction parasismique et en hydrotechnique ; un environnement agréable et sûr pour les étrangers ; enfin, un rapport coût/qualité des études intéressant par rapport à d'autres pays.

L'objectif poursuivi par l'UEACE est la reconnaissance à l'étranger de ses diplômes. Le diplôme d'architecture est ainsi déjà reconnu par la France (arrêté de 1994, renouvelé notamment en 2011 pour une durée de cinq ans).

Les stages à l'étranger sont encouragés, surtout en master ; les étudiants ont aussi la possibilité de passer un semestre ou une année académique dans un établissement partenaire. Cette mobilité internationale est encore limitée : le nombre d'étudiants de l'UEACE partant à l'étranger est de 5 en 2010-2011, 5 en 2011-2012, 5 en 2012-2013 et 1 en 2013-2014 ; le nombre d'étudiants étrangers en mobilité à l'UEACE est de 2 en 2010-2011, 4 en 2011-2012, 6 en 2012-2013 et 6 en 2013-2014<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Document « Les étudiants étrangers à l'UEACE » ; ces chiffres ne recourent que partiellement ceux figurant dans le Rapport de l'activité de l'UEACE 2006-2013, p. 37 (mais ils correspondent pour 2013-2014).

<sup>32</sup> Document « Les étudiants étrangers à l'UEACE ».

### III – Une politique en matière de langues étrangères dont l’avenir dépend du recrutement des professeurs

Une chaire de langues étrangères a été instituée pour l’enseignement du russe, de l’anglais, du français et de l’allemand, autant pour les professeurs que pour les étudiants, mais aussi de l’arménien pour les étudiants étrangers. Dans les deux premières années de bachelor, les étudiants doivent choisir au moins deux langues ; pour les étudiants étrangers, une année préparatoire au cycle de bachelor est organisée, spécialement orientée vers la maîtrise de la terminologie technique. Parmi les étudiants étrangers, 57 ont été formés en anglais et 31 en arménien au cours des trois dernières années.

La politique des langues de l’UEACE est anticipée par celle du lycée de l’université, où une ou deux langues étrangères sont prévues dans le cursus.

L’effort de l’UEACE est donc important en matière de politique des langues en soutien à l’attractivité internationale. La maîtrise des langues par le corps enseignant est dépendante de la pyramide des âges, mais l’UEACE s’efforce d’accélérer la mutation en organisant chaque année des cours gratuits de formation aux langues étrangères pour les professeurs et les étudiants, car elle est bien consciente que la politique d’internationalisation et d’attractivité repose en grande partie sur les enseignants, dont le recrutement doit tenir compte des compétences en langues étrangères.

### IV – Des accords de coopération nombreux, porteurs de résultats et bien en ligne avec la stratégie de l’établissement

Le nombre des accords de coopération entre l’UEACE et des partenaires étrangers est en constante augmentation (23 en 2010, 38 en 2011, 45 en 2012, 54 en 2013 ; partenariats actifs : 12 en 2010, 15 en 2011, 21 en 2012, 26 en 2013)<sup>33</sup>. Les pays concernés sont la Russie, la France, l’Italie, le Royaume Uni, l’Allemagne, la Suède, l’Irlande, la Suisse, la Bulgarie, la Géorgie, l’Ukraine, la Lettonie, l’Iran et la Chine<sup>34</sup>. La plupart des conventions prévoient un échange de professeurs ou d’étudiants, souvent dans le cadre du développement de recherches sur des sujets qui touchent spécifiquement à l’Arménie. Cette orientation des échanges donne une place centrale à la réalité arménienne tout en ouvrant les travaux de l’UEACE aux techniques et méthodes actuelles en usage ailleurs, ce qui est conforme à la stratégie de l’établissement et aura probablement un impact important sur la formation des futurs enseignants.

À titre d’exemple, la convention avec le Politecnico de Milan, qui remonte aux années 1960, repose sur l’intérêt croisé des chercheurs italiens pour le patrimoine architectural arménien et de ceux de l’UEACE pour la méthodologie de recherche italienne dans le domaine de l’analyse et de la restauration du patrimoine. L’accord de coopération a permis la création d’une formation de master en deux ans à partir de 2011 à laquelle 23 étudiants arméniens ont pris part. En outre, deux formations de master en un an sont organisées en 2013-2014, l’une pour les architectes (« Restoration training »), l’autre pour les ingénieurs civils (« Field yard management ») ; 36 étudiants arméniens suivent ces programmes. Les diplômes délivrés seront reconnus au niveau européen<sup>35</sup>. Un laboratoire spécialisé a été créé au sein de l’UEACE et un échange de professeurs et d’étudiants est actif depuis plusieurs années. Les résultats des recherches sont régulièrement publiés dans les revues scientifiques des deux établissements et la création d’un centre de recherches cofinancé est en projet. Un autre exemple est l’accord de coopération avec l’école d’architecture de Lyon, signé en 2009 pour quatre ans, qui prévoit l’échange annuel de deux ou trois étudiants de master et de doctorants pour une recherche financée par la région Rhône-Alpes sur l’architecture thermique.

Des accords de coopération s’appuyant sur des échanges de professeurs et d’étudiants, notamment en master, sont actifs avec les universités de Moscou (génie civil, géotechnique) et de Rostov, avec les ENSA de Clermont-Ferrand (informatique en architecture), Saint-Etienne et Strasbourg, avec l’université norvégienne de science et de technologie, avec l’université d’architecture et de construction de Pékin (hydrotechnique). L’hydrotechnique fait également l’objet d’une collaboration avec la société arménienne Hydroenergetica et l’association norvégienne des fournisseurs d’énergie Norsk Energi.

L’UEACE est aussi implantée dans plusieurs réseaux internationaux : elle est membre de l’AEEA (Association européenne pour l’enseignement de l’architecture) et du Réa (Réseau des écoles d’architecture de France et d’Europe centrale et orientale) ; elle est associée depuis 2013 à l’Eurashe (European Association of Institutions in Higher Education) et à l’AUF (Agence universitaire de la francophonie) depuis 2012.

<sup>33</sup> Document « Le nombre des relations de partenariat actif avec l’étranger ».

<sup>34</sup> Voir e.a. le Rapport de l’activité de l’UEACE 2006-2013, p. 38 ; Rapport d’autoévaluation, p. 67.

<sup>35</sup> Rapport de l’activité de l’UEACE 2006-2013, p. 39 ; Rapport d’autoévaluation, p. 67.

L'établissement soutient également l'organisation d'événements internationaux, comme le cycle de conférences « Architecture et construction » qui implique plusieurs partenaires : deux conférences en Arménie (2008-2010), une à Pékin (2011), une à Czestochowa (Pologne, 2012), la dernière à Saint-Pétersbourg (2013) ; les prochaines conférences sont prévues à Ostrava en 2014 et en Italie en 2015.

La politique de partenariats internationaux est un point fort de l'UEACE ; elle est volontariste et conduit déjà à des résultats. Elle mêle habilement les intérêts de l'UEACE et ceux de l'Arménie, et en cela elle est une bonne illustration de la stratégie de l'établissement. Le dynamisme de l'UEACE pour s'inscrire dans une dimension internationale, et en particulier dans l'espace européen de la recherche et de l'enseignement supérieur, est exemplaire. Il est à noter, enfin, que les accords portant sur l'architecture sont établis majoritairement avec des établissements européens, tandis que les domaines de la construction et des technologies sont davantage couverts par des accords avec des partenaires issus de l'ancien bloc soviétique.

Toutefois, le financement de ces activités et l'apport de nouvelles idées et de nouvelles méthodes sont actuellement surtout dûs aux institutions partenaires et leur collaboration avec l'UEACE paraît parfois déséquilibrée.



# Le pilotage et la gestion



## I – Une prospective pluriannuelle et une programmation en attente d'un outil rigoureux

Il a déjà été expliqué dans ce rapport que l'UEACE dispose d'un Plan stratégique 2011-2016, largement partagé et qui sert de feuille de route pour les actions de tous les membres de l'université, et d'un calendrier de mise en œuvre, encore relativement imprécis à ce stade. Mais l'université témoigne de difficultés à concilier, dans un contexte de changement permanent et inhérent aux évolutions rapides du monde actuel interne et externe à l'Arménie, ce plan et la planification adaptable dans le temps qui doit en découler dans tous les domaines de la gestion. Il semble que les rapports annuels présentés par les différents services au conseil scientifique et au conseil de gouvernance conduisent à des adaptations du Plan stratégique, sans que la formalisation de celles-ci ne soit suffisamment claire ; le comité d'évaluation n'a pas eu connaissance, par exemple, d'une description précise et exhaustive de ces modifications. Il est dès lors difficile d'en apprécier l'impact.

Le comité n'a pas eu connaissance non plus de documents reflétant une analyse prospective des besoins et des moyens de l'établissement, l'analyse pluriannuelle donnant l'impression de passer au second plan par rapport à l'attente du nombre d'inscriptions, toujours imprévisible d'année en année. L'université devrait aussi se doter d'un outil de contrôle de gestion de ses entités<sup>36</sup>.

L'évolution vers un nouveau statut de l'université<sup>37</sup> ouvre des perspectives : l'UEACE pourra être son propre entrepreneur pour les travaux à mener dans ses locaux, recevoir des financements privés venant de l'étranger, participer à des appels d'offres et à des concours internationaux en architecture. Cela pourra sans doute augmenter ses recettes, mais ne rendra que plus nécessaire une rigoureuse programmation. L'UEACE devrait s'y préparer en se dotant dès maintenant d'un outil de prospective budgétaire.

## II – La fonction ressources humaines

L'UEACE emploie, en 2013, 952 personnes, dont 67 Biatss, 235 administratifs, 65 personnes travaillant au secteur de la recherche, 76 personnes travaillant au collège et au lycée. Le personnel enseignant est constitué de trois catégories : les professeurs permanents, recrutés à temps complet ou à temps partiel pour des termes de cinq ans renouvelables plusieurs fois, sur décision du Conseil scientifique ; les professeurs à temps partiel, soit exerçant une charge dans l'université et une charge à l'extérieur, soit exerçant dans l'université une charge administrative et une charge d'enseignement ; les professeurs payés à l'heure (vacataires). L'UEACE compte, en 2013, 341 enseignants permanents, 180 enseignants à temps partiel mais exerçant les deux parties de leurs charges (académique et administrative) au sein de l'université, et 18 enseignants payés à l'heure<sup>38</sup>.

La gestion des ressources humaines est en enjeu majeur pour l'avenir de l'UEACE mais ne fait pas l'objet d'une véritable politique et ne s'appuie pas sur une direction des ressources humaines (DRH). Le « chef du personnel », par ailleurs également secrétaire du conseil de gouvernance de l'université et enseignant à temps partiel à l'UEACE, a deux tâches prioritaires : assurer au quotidien le bon fonctionnement des différents services administratifs (du personnel, juridique, travaux, etc.), et surveiller la bonne exécution des décisions du rectorat, du conseil scientifique et du conseil de gouvernance. Peut-être faudrait-il songer à distinguer plus clairement le soutien à la direction de l'université et la responsabilité des ressources humaines en créant une fonction de « directeur général des services » (DGS) distincte de celle de « directeur des ressources humaines ».

<sup>36</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 74.

<sup>37</sup> Cfr *supra* chapitre 1.

<sup>38</sup> Rapport de l'activité de l'UEACE 2006-2013, p. 36. Il faut préciser que la distinction enseignant/administratif ne recoupe pas celle qui est en vigueur en France ; à l'UEACE, les enseignants occupant des postes de responsabilité (recteur, vice-recteurs, doyens de faculté, responsables de chaire, etc.) ainsi que les enseignants ayant aussi une charge administrative à temps partiel au sein de l'université sont également considérés comme administratifs.

## 1 ● Des obstacles au recrutement à surmonter et des efforts de formation à mener en vue de la qualification des personnels

L'université dispose d'une vision globale sur le personnel administratif parce que les décisions de recrutement (définition des emplois, des profils de postes et des salaires) sont centralisées et relèvent du conseil scientifique. Pour le personnel Biatss, une gestion prévisionnelle est initiée et permet les arbitrages entre les différents besoins émanant des services et départements. Néanmoins, certains postes restent non pourvus du fait de l'absence de candidats qualifiés, par exemple dans les métiers de l'informatique. Plusieurs activités administratives sont assurées, malgré des efforts pour attirer des spécialistes externes, par des personnels recrutés parmi les diplômés de l'université et issus de formations parfois éloignées du champ d'activité, situation rendue possible ou renforcée par la possibilité d'engager une même personne sur une charge d'enseignement et une charge administrative au sein de l'établissement. Il convient toutefois de souligner les efforts de l'université envers ces personnels pour leur permettre de suivre des formations diplômantes, par exemple des études doctorales.

Le volume du personnel enseignant fluctue en fonction des effectifs d'étudiants, ce qui rend plus difficile une vision globale et prévisionnelle. L'UEACE ajuste alors ses besoins en personnel en réduisant la charge des enseignants payés à l'heure, et éventuellement celle des temps partiels externes. De plus, l'université prévoit de diminuer le taux d'encadrement des étudiants (rapport professeur:étudiants de 1:10 en construction et de 1:4 en architecture et design) pour se rapprocher des standards européens en passant à 1:14-16 pour l'ensemble des filières<sup>39</sup>.

Dans la gestion du personnel, l'université poursuit deux objectifs essentiels : d'une part, augmenter la qualification des personnes et notamment des enseignants ; d'autre part, assurer la transition entre les générations et rajeunir les cadres. Pour des raisons historiques liées à la situation de la jeune République d'Arménie, l'UEACE fait face à un saut générationnel : au cours des dix premières années qui ont suivi l'indépendance du pays, la situation économique et politique a entraîné une baisse des inscriptions d'étudiants, tandis que de nombreux enseignants ont été contraints de changer de profession, voire même de quitter l'Arménie. La situation s'est progressivement redressée à partir du début des années 2000, voyant par exemple le salaire mensuel moyen des professeurs passer de 5 à 100 ou 120 dollars américains ; ce salaire moyen est aujourd'hui de 500 dollars américains par mois. L'UEACE gère ce saut générationnel avec sérénité et efficacité. L'âge moyen des enseignants est ainsi passé, depuis 2006, de 68 à 63 ans ; cet effort doit être poursuivi. La manière dont l'UEACE relèvera ce défi est centrale dans sa stratégie, car la qualité du personnel enseignant a une influence directe sur l'attractivité des formations et sur la qualité de la recherche.

La poursuite de ces objectifs passe par une série de mesures, déjà engagées : une augmentation régulière des salaires pour accroître l'attractivité du métier pour les jeunes, voire faciliter le retour de personnes qui ont quitté l'université ; une augmentation de salaire pour les enseignants ayant obtenu leur thèse à moins de 35 ans ou le doctorat d'État à moins de 45 ans ; la constitution d'équipes associant jeunes chercheurs et enseignants chevronnés ; l'organisation de stages de longue durée à l'étranger pour les jeunes chercheurs ; la formation des personnels aux nouvelles technologies. Enfin, un projet de différenciation des salaires, pour une mise en place prévue à l'horizon 2014, est en cours d'élaboration de façon à reconnaître l'implication au travail. Néanmoins, seule université d'architecture et de construction du pays, l'UEACE est souvent amenée à recruter de façon endogène, ce qui freine ses possibilités. Une ouverture des viviers de recrutement (enseignants étrangers ou d'autres universités) favoriserait la diversification et l'augmentation de la qualification des personnels.

## 2 ● Une gestion individualisée des personnels, mais une mise en place d'outils de gestion collectifs encore à conforter

L'UEACE dispose d'un règlement intérieur qui fixe certaines dispositions concernant les personnels. Ceux-ci font par exemple l'objet d'une forme d'évaluation : rapport d'activité annuel pour les enseignants présenté à la chaire qui servira à une éventuelle promotion, évaluation des activités du personnel Biatss par le chef de la subdivision sur laquelle sera basée une promotion ou une récompense sous forme de prime ou de points d'avancement.

Le système d'information Mulberry permet la circulation automatisée des documents et l'enregistrement des tâches effectuées par chaque personne. Il a pour objet d'assurer une gestion électronique des documents et leur archivage et de valoriser le travail des personnels. Les dossiers des personnels ne sont pas informatisés, sauf pour la gestion des salaires qui repose sur un logiciel de paie. Un outil centralisé de gestion des personnels est en préparation de façon à mettre en place une véritable base de données RH permettant de faciliter les travaux de statistiques en la matière. Cet outil est indispensable pour une gestion modernisée et maîtrisée de ce secteur d'importance pour l'université.

<sup>39</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 76.



### III – Un pilotage budgétaire et financier au service de la stratégie de l'établissement

L'UEACE a défini des objectifs stratégiques en matière financière et économique qu'elle met en place dans le cadre de sa politique budgétaire<sup>40</sup>. Le volume des ressources a augmenté de façon significative entre 2006 et 2012, passant de 750 millions de drams à 1 920 millions de drams (de 1 364 000 € à 3 491 000 €)<sup>41</sup>. Les recettes proviennent essentiellement des frais de scolarité qui en valeur absolue ont été, dans le même temps, multipliés par 2,3 et représentent de 52 à 63 % du budget selon les années (57 % en 2012). La baisse du nombre d'étudiants a été compensée par une augmentation des frais de scolarité aux rentrées de 2010 et de 2013 ; cette dynamique appelle à une vigilance particulière pour les années à venir. Pour la même période, les revenus reçus du financement de l'État ont progressé de façon importante pour l'université, passant de 82 à 292 millions de drams (de 149 000 € à 530 000 €), nonobstant l'intégration en 2012 du financement du collège et du lycée. Il est à noter que les bourses d'études sur budget de l'État ne représentent qu'une part relativement faible (1,9 % du budget en 2012) et sont en baisse tant en valeur absolue que relative entre 2006 et 2012, passant de 42 à 37 millions de drams (de 76 000 à 67 000 €).

Cette évolution des ressources a permis à l'université d'appliquer ses orientations en matière de masse salariale avec un poste principal de charges constitué par les dépenses de personnel à hauteur de 66 % du budget réalisé en 2012, ce qui correspond à une multiplication par 2,5 de la ligne budgétaire entre 2006 et 2012. En outre l'évolution des dépenses indique la priorité donnée aux investissements sur travaux entre 2006 et 2013<sup>42</sup>.

L'UEACE présente une situation financière saine au bilan de 2012, avec une trésorerie de 87,7 millions de drams (159 500 €) et des bénéfices cumulés en augmentation par rapport à 2011 et à hauteur de 998,9 millions de drams (1 816 000 €). L'université met en œuvre une politique economico-financière volontariste, portée par le recteur et le vice-recteur aux finances, à la construction capitale et à l'économie. Elle s'appuie également sur des services comptables centralisés et aguerris au fonctionnement de l'université et a su créer un service d'audit qui, en régime de croisière, devrait contribuer à améliorer les processus de gestion.

### IV – Une gestion patrimoniale conséquente : un défi d'envergure, un schéma directeur ambitieux, une rénovation et une sécurisation des locaux existant à achever

L'université a établi un schéma directeur immobilier pluriannuel validé par le conseil de gouvernance. La gestion patrimoniale et l'état des locaux représentent des enjeux majeurs pour le développement des activités de l'université, pour l'accueil et les conditions de travail des étudiants et des personnels et plus largement pour l'amélioration de son attractivité, y compris vers les membres des universités étrangères.

Grâce à l'attribution par l'État, après 2008, de deux ensembles immobiliers supplémentaires, la superficie a été portée à 23 812 m<sup>2</sup> et la surface moyenne par étudiant est passée de 2,8 m<sup>2</sup> à 7,9 m<sup>2</sup>, et, dans le même temps, de 6 m<sup>2</sup> à 12 m<sup>2</sup> par personnel<sup>43</sup>. De plus, l'université construit actuellement deux nouveaux bâtiments à côté du lycée et programme deux nouveaux laboratoires à l'horizon 2014. Par ailleurs, des travaux de restructuration sur les bâtiments existant ont été engagés. L'université a ainsi consacré sur la période 2006-2013 environ 10 % de son budget à l'investissement pour ces grands travaux avec une ligne budgétaire qui est passée de 75 millions de drams à 200 millions de drams (de 136 000 € à 363 000 €). Environ 70 % des projets du plan sont actuellement réalisés essentiellement par des financements sur ressources propres.

La politique immobilière apparaît bien comme étant la deuxième priorité de l'université en matière de gestion après celle de la sécurisation et de l'augmentation de la masse salariale. Cet effort est complété par l'amélioration des équipements et des mobiliers, là encore au prix de choix budgétaires volontaristes puisque 2 % du budget sont dévolus à ces investissements.

Cet effort doit être soutenu de façon à permettre à l'université d'assurer une rénovation et une sécurisation de locaux parfois vétustes dans certains bâtiments.

<sup>40</sup> Plan stratégique 2011-2016, p. 31-32 (objectif 9).

<sup>41</sup> Source : document « La performance réelle pour les années 2006-2010 (*sic* ; lire : 2012) de l'UEACE ».

<sup>42</sup> Rapport de l'activité de l'UEACE 2006-2013, p. 9-10.

<sup>43</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 84.

## V – Le système d'information : un défi encore à relever

L'UEACE ne dispose pas encore d'un schéma directeur des systèmes d'information ; le comité recommande que cette lacune soit comblée le plus rapidement possible.

Le parc informatique est en constante augmentation, passant de 14 postes en 2006 à 369 postes en 2013<sup>44</sup>. L'université a mis en œuvre un réseau informatique interne et possède quatre serveurs administrés par les personnels du service informatique. La sécurisation du réseau est assurée par la création de programmes spécifiques ou grâce à la réactivité de spécialistes au sein de l'université. Le service, composé de huit personnes dont quatre sont des anciens étudiants de l'UEACE, est confronté à des difficultés de recrutements en raison d'un manque de candidats compétents.

L'accent est mis sur l'accès des étudiants et des personnels au réseau informatique : 15 salles informatiques sont connectées au réseau et ouvertes de 9h à 21h, elles sont en libre accès pour les étudiants dans les seuls créneaux disponibles mais sans que des salles soient spécifiquement dédiées au travail individuel ; les membres de la communauté ont libre accès par le wifi et par d'autres systèmes de connexion.

La plus grande partie des informations et des communications est accessible sur le site internet de l'université, par exemple les emplois du temps, les résultats des études, les absences des étudiants, les travaux de recherche ou encore des données de gestion. L'accès à certaines de ces informations est largement possible également pour les parents et même pour tout public. Par ailleurs, une messagerie électronique fonctionne en réseau pour les personnels et est en cours de création pour les étudiants. La communication interne est donc transparente et ouverte.

Les outils de gestion se modernisent progressivement, notamment grâce à l'adoption du logiciel Mulberry. En revanche, l'université ne possède pas de bases de données de type scolarité concernant les étudiants ou encore d'outils de gestion des données des personnels. De tels logiciels permettraient à l'université de disposer des informations nécessaires à une gestion modernisée, individuelle et collective, de ses étudiants et de ses personnels et d'alimenter ses réflexions et sa prospective. Le comité recommande que l'université se dote d'un système d'information performant à la hauteur de ses ambitions.

D'une manière générale, l'UEACE a bien pris conscience de l'intérêt et des enjeux liés au pilotage de sa gestion. Elle doit maintenant amplifier les actions déjà engagées qui lui permettront d'accroître son efficacité et de renforcer les fonctions qui constituent des supports indispensables pour la formation et la recherche. Le plus important et le plus urgent pour l'UEACE est de disposer d'une vision d'ensemble de toute la fonction de pilotage administrative. Pour y parvenir, elle pourrait resserrer et renforcer son encadrement, par exemple en élargissant les missions du chef du personnel vers celles d'un directeur général des services qui serait placé aux côtés du recteur et de son équipe de gouvernance.

---

<sup>44</sup> Source : document « Données sur les ordinateurs et climatiseurs acquis par voie de concours ... dans la période de 2006-2013 ».

# Conclusions

L'UEACE est une université en profonde transformation, animée par une volonté forte de s'inscrire dans l'espace international et en particulier européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle relève ce défi en assumant pleinement sa situation dans un contexte particulier, celui d'une République d'Arménie elle-même en évolution, et dans un domaine particulier, l'architecture et la construction, qui représentent des traditions liées à la culture et à la nature même de l'Arménie.

L'UEACE a adopté, pour y parvenir, une démarche dynamique, qui se traduit dans un plan stratégique et de nombreuses initiatives de modernisation et d'ouverture à des partenaires arméniens et étrangers. Elle le fait en gardant l'accent sur une de ses spécificités principales : la préoccupation constante qu'elle a de la qualité de la formation et de la vie de ses étudiants, eux-mêmes largement impliqués dans les processus de décisions de l'université.

Les défis à relever sont nombreux et concernent aussi bien les personnels que les outils de gestion, les structures de l'université et les modes de gouvernance. Il s'agit de rajeunir les cadres enseignants et de recruter des spécialistes formés aux développements les plus modernes de leurs disciplines dans un contexte international. Les outils de gestion doivent être modernisés et spécialisés, permettant à l'institution d'avoir une connaissance fine des activités menées en son sein et de pouvoir fonder ses décisions sur des perspectives fiables. Les structures de l'établissement doivent être simplifiées pour gagner en efficacité et en lisibilité. Les modes de gouvernance doivent s'aligner sur ceux des universités européennes.

À travers cette transformation, l'UEACE est appelée à jouer un rôle moteur en Arménie et à exercer un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'enseignement supérieur arménien. Qu'elle s'y efforce avec à la fois tant de dynamisme et d'attention aux personnes est un gage d'avenir pour le pays.

## I – Points forts

- Une stratégie résultant d'un processus de réflexion et de participation, largement intégrée par les acteurs aux différents niveaux de l'université et exprimant une volonté forte d'inscrire l'université dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.
- Des liens étroits entre l'université et les autorités publiques (Ville, État), fondés sur une conscience d'intérêts communs.
- Un engagement récent mais résolu dans une démarche d'assurance qualité et de contrôle interne.
- Une place centrale accordée aux étudiants et leur implication dans les processus de décision, qui génèrent un fort sentiment d'appartenance à une communauté construite sur les échanges entre toutes les personnes.
- Le dynamisme de la politique de partenariats internationaux fondée sur des projets communs, en ligne avec la stratégie, impliquant étudiants et professeurs.
- Un système de préparation des étudiants en amont de leur entrée à l'université, grâce à la présence d'un collège et d'un lycée.

## II – Points faibles

- Un manque de hiérarchisation dans la présentation des objectifs stratégiques, une absence d'indication des priorités et un calendrier de mise en œuvre imprécis.
- Un organigramme trop complexe pour la taille de l'université et peu lisible, avec une multiplication des structures ne répondant pas à des besoins bien identifiés.
- Une communication externe, notamment sur le site internet, déficiente par rapport à l'ambition internationale de l'établissement.
- Des outils de gestion et un système d'information encore insuffisamment développés et intégrés pour permettre de fonder des analyses prospectives fiables.
- L'absence d'une politique documentaire.

### III – Recommandations

- Réfléchir à une meilleure articulation entre les programmes de bachelor et de master et à la longueur respective des cycles, afin de donner une plus-value aux deux diplômes.
- Soutenir une recherche fondamentale capable d'alimenter dans l'avenir la recherche appliquée et éviter que le mode de financement de la recherche et la volonté de l'université d'être au service de son pays ne l'entraînent trop dans une politique de recherche à court terme.
- S'engager dans une organisation des services administratifs en cellules spécialisées, articulées aux activités de l'université, composées de personnels formés aux réalités de ces métiers dans d'autres pays.
- S'ouvrir aux processus d'évaluations externes des formations et des enseignants.

# Liste des sigles

## A

Aeres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
AUF Agence universitaire de la francophonie

## B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA Conseil d'administration  
CS Conseil scientifique

## D

D (LMD) Doctorat  
DGS Directeur général des services  
DRH Direction des ressources humaines

## E

EC Enseignant-chercheur  
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
ETP Équivalent temps plein  
Eurashe *European association of institutions in higher education*

## H

HDR Habilitation à diriger des recherches

## I -L

IATSS Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé  
L (LMD) Licence  
L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année  
LMD Licence-master-doctorat

## M

M (LMD) Master  
M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année  
MCC Ministère de la Culture et de la Communication

## P

PhD *Philosophiæ doctor*

## R

Réa Réseau des écoles d'architecture de France et d'Europe centrale et orientale  
RH Ressources humaines  
RI Relation internationales

## T

TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement  
TP Travaux pratiques

## U

UEACE Université d'État d'architecture et de construction d'Erevan

# Observations du recteur

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ  
ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ՃԱՐՏԱՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԵՎ ՇԻՆԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ  
ԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА  
АРМЕНИИ

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF ARMENIA  
NATIONAL UNIVERSITY OF ARCHITECTURE AND CONSTRUCTION OF ARMENIA

0009, ԳԳ Երևան, Տերյան 105  
Ֆոն. (37410) 547425, Ֆաքս (37410) 587284  
E-mail: info@ysuac.am

0009, Армения, Ереван, ул. Теряна, 105  
Тел. (37410) 547425, Факс. (37410) 587284  
E-mail: info@ysuac.am

105, Teryan str., 0009, Yerevan, RA  
Tel. (37410) 547425, Fax. (37410) 587284  
E-mail: info@ysuac.am

№ 01-28-01/08-02  
« 08 » 05 20 14 թ.

## Observations du recteur

L'Université Nationale d'Architecture et de Construction d'Arménie tient tout d'abord a remercier le Comité d'évaluation de l'AERES, compte tenu de l'intérêt pour l'Université du rapport transmis qui confirme les forces et faiblesses de l'établissement et les voies et moyens a envisager pour l'avenir.

Les remarques sont bien fondées, ce qui suppose une nécessité de révision du Plan stratégique et d'une clarification du calendrier.

La restructuration de l'Université d'Etat d'Architecture et de Construction d'Erévan en fondation «Université Nationale d'Architecture et de Construction d'Arménie» contribue à l'autonomie universitaire dont les principes primordiaux sont:

- une autonomie institutionnelle de l'université, accompagnée d'une redevabilité,
- une formation basée sur la responsabilité publique,
- une promotion en matière de l'enseignement supérieur basé sur les travaux de recherche.

En utilisant le terme «autonomie institutionnelle de l'Université», on a en vue d'abord une libéralisation des activités académique, de gestion, financière et économique.

- La modification du statut de l'Université (transition de l'Université à une Fondation) sera accompagnée d'une révision critique d'un certain nombre d'actes normatifs, y compris, premièrement, une révision du Plan stratégique de l'Université, ce qui aboutira aussi à



l'élaboration d'un calendrier bien cohérent à la réalisation des actions prévues dans le Plan stratégique.

Des programmes de réalisation de mesures classifiées, destinées à la réalisation à court terme et à terme moyen, seront prévus. Dans ces programmes les délais de réalisation, les responsables de leur réalisation et de leur contrôle seront présentés. Les programmes à court terme seront prévus pour une réalisation dans un délai d'un an, et les programmes à terme moyen – dans un délai d'un à deux ans. Compte tenu de ces programmes, des rapports systématiques sur la réalisation des programmes seront présentés par les responsables correspondants, et des références d'évaluation du progrès seront définies.

- La modification du statut de l'Université en Fondation suppose aussi un changement dans la structure – un passage en Facultés est envisagé (les Départements seront exclus en tant qu'entités structurales), compte tenu de l'observation du Comité. Selon la structure prévue, la Faculté des études par correspondance est supprimée et les fonctions du service rendu aux étudiants par correspondance sont distribuées selon les Facultés correspondantes. La nouvelle structure offrira la possibilité d'avoir un système de prise de décisions beaucoup plus simplifié.

Selon la nouvelle structure de l'Université, il est prévu de réviser le cadre des compétences des vice-recteurs, notamment le poste du vice-recteur des réformes du système d'enseignement est supprimé, et le Service d'assurance des réformes de l'enseignement est inclu dans l'entité structurale d'enseignement dont la gestion est incluse dans le cadre des compétences du vice-recteur d'enseignement.

- On a commencé à élaborer le schéma directeur des systèmes d'information parallèlement au système Mulberry, car on prévoit de simplifier le travail avec la documentation; et ce schéma est similaire au système Mulberry, selon sa structure. La circulation de la documentation interne est réalisée par intermédiaire de ce système.
- 2 spécialistes, d'une formation correspondante, ont été recrutés dans le Service informatique: un administrateur de réseau et un administrateur de gestion du site qui, en étroite collaboration avec la commission créée sur la décision du recteur, sont en train d'élaborer un nouveau site et un système efficace d'élaboration et de circulation de la documentation.

- A présent, les plans d'études du premier et du deuxième cycles sont en révision, dans le but de donner une plus grande valeur aux diplômes de tous les deux cycles.
- Des programmes de recherche fondamentaux sont en réalisation au sein de l'Université, dans le cadre d'un financement de base accordé pour les activités scientifique et technico-scientifique. Certains des résultats des ces recherches fondamentales, réalisées dans le cadre de ces programmes sont utilisés dans le but de résoudre les problèmes concrets existant dans la recherche appliquée réalisée à l'Université (par exemple: conception des recherches visées à l'obtention des résultats appliqués; programmation d'un financement ciblé et de programme; programmation de contribution aux recherches menées par les jeunes chercheurs etc.). L'Université poursuivra, à l'avenir aussi, cette politique de soutien à l'activité fondamentale scientifique dont les résultats seront inclus et utilisés dans la science appliquée.
- Compte tenu du statut de l'Université, une révision de la structure est entamée, ce qui aboutira à une simplification structurale, ainsi qu'à une répartition et séparation strictes des fonctions entre les entités de l'Université.
- Une entité spéciale sera créée auprès du Département des relations internationales. En collaboration avec les structures administratives de l'Université, les partenaires extérieurs, ainsi que les établissements d'enseignement supérieur en tant que partenaires étrangers, elle organisera des reclassements professionnels pour les personnels administratif et enseignant, notamment dans le cadre du programme «TEMPUS» GOVERN: «Contribuer à l'autonomie et à la redevabilité selon les principes de Bologne, en développant les changements efficaces su niveau courant de la gestion de l'enseignement supérieur».

Recteur



G.GALSTYAN



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'UEACE a eu lieu du 25 au 27 novembre 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Bernard Coulié, professeur des universités (université catholique de Louvain).

## Ont participé à l'évaluation :

- Pietro Fulvio Cali, Architecte libéral, Catane, Italie, ancien professeur à l'université de Reggio Calabre et à l'université de Syracuse, Italie ;
- Daniel Cordary, Maître de conférences honoraire à l'université Joseph Fourier, ancien directeur de Polytech Grenoble ;
- Sophie de Casanove, Étudiante architecte-ingénieur en M2, École nationale supérieure d'architecture Nantes et École centrale de Nantes ;
- Martine Pohl, Ancienne secrétaire générale adjointe, académie de Dijon.

Philippe Tchamitchian, directeur de la section des établissements et Hélène Balmette, chargée de projet représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://qed.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://qed.aeres-evaluation.fr/quest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)