



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Certification Université Antonine, Liban

Rapport d'évaluation externe | 29.09.2017





Contenu

Section A – Décision de certification (29.09.2017)

Section B – Cadre procédural et conclusions de l'AAQ (14.07.2017)

Section C – Rapport des experts (26.06.2017)

Section D – Prise de position de l'Université Antonine (07.07.2017)



Section A

Décision de certification

29 septembre 2017



Décision de certification de l'AAQ

L'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ certifie, sur la base des « Standards de qualité AAQ pour la certification institutionnelle universitaire », la validité du système interne d'assurance qualité de l'Université Antonine.

La certification est valable cinq ans à compter de la date de validation de la décision par le Conseil suisse d'accréditation (CSA) en tant qu'organe de surveillance de l'AAQ¹, soit du 29 septembre 2017 au 28 septembre 2022.

L'Université Antonine s'engage à utiliser le sceau de certification selon les dispositions du Règlement AAQ correspondant et à livrer le 30 mars 2020 un rapport de suivi portant notamment sur les recommandations du groupe d'experts pour l'amélioration continue du système d'assurance qualité de l'Université Antonine.

Le rapport complet d'évaluation externe est rendu public sur le site Web de l'AAQ.

Berne, le 29.09.2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Grolimund', with a vertical line to the right of the signature.

Christoph Grolimund

Directeur AAQ

¹ Art. 15 al. 2 du Règlement relatif à l'organisation du Conseil Suisse d'accréditation (ROrg-CSA) du 12 mars 2015, approuvé par le Conseil des hautes écoles le 28 mai 2015 (Etat le 23 février 2017).



Section B

Cadre procédural et conclusions de l'AAQ

14 juillet 2017



Table des matières

1	Portée	1
2	Objectif et objet	1
3	Procédure	2
3.1	Étapes	2
3.2	Calendrier	2
3.3	Groupe d'experts	2
3.4	Rapport d'autoévaluation	3
3.5	Séance préparatoire et visite	4
3.6	Rapport des experts	5
3.7	Prise de position de l'Université Antonine	5
4	Conclusions de l'AAQ	5
	Annexe A: Standards de qualité	6

1 Portée

La certification du système d'assurance qualité universitaire est une procédure que l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) conduit auprès d'universités hors du territoire suisse, sur une base volontaire, en pleine compatibilité avec les dispositions locales. La certification évalue la validité du système institutionnel d'assurance qualité de l'université requérante et se base sur le « Guide AAQ pour la certification institutionnelle universitaire ». Le rapport des experts constitue un outil de développement pour l'université. La décision de certification n'équivaut pas à une reconnaissance par la Suisse des diplômes délivrés et ne donne aucun droit en Suisse.

2 Objectif et objet

Le système d'assurance qualité des universités doit permettre de garantir la qualité de l'enseignement, de la recherche et des services. L'approche choisie permet de concilier l'autonomie des universités – qui détiennent l'entière responsabilité de leur assurance et développement de la qualité – avec leur devoir de faire preuve de transparence et de rendre des comptes («accountability»), et contribue au renforcement de la culture de la qualité.

Le système d'assurance qualité est évalué sur la base des « Standards de qualité AAQ pour la certification institutionnelle universitaire » (Annexe A) par des expertes et experts externes qui apportent un regard objectif sur les démarches et mécanismes d'assurance et de développement de la qualité. L'objectif est d'apprécier si ces démarches et mécanismes forment un ensemble complet et cohérent permettant à l'université de garantir la qualité et l'amélioration continue de ses activités, tout en respectant le principe de proportionnalité entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Les standards de qualité couvrent les domaines suivants : stratégie d'assurance de la qualité ; gouvernance ; enseignement ; recherche ; recrutement et développement du personnel ; communication interne et externe.

La validité d'une certification est de 5 ans.

La décision de certification est prise par l'AAQ et validée par le Conseil suisse d'accréditation, son organe de surveillance². La décision de certification se base sur : le rapport d'autoévaluation de l'université requérante ; l'information recueillie par le groupe d'experts indépendants lors de la visite sur place et les entretiens conduits avec les principales parties prenantes de l'université ; le rapport des experts ; la prise de position de l'université sur le rapport des experts.

La certification de la validité du système d'assurance qualité, conduite par l'AAQ, n'engendre pas de conséquences formelles en matière de reconnaissance de diplômes et n'est pas porteuse de droits sur le plan international.

² Art. 15 al. 2 du Règlement relatif à l'organisation du Conseil Suisse d'accréditation (ROrg-CSA) du 12 mars 2015, approuvé par le Conseil des hautes écoles le 28 mai 2015 (Etat le 23 février 2017).

3 Procédure

3.1 Etapes

Conformément à la pratique internationale, la procédure de certification comprend les étapes suivantes :

- le dépôt de la demande de certification auprès de l'agence ;
- l'admission à la procédure ;
- la planification et l'ouverture de la procédure, y compris la signature d'un contrat entre l'agence et l'université ;
- l'autoévaluation par l'université ;
- l'évaluation externe par des expertes et experts indépendants, y compris une séance préparatoire à la visite, une visite sur place et un rapport d'experts ;
- la prise de position de l'université sur le rapport des experts ;
- la décision de certification par l'agence ;
- la publication des résultats ;
- rapport de suivi par l'université à la mi-période de validité de la certification.

3.2 Calendrier

Pour la procédure de certification de la validité du système d'assurance de la qualité de l'Université Antonine (UA) le calendrier suivant a été fixé et respecté entre l'UA et l'AAQ.

3 décembre 2015	Demande de certification de l'UA transmise à l'AAQ
19 avril 2016	Session informative entre l'UA et l'AAQ à Berne
23 juin 2016	Session informative entre l'UA et l'AAQ à Beyrouth
5 juillet 2016	Admission à la procédure
30 août 2016	Signature du contrat entre l'UA et l'AAQ
24 novembre 2016	Réunion de suivi
9 décembre 2016	Approbation de la liste d'expert-e-s par le CSA
6 mars 2017	Remise du rapport d'autoévaluation de l'UA à l'AAQ
7 avril 2017	Séance préparatoire entre le groupe d'experts, l'AAQ et l'UA, à Genève
10-11-12 mai 2017	Visite sur place de l'UA à Beyrouth
26 juin 2017	Rapport des experts transmis à l'UA pour sa prise de position
7 juillet 2017	Prise de position de l'UA sur le rapport des experts
14 juillet 2017	Finalisation du dossier et conclusions de l'AAQ
15 septembre 2017	Transmission du dossier au CSA
29 septembre 2017	Validation de la décision de certification par le CSA
dès octobre 2017	Octroi de la certification et publication du rapport d'évaluation externe

3.3 Groupe d'experts

Conformément au guide de la procédure, le groupe d'experts était composé de cinq membres, respectant les critères de sélection de l'AAQ, comprenant notamment l'indépendance de l'unité requérante et l'absence de conflit d'intérêt, ce qui a été conclu dans un contrat entre chaque expert-e et l'AAQ. En signant le contrat, les membres du groupe se sont en outre engagés au respect du code de conduite de l'AAQ tout au long de la procédure.

Les personnes suivantes ont composé le groupe d'experts :

- Dr Geneviève Le Fort, Vice-rectrice Qualité HES-SO (Suisse), Présidente du groupe
- Dr Endika Bengoetxea, Head of Training and Development, EU Research Executive Agency, Belgium

- Pr Richard Chbeir, Professeur à l'IUT de Bayonne en Anglet, Université PAU, France
- Pr Isabelle Perroteau, Consulente esperto per le metodologie didattiche innovative, Università di Torino / Esperto di sistema, ANVUR, Italie
- Mme Joanna Tahtouh, Etudiante en Master en Comptabilité et Audit, Université Libanaise, Liban

3.4 Rapport d'autoévaluation

Les experts ont pu prendre connaissance du rapport d'autoévaluation et ses annexes dès le 6 mars 2017 par voie électronique, un délai permettant d'en prendre pleinement connaissance avant la séance préparatoire du 7 avril. L'ensemble des documents annexés à ce rapport, y compris les compléments demandés à l'UA lors de la séance préparatoire ont été mis à disposition du groupe d'experts via Dropbox dès le 20 avril 2017.

Ce rapport, à caractère surtout descriptif, a pu aider le groupe d'experts à esquisser un premier bilan des forces et faiblesses du système d'assurance qualité interne de l'UA, ainsi qu'à préparer une liste de points à clarifier lors de la séance préparatoire ou à approfondir lors de la visite sur place.

Cette évaluation externe contribue à la mise en œuvre du système interne d'assurance de la qualité, un processus stratégique lancé formellement en 2014. En effet, elle permet de tirer un premier bilan des mesures entreprises et de leur impact sur le développement de l'institution.

Documentation annexée au rapport d'autoévaluation :

- Statut organique de l'UA ;
- Arrêté rectoral sur la modification du Statut de l'enseignant ;
- Statut de l'enseignant ;
- Règlement intérieur des Affaires Académiques à l'UA ;
- Règlement intérieur des Editions de l'UA ;
- Politique de l'UA sur l'Assurance Qualité ;
- Composition du Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité ;
- Plan de développement stratégique du secteur de la recherche scientifique à l'UA ;
- Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA ;
- Arrêté rectoral sur le plan de développement stratégique de la Recherche ;
- Politique de soutien financier à la recherche à l'UA ;
- Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains ;
- Politique inhérente à l'organisation de colloques à l'UA ;
- Données statistiques inhérentes aux indicateurs de performance 2014-15 et 2015-16 ;
- Publications des enseignants de l'UA depuis 2014 ;
- Qualifications des enseignants de l'UA depuis 2014 ;
- Bilan des Formations offertes par le centre APUI.

Documentation complémentaire fournie à la demande du groupe d'experts :

- Stratégie 2020 de l'UA ;
- Politique académique UA ;
- Tableau explicatif des différentes charges d'enseignement et divers profils du corps enseignant ;
- Schéma décrivant les structures de l'UA ;
- Schéma du fonctionnement responsabilités en matière d'AQ ;
- Exemple d'une séance d'orientation et de formation d'AQ 2014-2015 ;
- Questionnaire d'auto-étude du système AQ ;
- Grille d'évaluation des enseignements-enseignants-activités d'apprentissage ;
- Questionnaire d'évaluation des coordinateurs par les enseignants ;
- Questionnaire d'évaluation des enseignants par les coordinateurs ;
- Questionnaire d'évaluation du personnel technique et administratif ;
- Nouveau format de référentiel de formation, adopté en mai 2016 ;
- Statistiques sur les avenir des étudiants ;
- Liste programmes de mobilité étudiante et chiffres y relatifs (mobilité in-out) ;
- Exemples d'accord entre l'UA et des entreprises pour les stages des étudiants ;
- Rapports d'activité des unités de recherche ;
- Liste des chercheurs externes UA 2013-2017 ;
- Nombre et qualification des enseignants à temps plein, répartis par faculté ;
- Indicateurs d'égalité de l'ensemble du personnel.

3.5 Séance préparatoire et visite

La séance préparatoire a eu lieu à Genève, à proximité de l'aéroport, dans la journée du 7 avril 2017. La première partie de la matinée a été consacrée au briefing des experts sur le contexte procédural, sur le système libanais d'éducation supérieure et le positionnement de l'UA dans le système. Le briefing a été conduit par les deux responsables de l'AAQ en charge de ce projet. Ensuite, une réunion entre experts, pilotée par la Présidente du groupe d'experts, a permis d'identifier les premières impressions, les points à clarifier, les besoins de documentation complémentaire, ainsi que les modifications à apporter au projet de programme de visite sur place. Au repas de midi deux représentants de l'Université Antonine (le Vice-recteur à la qualité et le Secrétaire général) ont rejoint le groupe. L'après-midi a donc permis un premier échange et un retour d'information de la part du groupe d'experts vers l'UA. Une liste de documents supplémentaires à fournir au groupe d'experts a été esquissée et les changements souhaités au programme de visite sur place ont été discutés et validés.

La visite sur place s'est déroulée les 10, 11 et 12 mai 2017 à Beyrouth (Liban), au campus principal de l'Université Antonine. A cette occasion, les experts ont rencontré les principales parties prenantes de l'institution (direction, étudiants, corps professoral, responsables de la recherche, administration, partenaires).

Les deux responsables de projet de l'AAQ ont accompagné le groupe d'experts tout au long de la visite, veillant au respect des exigences formelles requises par la procédure.

Le programme de visite fut intense et la qualité des échanges, excellente. Les expert-e-s ont pu poser librement toutes les questions préparées pour chacun des groupes interviewés et ont, dans la plupart des cas, obtenu des réponses claires et précises.

Le groupe d'experts tient à souligner l'excellent accueil qu'il a reçu, ce qui lui a permis de travailler dans les meilleures conditions qui soient. Les échanges se sont déroulés dans une excellente ambiance, empreinte de cordialité et d'attention de la part des deux parties.

A l'issue de ces trois jours de visite, un retour oral à chaud a pu être organisé, au cours duquel la Présidente du groupe a pu exposer aux représentants de l'institution les premières conclusions du travail d'évaluation externe. Une cinquantaine de participants de l'UA ont assisté à cette séance conclusive, signe de grand engagement pour cette démarche d'assurance qualité.

3.6 Rapport des experts

Le rapport des experts, consigné le 26 juin 2017, a été le fruit d'un travail d'équipe visant au consensus parmi ses membres. Se basant sur les faits de manière contextuelle le groupe a mis en évidence pour chaque standard de qualité les aspects à renforcer, proposant des suggestions et des recommandations pour le développement ultérieur du système interne d'assurance de la qualité. Le rapport se conclut par une proposition, à l'intention de l'AAQ, concernant la certification de la validité du système d'assurance qualité de l'Université Antonine.

3.7 Prise de position de l'Université Antonine

Le rapport des experts a été soumis le 26 juin 2017 aux responsables de l'Université Antonine invités à prendre position, afin de signaler d'éventuelles erreurs factuelles et de permettre des commentaires de caractère plus général sur l'évaluation externe. Dans leur prise de position, datée du 7 juillet 2017, l'UA reconnaît la plus-value de l'évaluation qui confirme la direction que souhaite prendre l'institution. Les représentants de l'Université acceptent les conclusions du groupe d'experts et prévoient d'implémenter les propositions d'amélioration recommandées par le groupe d'experts. L'UA s'engage à remettre à l'AAQ un rapport intermédiaire comme suivi des recommandations reçues par le groupe d'experts. La prise de position est publiée dans la Section D du présent rapport.

4 Conclusions de l'AAQ

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université Antonine du 6 mars 2017, du rapport des experts du 26 juin 2017 et de la prise de position de l'Université Antonine du 7 juillet 2017 l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité atteste la validité du système interne d'assurance qualité de l'Université Antonine et prononce sa certification. La durée de validité de la certification est de 5 ans à partir de la validation de la décision de certification par le Conseil suisse d'accréditation en tant qu'organe de surveillance de l'Agence.

L'AAQ encourage fortement l'UA à poursuivre le développement du système d'assurance de la qualité en prenant en compte les recommandations avancées par le groupe d'experts dans son rapport. Un rapport de suivi est attendu à la mi-période de validité de la certification AAQ.

Annexe A

Standards de qualité AAQ pour la certification institutionnelle universitaire

I. Stratégie d'assurance qualité

- 1.1 L'université définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de l'institution et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.
- 1.2 Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, administration, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs.
- 1.3 Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de l'université, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement.

II. Gouvernance

- 2.1 Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de l'université et soutient son développement.
- 2.2 Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle l'université s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, de dotation en ressources matérielles et humaines, de recrutement et de promotion du personnel).

III. Enseignement

- 3.1 Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des programmes d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement.
- 3.2 Les procédures d'évaluation des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées.
- 3.3 L'université soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement.

IV. Recherche

- 4.1 L'université dispose de processus qualité pour les activités de recherche, le transfert des connaissances et de la technologie, ainsi que la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement.
- 4.2 Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.
- 4.3 L'université soutient la mise en réseau internationale dans la recherche.

V. Recrutement et développement du personnel

- 5.1 L'université dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration (recrutement, promotion, formation continue).
- 5.2 Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique de l'ensemble du personnel.
- 5.3 L'université encourage le développement de carrière de la relève scientifique et artistique.
- 5.4 L'université encourage et évalue l'égalité entre hommes et femmes dans tous les domaines de l'institution.

VI. Communication interne et externe

- 6.1 L'université veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants.
- 6.2 L'université assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de l'institution et informe les parties prenantes sur les développements du système d'assurance qualité.
- 6.3 L'université publie régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.



Section C

Rapport des experts

26 juin 2017





Table des matières

1	L'Université Antonine: Description sommaire	1
2	Analyse de la conformité de l'université aux standards de qualité	3
3	Profil des forces et faiblesses du système et appréciation globale.....	30
4	Recommandations pour le développement futur de l'assurance qualité	32
5	Proposition de certification	33

1 L'Université Antonine dans son contexte : description sommaire

L'Université Antonine dans le panorama libanais d'éducation supérieure et d'assurance qualité

Le Liban compte une quarantaine d'universités privées et une université publique, présente dans tout le pays et accueillant à elle seule environ un étudiant universitaire sur trois. L'UA agit donc dans un environnement fort concurrentiel où, parmi les institutions privées, elle est en pleine croissance, tout restant relativement de petite taille. 51% de la population estudiantine au Liban est féminin, proportion reflétée à l'UA.

La pluralité politique et religieuse favorise la coexistence de communautés religieuses et ethniques, comme point de rencontre et de dialogue entre la culture orientale et occidentale. Les institutions privées religieuses dépendent des différents ordres religieux présents au Liban, avec un corps estudiantin généralement mixte.

Dix-sept institutions ont fondé l'Association libanaise des universités, dont l'UA est membre active. Cette association a eu un rôle consultatif fondamental dans l'élaboration de la nouvelle Loi pour l'éducation supérieure au Liban (Loi 285), entrée en vigueur en 2014 et encore en cours d'implémentation. La loi prescrit entre autre un système de reconnaissance formelle pour toutes les formations lancées, comme condition préalable à l'octroi des qualifications.

C'est en vertu de la Loi 285 qu'une agence libanaise d'assurance qualité devrait prochainement être mise en place avec pour but la réalisation d'un audit de la qualité national auquel seraient soumis tous les établissements d'enseignement supérieur. Les résultats des activités d'assurance qualité de l'agence nationale devraient surtout délivrer des informations à l'administration libanaise pour sa gouvernance en matière d'éducation supérieure et devraient être rendus publics.

La création de l'agence étant encore en chantier, les universités libanaises peuvent volontairement demander une procédure d'assurance qualité telle qu'une certification institutionnelle par un organe international reconnu. Les résultats d'une telle procédure pourront être pris en compte lorsque l'audit de qualité national sera lancé. C'est dans ce contexte que l'UA s'est adressée à AAQ en tant qu'agence francophone, reconnue, listée dans le registre EQAR, et disposant d'une expérience établie en procédures d'évaluation au niveau institutionnel.

Les établissements membres de l'Association libanaise des universités ont élaboré en mars 2016 un «Guide de standards de qualité» pour établir leur système d'assurance qualité interne et se préparer à la phase d'autoévaluation. Ce guide à usage interne est le fruit d'une analyse transversale des pratiques d'assurance de qualité interne universitaire en usage au niveau international intégrant les ESG. La compatibilité entre le référentiel pour la qualité interne libanais et les standards de qualité de la certification de l'AAQ est donc très élevée, puisque cette dernière applique les ESG dans l'ensemble de ses activités.

L'Université Antonine

L'Université Antonine (UA) est une institution privée catholique sans but lucratif, avec siège au Liban, fondée par l'Ordre religieux Antonin en 1996. Elle compte quelque 3'300 étudiants (nombre en croissance), répartis dans ses sept facultés (Gestion des affaires, Ingénierie en informatique et télécommunications, Information & Communication, Santé publique, Sciences théologiques et études pastorales, Sciences du sport, Musique et musicologie) situées sur le campus principal de Hadat Baabda (à Beyrouth) et ses deux branches à Zahlé-Békaa et à Mejdlaya-Zgharta, ces deux dernières respectivement avec 450 et 300 étudiants. Les deux

facultés les plus importantes en termes de nombre d'inscrits et d'enseignants sont celles de Gestion des affaires et d'Ingénierie en informatique et télécommunications. La plus petite est la Faculté de Sciences théologiques et études pastorales.

Les formations dispensées dans les branches détachées se limitent à l'ingénierie, la gestion et la physiothérapie à Zahlé-Békaa et à l'ingénierie et la gestion à Mejdlaya-Zgharta.

Le corps enseignant se compose de profils mixtes, allant de professeurs chercheurs employés à plein temps, à des chargés de cours (académiques ou issus du monde professionnel) à temps partiel, en passant par des intervenants provenant essentiellement de l'industrie ou d'universités étrangères invités pour une intervention ponctuelle. 40% du total des enseignants possède un doctorat, avec une proportion moyenne de seize étudiants par enseignant détenteur d'un doctorat. Cette mixité du corps enseignant est présente en proportions différentes dans l'ensemble des facultés. Au point de vue global, on compte entre 11% et 13% des professeurs à plein temps les deux dernières années académiques, un nombre encore assez réduit mais destiné à augmenter selon l'objectif fixé par l'UA en 2014 de doubler ses effectifs à l'horizon 2020. La seule faculté encore dépourvue d'enseignants-chercheurs à plein temps est celle de Santé publique, où les formations en sciences infirmières, physiothérapie et technologies dentaires dépendent largement des prescriptions nationales relatives aux professions de la santé et où la recherche appliquée reste à être développée dans la plupart des établissements d'enseignement supérieur.

Les titres décernés reflètent en large mesure la structure 3+2 de Bologne (Licence + Master), le système de crédits étant propre au Liban et proche du système américain. La coopération avec des établissements d'enseignement supérieur internationaux est bien développée, notamment avec des universités françaises avec lesquelles l'UA a mis en place des programmes de double diplôme, entre autres. Les universités partenaires sont aussi situées en Belgique, en Italie, au Canada, en Chine et en Suisse.

Malgré le taux de chômage élevé au Liban, l'employabilité des jeunes diplômés de l'UA est globalement très élevée, même si le secteur d'emploi ne correspond pas toujours à la branche d'études. L'UA montre une forte volonté d'offrir de formations répondant aux besoins du marché et entretient à cette fin des relations étroites avec les entreprises locales. Le profil de l'UA est proche de celui d'une université de sciences appliquées en Europe, avec des formations professionnalisantes ancrées dans le territoire et de la recherche à caractère surtout appliqué.

Les secteurs de recherche où l'UA a choisi d'investir davantage ses ressources sont ceux de l'ingénierie, de la musicologie et des arts & communication. Un centre de recherche existe pour chacun de ces domaines. De plus, la Faculté des Sciences du Sport vise à devenir un pôle d'excellence en recherche appliquée dans le cadre de la motricité et de la performance.

Tous les plans de formation articulent la théorie et la pratique et prévoient à différentes étapes des stages en entreprises, permettant l'immersion dans le monde professionnel mais aussi l'intégration de plusieurs concepts et compétences acquis de manière théorique.

La vie étudiante est supportée par différents services tels que le Centre de Langues (cours de français, d'anglais, d'italien, de mandarin, et d'arabe), l'Ecole de musique (orchestre et chorale), la Bibliothèque centrale, le Bureau des Sports, le Bureau d'Insertion professionnelle, le Centre de Formation permanente, le Bureau des relations alumni, le Bureau Social, l'offre d'hébergement sur le campus, et enfin la vie associative (culture et théâtre).

L'UA se base presque entièrement sur l'autofinancement, ses entrées provenant essentiellement des frais de scolarité, ce qui est la norme dans le secteur privé libanais. Les frais de scolarité diffèrent selon les formations. En outre, il convient de relever que l'UA fait preuve d'attention au contexte socioéconomique des étudiants et essaie d'en tenir compte

notamment en appliquant des frais différenciés dans ses différentes branches. Les terrains des trois campus appartiennent à l'Ordre Antonin et sont mis à disposition de l'UA. L'établissement peut compter sur une très bonne dotation en locaux et infrastructures, toujours en expansion pour accompagner la croissance de l'institution.

Les enseignants et le personnel sont accompagnés dans leurs activités par le Centre de Formation permanente, le Centre APUI (Centre d'Accompagnement en Pédagogie Universitaire et d'Intégration) et le Bureau des Ressources humaines.

Au-delà de fournir une formation et des compétences professionnalisantes à chacun de ses étudiants, l'UA vise à former des citoyens responsables. L'ouverture d'un centre d'engagement civique en 2018 transmettant des enseignements transversaux aux étudiants de toutes les facultés sur les trois campus permettra de renforcer les dispositions déjà prises pour atteindre ce but.

Le système d'assurance qualité à l'Université Antonine

Depuis l'entrée en vigueur de la loi 285 l'UA a placé le développement formalisé des démarches qualité au cœur de ses priorités institutionnelles et disciplinaires. À cet effet, le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation (VRQA) a été mis en place en l'année académique 2014-2015, un Vice-recteur à la qualité a été nommé et un Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité (CPAQ) a été composé.

Ces instances ont appliqué différentes mesures et pratiques ayant pour objectif l'inscription de l'UA dans une perspective d'assurance qualité conformément à son plan de développement stratégique. La politique de l'UA sur l'assurance qualité et sur l'accréditation a été rédigée, approuvée et publiée.

Cette politique s'est basée sur un référentiel qualité, composé de six standards couvrant les domaines suivants : la mission, la vision, les buts et les objectifs ; la recherche scientifique ; le corps enseignant ; le corps administratif ; le corps étudiant ; l'enseignement et l'apprentissage. Ces standards sont inspirés des ESG, des standards du CHEA et ceux de l'ANQAHE³. Le référentiel indique les priorités institutionnelles quant à l'application des exercices d'autoévaluation. De même, la politique sur l'assurance qualité a clarifié le positionnement de l'UA en matière de certification du système interne d'assurance de la qualité et de l'accréditation des facultés et programmes.

Le Vice-rectorat a structuré les démarches qualité et a adopté un ensemble d'indicateurs de performance utiles aux exercices d'autoévaluation, prévus de manière cyclique tous les trois ans. La promotion de la culture qualité a été réalisée à travers un ensemble de séances d'orientation et de formation depuis l'année académique 2014-2015. Ces mesures ont été accompagnées par la composition du CPAQ rassemblant des représentants des facultés et des services administratifs de l'UA.

Un premier exercice d'autoévaluation a pris effet en l'année académique 2014-2015, un travail qui a visé principalement le recueil de données statistiques et l'analyse d'un ensemble d'indicateurs de performance, afin d'assurer un retour d'information permettant l'amélioration des pratiques et le développement des activités et des services académiques et administratifs.

Le système d'assurance qualité de l'UA, est soutenu par le travail de différentes instances décisionnelles. Le Conseil administratif fournit son soutien en matière de gouvernance, de répartition des responsabilités, de représentativité étudiante et enseignante ainsi qu'à travers la

³ CHEA: Council for Higher Education Accreditation (USA); ANQAHE: Arab Network for Quality Assurance in Higher Education.

rédaction, l'approbation et la communication de l'ensemble de textes institutionnels encadrant les démarches qualité adoptées et suivies par l'UA. Le VRQA travaille en concertation avec les conseils facultaires afin d'assurer une montée d'informations vers les facultés et les départements dispensant les programmes d'enseignement. Il coordonne le travail du CPAQ et œuvre au traitement des résultats de l'autoévaluation en analysant les données et en formulant les synthèses et les diffusant aux instances et individus concernés.

Le système d'assurance qualité de l'UA assure la communication institutionnelle en matière d'assurance qualité à travers la coopération entre le VRQA, le CPAQ et le Bureau de Communication de l'université. La politique de l'UA sur l'assurance qualité est rendue publique à travers le site Web. Des campagnes informatives sont réalisées à travers les réseaux sociaux, et les résultats d'auto-évaluation sont transmis par courriels aux parties prenantes.

Le système d'assurance qualité englobe un ensemble de pratiques et de procédures en vigueur au sein des facultés et au sein des services administratifs de l'université : la gestion du personnel académique et administratif ; l'assurance de la satisfaction des étudiants quant aux différents services disponibles sur les campus universitaires ; les évaluations des enseignements et des enseignants par les étudiants ; la communication des démarches qualité aux instances et individus de l'UA ; la révision des programmes ; l'ancrage avec l'emploi ; les conventions de coopération universitaire ; la gouvernance et la répartition des responsabilités ; les représentativités enseignante et étudiante ; la planification stratégique à l'échelle universitaire et à l'échelle unitaire ; politiques et procédures inhérentes à l'enseignement, à la recherche et aux services rendus à la communauté.

2 Analyse de la conformité de l'université aux standards de qualité

Domaine 1 : Stratégie d'assurance qualité

Standard 1.1 : L'université définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de l'institution et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité.

Description

L'UA a défini sa politique en matière d'assurance qualité et l'a publiée sur son site Internet (<http://www.upa.edu.lb/decouvrir-l-ua/documents-reglementaires/politiques.html>) dans un document ayant pour titre « Politique de l'Université Antonine sur l'assurance qualité ». Elle s'articule dans les chapitres suivants : le système d'assurance qualité ; les standards de l'assurance qualité ; la mission, la vision, les buts et les objectifs ; la recherche scientifique ; le corps enseignant ; le corps administratif ; le corps étudiant ; l'enseignement et l'apprentissage ; l'auto-évaluation à l'Université Antonine ; l'accréditation de l'Université Antonine ; la gouvernance.

Ce document, établi sur la base de la « Stratégie 2020 » de l'établissement, contient la vision en matière d'assurance de la qualité, son périmètre, les responsabilités, les champs d'application, la manière de parvenir à renforcer la culture de la qualité.

L'autoévaluation cyclique est le pilier de la politique de qualité. Ce travail se rapportant au fonctionnement institutionnel a lieu tous les trois ans dans le but d'améliorer la qualité des enseignements et des services. L'UA place l'autoévaluation au cœur de ses objectifs et se mobilise pour mettre en place les ressources nécessaires à son bon déroulement.

L'autoévaluation déclenche un chantier de travail au niveau interne et nécessite la contribution et la participation de différentes parties prenantes. Elle s'articule en 9 étapes :

1. Le lancement du projet par le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation (VRQA);
2. La préparation du calendrier de l'auto-évaluation ;
3. La formation du personnel concerné en matière d'assurance-qualité et d'auto-évaluation ;
4. L'élaboration d'une méthodologie d'auto-évaluation et des questionnaires d'auto-étude permettant le recueil des données auprès des différentes instances concernées ;
5. La composition du Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité (CPAQ) à partir de représentants des facultés et des services administratifs concernés ;
6. La collecte des données quantitatives et qualitatives pour l'évaluation ;
7. Le traitement et l'analyse des données collectées, l'identification des points forts et faibles et des pistes d'amélioration à suivre ;
8. La rédaction du rapport final d'auto-évaluation ;
9. La diffusion des résultats.

L'autoévaluation effectuée dans le cadre de la présente procédure de certification a coïncidé avec le premier cycle d'application de la politique qualité institutionnelle.

Analyse

La politique d'assurance qualité de l'UA répond aux exigences énoncées dans ce standard de qualité. Son repérage sous la rubrique des documents réglementaires du site Web est immédiat. Cependant, l'UA pourrait trouver un moyen pour rendre plus visible et lisible sur son site Web la politique qualité (approche, objectifs, implémentation, impact, etc.), sous une rubrique à part, de manière à cibler pro-activement un plus grand public. Cette rubrique dédiée pourrait également mettre plus en évidence la fonction interne du Vice-recteur à la qualité et les principaux responsables au niveau des facultés.

Le groupe d'experts a pu constater que l'UA s'est dotée d'une base réglementaire solide afin d'assurer la qualité de ses missions. Plusieurs instruments sont en place pour améliorer la qualité des missions, l'approche dominante étant de tendance top-down, ce qui se justifie par la mise en place récente des processus. Certaines de ces mesures sont encore en phase de consolidation, mais dans l'ensemble la politique d'assurance qualité est bien fondée et orientée. L'importance des démarches d'assurance et de développement de la qualité semble acquise à la plupart des acteurs. Dans une prochaine étape il faudra créer les conditions permettant de favoriser également les approches réflexives allant au-delà du cadre mis en place, ainsi de soutenir et valoriser les initiatives de type bottom-up et une diffuse appropriation de la culture de la qualité.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.1 comme atteint.

(Recommandations)

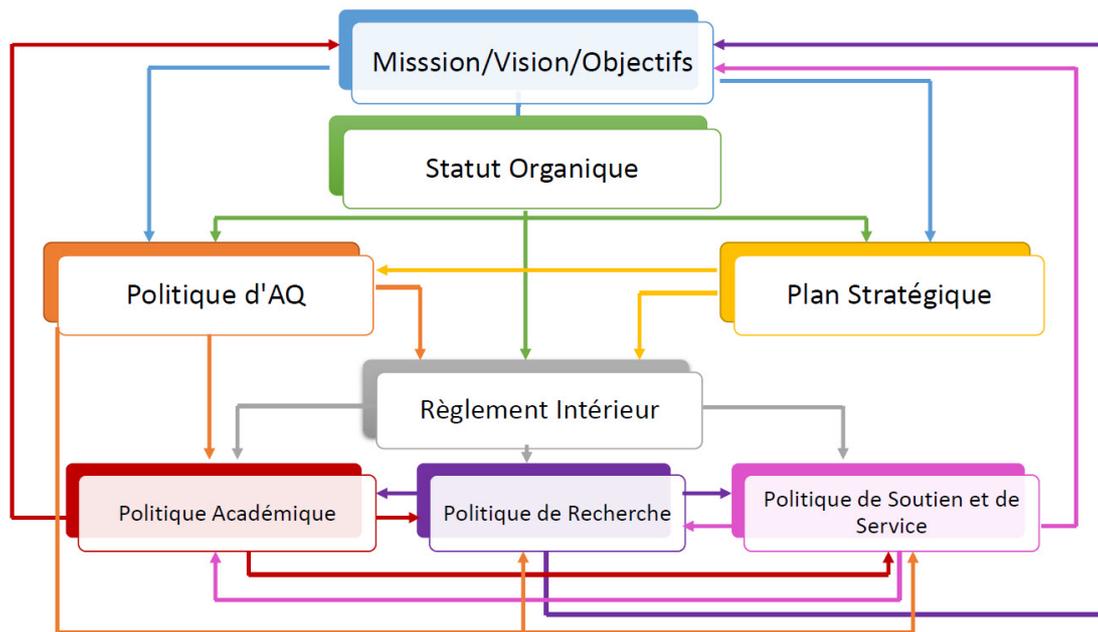
/

Standard 1.2 : Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, administration, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs.
--

Description

Le système d'assurance qualité, selon la politique institutionnelle de l'UA, couvre tous les domaines mentionnés dans ce standard de qualité, comme montré dans le schéma à la page suivante.

Schéma – Structure d'assurance qualité de l'UA⁴



Toute une série de règlements internes formalise ce qui est déclaré quant à la politique de l'assurance qualité aux niveaux de la gouvernance, de l'administration, de l'enseignement, de la recherche, des services et des ressources : le Statut organique de l'UA ; le Statut de l'enseignant ; le Règlement intérieur des Affaires Académiques à l'UA ; le Règlement intérieur des Editions de l'UA ; le Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA ; l'Arrêté rectoral sur le plan de développement stratégique de la Recherche.

Au niveau de l'assurance qualité externe, la stratégie de l'UA est de procéder graduellement, à partir du cadre institutionnel (certification du système d'assurance qualité interne) à l'accréditation des programmes par des agences spécialisées reconnues sur le plan international afin de se concentrer sur les formations l'une après l'autre.

Au niveau de l'enseignement, les conseils facultaires sont périodiques et traitent du programme des formations à la fin de chaque semestre. L'enseignement est soumis à une évaluation par les étudiants, à une évaluation par les coordinateurs des cours, ainsi qu'à une évaluation par le corps enseignant à la fin de chaque semestre, celle-ci en coordination avec APUI. Ainsi, plusieurs étapes évaluatives coexistent, permettant si nécessaire des adaptations. Un focus group évaluatif est mis en place chaque année avec les étudiants de dernière année ; l'idée étant d'établir une révision plus importante à la fin d'un cycle d'études. En outre, des réunions mensuelles ont lieu entre les doyens et les directeurs des départements pour faire le point sur les développements. Le lien entre tous ces acteurs se fait par les membres du CPAQ, lesquels font tous partie d'un des conseils facultaires et communiquent les résultats des évaluations. En d'autres mots, chaque faculté est représentée par un de ses membres dans le CPAQ et ce membre est le chargé de la qualité auprès de la faculté. En outre, au niveau des différents campus, les experts ont pu constater qu'il existe des processus de coordination efficaces entre les campus satellites de Zahlé-Békaa et Mejdlaya-Zgharta avec le campus principal.

⁴ Source : complément au rapport d'autoévaluation de l'UA nommé « Schéma du fonctionnement responsabilités en matière d'AQ ».

Le système d'assurance qualité de l'UA pour la recherche accompagne la vision de consolider la recherche scientifique et la transférabilité de ses résultats. Notamment, des cibles telles que les objectifs de publications et de participation dans des projets de recherche en coopération sont suivies sous la forme d'indicateurs. A noter que la mission prioritaire de l'université est l'approche professionnalisante, une des caractéristiques pour laquelle l'UA est bien reconnue. En outre, l'un des objectifs principaux de la recherche est précisément sa contribution à la transférabilité des résultats pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Au niveau de la prestation des services, le personnel technique et administratif fait l'objet d'une grille d'évaluation et chaque service administratif doit déposer au Secrétariat général un plan d'action annuel, comprenant les besoins en termes de ressources. Le Conseil administratif organise des réunions régulières avec les responsables des services.

Analyse

Le système d'assurance qualité de l'UA couvre les domaines requis par le standard. Cependant, le groupe d'experts relève une différence de maturité du système AQ entre les différents domaines et des cloisonnements. Le groupe d'experts estime que l'UA pourrait profiter d'une approche plus intégrée, avec une meilleure transversalité entre et à l'intérieur des domaines couverts, favorisant les synergies et renforçant les articulations existantes. Ce développement pourrait davantage tirer profit d'un comité de pilotage pour la qualité plus proactif et qui pourrait étendre ses responsabilités et ses initiatives au-delà d'un rôle de communication (remontées ou transmissions d'informations), un comité de pilotage dont les membres seraient de véritables acteurs pour le développement de la qualité en plus d'être des relais entre le VRQA et les facultés / départements. En particuliers, les domaines « enseignement » et « recherche » prévoient des processus de qualité et des responsabilités relatives bien distincts et peu communiquant entre eux.

La démarche qualité formalisée, actuellement très centrée sur la performance des individus, gagnerait à être élargie à l'analyse de l'impact des principales actions menées par les structures et les services. En effet, il y a lieu à mieux mettre en lien les indicateurs choisis avec la mesurabilité de l'impact des actions et des activités, notamment au niveau des services, afin d'optimiser la cohérence globale avec la stratégie institutionnelle. Ces analyses d'impact devraient faciliter l'accompagnement des développements prévus et l'anticipation des actions à déployer et, le cas échéant, sortir du cadre défini par le système d'assurance qualité. En outre, ces analyses pourraient porter à l'identification d'exemples d'amélioration, utiles pour montrer à la communauté universitaire que le système de qualité a un effet positif, fait d'autant plus critique au sein d'une université en période de croissance où les mécanismes informels encore efficaces aujourd'hui risquent de ne plus être suffisants dans le futur.

L'UA est en pleine phase de croissance et les investissements en termes de locaux, d'équipements et de ressources humaines identifiés par le groupe d'experts sont en cohérence avec les politiques et la démarche qualité de l'établissement.

Le système d'assurance qualité de l'enseignement veille en particulier à ce que les conditions d'études soient en pleine satisfaction avec les attentes du corps étudiant. Effectivement, l'UA semble investir énormément d'énergie pour la satisfaction des étudiants et, grâce aux différentes mesures mises en place, formalisées ou non, le taux de satisfaction des étudiants semble globalement élevé. Cependant, selon les étudiants interviewés, au-delà des grands efforts témoignés dans l'attention pour la qualité au niveau des cursus, de l'enseignement et de l'insertion professionnelle, il reste des aspects pratiques à améliorer. Ceux-ci concernent l'organisation et la planification des études, deux domaines impactant largement la vie estudiantine. Une illustration de ce point est la demande émanant des étudiants d'obtenir suffisamment tôt le calendrier de l'année académique comprenant les périodes d'examens et

celles des vacances, ou encore l'exigence du respect systématique de la langue d'enseignement annoncée dans la présentation des formations. L'UA est à même de se doter de mécanismes visant à combler cette faiblesse.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.2 comme atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de renforcer le rôle et d'élargir le périmètre d'action du Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité de façon à intégrer et articuler entre eux les différents domaines du système qualité ; il recommande également de mettre davantage l'accent sur les structures et de renforcer la continuité et la pérennité des projets et processus entrepris.

Standard 1.3 : Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de l'université, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement.

Description

La politique d'assurance qualité interne et le système mis en place ont formalisé les démarches préexistantes allant vers un système d'assurance qualité institutionnel. Les processus prévoient, entre autre, l'élaboration de questionnaires, l'analyse des questionnaires remplis, la synthèse des résultats et leur communication aux parties prenantes, l'identification de mesures correctives suite à la consultation des acteurs concernés (réunions au sein d'instances formalisées ou focus groups thématiques, ad hoc).

Le Vice-recteur pour la qualité travaille en concertation avec les conseils facultaires afin d'assurer le passage de l'information vers les facultés et les départements dispensant les programmes d'enseignement. Il coordonne le travail du CPAQ et œuvre au traitement des résultats de l'autoévaluation en analysant les données et en formulant les synthèses et les diffusant aux instances et individus concernés. Le CPAQ est composé d'un responsable par faculté et département et il est présidé par le Vice-recteur à la qualité ; il assure le lien avec la stratégie institutionnelle. Les chargés pour la qualité des facultés s'occupent du recueil des données et assurent le transfert des informations vers le haut (pilotage) et vers le bas (enseignants et étudiants). Leur rôle consiste également à accroître la sensibilisation des parties prenantes à l'utilité des démarches de qualité formelles à travers un accompagnement ciblé. Le CPAQ assume donc une fonction de catalyseur entre les parties prenantes. Les conseils facultaires, où siègent les membres du CPAQ, sont formellement compétents pour veiller à l'implémentation des processus qualité à tous les niveaux des facultés, assurant l'efficacité du travail du CPAQ. La préparation de l'UA à cette première certification de son système qualité illustre concrètement le bon fonctionnement de ce dispositif. Un grand travail d'information auprès des étudiants, des enseignants et du corps administratif a été mené par les services de communication intégrant notamment la création d'une vidéo ad hoc. La démarche a été donc perçue de manière positive, car bien expliquée et communiquée.

Par rapport aux responsabilités de la démarche qualité de la recherche, un Vice-rectorat de la recherche ainsi qu'un Conseil de la Recherche Scientifique ont été créés en 2015-2016. Ils sont accompagnés par les directeurs des unités de recherche et les doyens des facultés. L'UA a établi l'obligation contractuelle pour chaque enseignant docteur à temps plein de publier au moins un travail de recherche par an. Le Règlement Intérieur de la Recherche Scientifique de l'UA établit que le Vice-rectorat de la recherche a une fonction d'accompagnement et de régulation axé sur le processus de qualité qui repose sur les procédures d'évaluation.

Au niveau de qualité de l'enseignement et des conditions d'études le Centre APUI joue un rôle essentiel. Assuré par deux personnes à temps partiel, ce service accompagne les professeurs dans la didactique, donne des formations de pédagogie, organise des focus groups avec les étudiants et les enseignants pour relever leurs besoins. Le Centre APUI a établi des partenariats avec les centres correspondants auprès de l'Université de Lausanne, de l'Université Libre de Bruxelles et de l'Université de Bourgogne, pour se former et mettre en place un centre performant à l'UA. Les responsables du Centre personnalisent l'accompagnement et la formation, en fonction des évaluations des enseignements par les étudiants.

La journée d'orientation au début de chaque année académique permet d'identifier les responsables à tous les niveaux de l'institution : chacun d'entre eux présente sa fonction au sein de l'UA et les services qu'il rend, afin que les étudiants sachent où s'adresser tout au long de leurs études. Enfin, l'UA assigne à chaque étudiant un tuteur académique auquel il peut toujours s'adresser.

Analyse

Au niveau institutionnel, les responsabilités en assurance qualité sont clairement établies. La coordination entre le CPAQ et les instances s'y rattachant (VRQA et Conseils facultaires) est assurée.

En revanche, l'utilisation stratégique et opérationnelle des résultats et du flux d'information n'est pas encore pleinement exploitée, ceci étant surtout dû à la fraîcheur du système, qui doit encore se consolider.

Le système d'assurance qualité prévoit la participation de tous les membres de l'institution au niveau de la mise en œuvre (tous sont questionnés, consultés etc.). Cependant, la participation au niveau du développement des démarches et instruments nécessiterait d'être renforcée et d'être systématisée. La consultation des étudiants, notamment dans le cadre de focus group, est bien établie. Le groupe d'experts encourage de la développer dans tous les domaines, tout en s'assurant que les étudiants soient bien représentatifs et que l'intérêt de ces focus groups soit bien compris de tous. De plus, la communication sur les impacts, les mesures de suivi ainsi que l'analyse visant à la meilleure exploitation possible des retours de ces groupes sont nécessaires pour accroître l'efficacité et la cohérence globale du système. Les experts suggèrent le développement d'un *vade mecum* pour les focus groups afin de garantir la représentativité, de favoriser une exploitation efficace des retours et une bonne communication des résultats.

Les étudiants sont donc formellement identifiés comme interlocuteurs pour ce qui les concerne à travers les questionnaires d'évaluation des enseignements et les focus groups thématiques. Une implication plus active des étudiants, en formalisant davantage leur représentation au sein des conseils facultaires ou des comités pédagogiques des formations pourrait être envisagée. Cette démarche pourrait faire l'objet d'une discussion au sein d'un focus group ad hoc avec les étudiants. Les experts encouragent le CPAQ à renforcer la crédibilité et l'efficacité du système qualité, surtout parmi les étudiants, maximisant le profit des occasions d'échange et de retours d'information, et mettant en évidence les effets positifs de la culture de la qualité à moyen et long terme.

L'adéquation actuelle des formations par rapport au marché et aux professions varie selon les facultés et les programmes, avec des résultats divergents. Il peut s'avérer utile de formaliser le rôle des partenaires externes et des alumni en dotant les facultés d'un comité professionnel ou d'un conseil d'orientation accomplissant cette tâche. La création d'une telle instance pourrait donc être pertinente pour garantir le même niveau d'adéquation de manière transversale.

Malgré l'efficacité actuelle du milieu familial d'un petit établissement, les processus mis en place pourraient ne plus suffire lorsque la taille de l'établissement sera doublée, notamment en ce qui concerne les mesures permettant de régler les cas potentiellement conflictuels (recrutement, promotion, etc.). Les experts suggèrent de formaliser ces processus sous forme structurée.

Le groupe d'experts évalue le standard 1.3 comme atteint.

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de renforcer la participation active des différents corps, en particulier des étudiants, dans la construction du système d'assurance qualité et l'élaboration des instruments qui les concernent.
- Le groupe d'experts recommande de renforcer et formaliser le rôle des partenaires extérieurs afin de permettre à l'UA d'encore mieux s'adapter au tissu socio-économique.

Domaine 2 : Gouvernance

Standard 2.1 : Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de l'université et soutient son développement.
--

Description

La «Stratégie 2020» de l'Université Antonine intègre bien la politique d'assurance de la qualité, le lancement de son système et son développement. La création des fonctions y dérivantes, soient le VRQA et le CPAQ, assure au niveau des ressources une mise en œuvre cohérente de la stratégie.

L'approbation de la mission, de la vision et des buts et objectifs de l'université se fait par le Conseil de l'Université, le Conseil Administratif ainsi que par son Conseil des Fiduciaires. L'adoption et l'approbation de la mission, de la vision et des buts et objectifs de chacune des facultés se font par le conseil de la faculté concernée, ainsi que par le Conseil Administratif de l'UA. Tout ce qui est qualité, au niveau institutionnel ou facultaire, est donc bien soutenu par la gouvernance, d'autant plus que le Vice-recteur qualité siège dans le Conseil de l'Université.

Analyse

L'UA est en plein processus de développement avec l'objectif de doubler les effectifs entre 2014 et 2020. Le système d'assurance qualité, à partir de sa création structurelle et de sa mise en place soutient la stratégie de développement institutionnel. En effet, les anciens processus, peu formalisés et basés sur les individus, qui fonctionnaient bien dans un milieu petit et familial, nécessitent d'être encadrés dans un système formel qui assure la transparence, la traçabilité, la pérennité et des mécanismes efficaces afin de garantir la même qualité une fois la taille doublée. Il y a déjà eu une importante phase de formalisation au niveau de la conception et de la mise en œuvre d'un ensemble de règlements qui permettent de consolider le cadre commun pour le développement institutionnel.

Le système qualité soutient la stratégie pour tout ce qui concerne le renforcement des ressources humaines, le développement ultérieur d'une recherche appliquée contextualisée, le renforcement de la dimension internationale, le développement de capacités majeures d'attractivité des étudiants tout en s'assurant de leur satisfaction, l'assurance d'une continuité

au niveau de la gouvernance se dotant d'une base règlementaire bien consolidée, l'amélioration et la modernisation des pratiques administratives.

Le groupe d'experts a pu apprécier le potentiel de l'intégration du système qualité au sein des instances de l'UA qui s'accompagne d'une vision – définie par un Conseil d'Administration soudé –, stratégique, claire et cohérente par rapport au paysage libanais, et qui favorise la qualité dans les choix de l'UA (recrutement sélectif d'étudiants, excellence scientifique, satisfaction de ses acteurs, etc.). Cela se traduit par un développement à la fois mesuré (capable de considérer les risques et opportunités locaux et régionaux) et ciblé (en prenant en compte les faiblesses et les forces de l'UA dans certains domaines tels que l'informatique et la musicologie qui représentent de vrais atouts). Il a également pu observer le dynamisme, la motivation et l'implication de tous ses acteurs (décideurs, enseignants, personnels administratifs, etc.) dans la vie de l'UA, ce qui représente un avantage considérable et une réelle opportunité pour réussir cette transition et cette mise en place du système qualité.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.1 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 2.2 : Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle l'université s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres d'études, de dotation en ressources matérielles et humaines, de recrutement et de promotion du personnel).

Description

Le système d'assurance qualité de l'UA se réfère tant à des données quantitatives (données statistiques) que qualitatives (comme par exemple les rapports d'activité des unités de recherche, des facultés, des départements). Ces deux types de données sont recueillis d'une part lors des exercices d'autoévaluation et des autres démarches qualité ; d'autre part à travers la mise à jour des données chiffrées à un rythme annuel. Au niveau des données statistiques, l'UA se réfère à un ensemble d'indicateurs portant sur les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la gestion du personnel, des services accordés aux étudiants et de la gestion des ressources matérielles et financières. Les principaux indicateurs qui concernent l'état des lieux au niveau institutionnel, et qui sont collectés également au niveau de chaque faculté, sont les suivants :

- la répartition des publications scientifiques entre les trois types de recherche : la recherche fondamentale, la recherche appliquée, et la recherche en éducation ;
- la voie des publications scientifiques : périodiques contrôlés par des pairs, actes de colloque, monographies ;
- la répartition des enseignants entre hommes et femmes ;
- la répartition des enseignants selon leur nationalité ;
- la répartition des enseignants selon leur pays d'éducation ;
- la répartition des enseignants selon leur plus haut diplôme obtenu ;
- la répartition des enseignants selon leur engagement contractuel : temps plein et temps partiel ;

- nombre et qualification des enseignants à temps plein, répartis par faculté ;
- le nombre d'étudiants par enseignant détenteur d'un doctorat ;
- le nombre d'étudiants par enseignant engagé à temps plein ;
- la répartition des enseignants selon leur rôle et contribution académique : participants et instructeurs ;
- la répartition des enseignants selon leur profil académique et professionnel : enseignant-chercheur (SA), académicien-praticien (PA), enseignant-praticien (SP) et instructeur-praticien (IP) ;
- la répartition des enseignants selon leur profil : qualifications académiques (AQ), qualifications professionnelles (PQ) ;
- le déploiement des enseignements par cycle et par programme d'études selon le profil des enseignants ;
- le nombre d'étudiants par employé administratif engagé auprès d'une faculté ;
- évolution du nombre des nouveaux étudiants par campus universitaire et par faculté et programme ;
- évolution du nombre d'étudiants par faculté et par campus universitaire ;
- évolution du nombre des diplômés par faculté et par cycle et par programme. ;
- statistiques sur les avenir des étudiants ;
- liste programmes de mobilité étudiante et chiffres y relatifs (mobilité in-out) ;
- indicateurs d'égalité de l'ensemble du personnel.

Le CPAQ a procédé au recueil systématique des informations et des données pour la deuxième fois depuis l'année académique 2014-2015, avec un premier traitement des résultats au niveau institutionnel et facultaire.

Analyse

Les processus de récolte des données, suivant une approche majoritairement top-down, sont bien conçus. Les premières statistiques disponibles se réfèrent à l'année 2014-15. Les experts soulignent la jeunesse des données (peu de recul) et l'importance du nécessaire développement d'une part d'instruments favorisant leur exploitation à des fins de gouvernance, et, d'autre part, d'une politique de stockage et archivage des données. De manière générale, le groupe d'experts estime qu'il faudrait renforcer les liens entre les indicateurs, les objectifs stratégiques et les axes prioritaires fixés. Un tableau de bord qui fasse le lien entre indicateurs et objectifs stratégiques institutionnels pourrait s'avérer un instrument utile.

Des analyses de caractère qualitatif ou des rapports analytiques complets n'ont pas encore vu le jour, les données disponibles couvrant une période encore trop restreinte.

Le groupe d'experts évalue le standard 2.2 comme partiellement atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de se doter d'outils de pilotage qui fassent le lien entre les indicateurs et les objectifs stratégiques institutionnels.

Domaine 3 : Enseignement

Standard 3.1 : Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des programmes d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement.

Description

Le système d'évaluation périodique des enseignements et des services par les étudiants, mis en place depuis 2009, est sous révision. Ce système a montré ses faiblesses dans son application pratique et surtout dans l'exploitation de ses résultats. Celles-ci découlent du ressenti d'absence de garantie d'anonymat des questionnaires en format électronique, de la nature de l'exercice consistant en un prérequis pour l'obtention des notes des examens et du sentiment des étudiants qu'il s'agisse uniquement d'un exercice *pro forma*. Ces faiblesses affectent la qualité des réponses. Le fait que non seulement ce soit le même questionnaire pour tous les cours, mais aussi que l'approche soit surtout orientée vers le contrôle, contribue aux faiblesses du système. Bien qu'un impact tangible ait été témoigné par certains étudiants comme conséquence de l'introduction des questionnaires d'évaluation (p.ex. l'obtention d'un cours d'informatique en anglais pour les ingénieurs ; les mesures mises en places pour graduellement remplacer un enseignant ayant obtenu une mauvaise évaluation), les canaux moins formalisés s'avèrent parfois plus efficaces, selon les témoignages des groupes interviewés. Actuellement, en partenariat avec l'Université de Lausanne, l'UA est en train de réviser son système d'évaluation périodique des enseignements, afin de mieux combiner les exigences des étudiants avec la qualité et la souplesse du dispositif d'évaluation et de suivi.

Le processus qualité intègre l'évaluation périodique des résultats de l'évaluation des enseignements, des programmes d'études et des résultats obtenus au travers des Comités curriculaires constitués au niveau départemental, facultaire et institutionnel. Les Comités curriculaires se réunissent et réfèrent à la fin de chaque semestre. Le Directeur du Centre APUI est membre de droit du Comité curriculaire institutionnel de l'UA. L'établissement a planifié la constitution de comités consultatifs représentant les instances de l'emploi.

L'organisation de focus groups thématiques semble apporter de bons résultats, notamment dans l'évaluation des programmes d'études et des syllabus. Dans les sciences infirmières le processus de révision du programme est régulier, formalisé, validé par le ministère et reconnu, avec un examen d'Etat pour exercer sur le plan national pour les professions de la santé. Aux réunions des enseignants participent également tous les vacataires, avec des convocations régulières au début du programme et à la fin de chaque semestre, impliquant des adaptations continues et régulières. Le même processus existe pour les études en techniques dentaires.

Un dispositif d'intégration des nouveaux enseignants est en train d'être mis en place dès la rentrée 2017-18, avec la création d'un guide de l'enseignant.

Analyse

Le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants a été soigneusement élaboré et mis en place depuis 2009. Malgré le taux de réponse très élevé, les responsables qualité ont remarqué que les résultats étaient à peine exploitables, en raison de l'obligation de remplir les questionnaires par voie électronique comme prérequis pour accéder au relevé des notes, impliquant des réponses superficielles et peu critiques, mais aussi par manque de confiance dans le système d'anonymat. Les experts relèvent, au-delà des aspects pratiques ou

techniques, également un besoin de renforcer la culture de la qualité à travers la confiance mutuelle dans un système capable d'améliorations continues tangibles et traçables. La révision du système d'évaluation périodique des enseignements, entreprise en partenariat avec l'Université de Lausanne, permettra d'affiner les dispositifs d'évaluation et de suivi. Le groupe d'experts encourage à continuer dans cette direction, notamment en vue de la taille de plus en plus grande de l'université et de ses unités, ainsi que de son nombre croissant d'étudiants.

Les démarches moins formelles qui coexistent avec l'évaluation périodique des enseignements et des services s'avèrent pour le moment plutôt efficaces, avec des « boucles de retour » permettant de faire des correctifs dans un délai court, montrant ainsi que les remarques estudiantines sont prises en compte. Cette posture doit garder ce niveau d'exigence, tant pour la qualité de l'enseignement que pour la réputation et donc l'attractivité d'une institution en pleine croissance. La formalisation des processus devra se poursuivre, en cohérence avec la politique qualité, là où c'est nécessaire. Les experts estiment que deux domaines en croissance rapide dans lesquels il faudra bientôt introduire des processus plus formels concernent l'organisation, le suivi et l'évaluation des stages en entreprise d'une part et la mobilité internationale d'autre part. Dans les deux cas, l'efficacité des mécanismes informels dépend surtout des personnes concrètes et de la proximité entre les étudiants et les enseignants, ce qui est difficile à assurer dans un plus grand établissement.

La formation est généralement en adéquation avec les besoins du marché, identifiés en lien avec les partenaires, qui ont été associés dès la conception de chaque programme et participent régulièrement à leur appréciation à travers une implication dans des réunions consultatives ad hoc. Cela permet aux formations de rester en prise avec les attentes professionnelles des partenaires. Cependant, certaines facultés et certains départements répondent plus rapidement que d'autres aux adéquations exigées par le monde professionnel. Il faudrait essayer de s'aligner sur le même niveau de haute performance à travers un échange de bonnes pratiques interfacultaire et/ou une meilleure formalisation du rôle consultatif des partenaires externes, ce qui est d'ailleurs déjà planifié, comme déclaré dans le rapport d'autoévaluation.

Les premiers résultats d'évaluations faites auprès des diplômés confirment la pertinence des compétences acquises avec un haut niveau d'employabilité. En vue de la croissance prévue en nombre d'étudiants ces prochaines années, le besoin de formaliser le réseau d'alumni devient probablement une nécessité, notamment pour mieux analyser les logiques de carrières des étudiants et améliorer la notoriété des formations. Comme déjà mentionné sous le standard 1.3 les experts suggèrent d'évaluer la possibilité de constituer une instance de type comité d'orientation intégrant les partenaires professionnels et les alumni, permettant de mieux adapter les formations et anticiper les besoins du marché.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.1 comme atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.

Standard 3.2 : Les procédures d'évaluation des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées.

Description

Un système périodique d'évaluation et révision des méthodes d'examens existe dans chaque faculté, avec des pratiques différant au cas par cas. De manière générale, les étudiants peuvent toujours présenter des requêtes, y compris pour la révision d'une méthode d'examen. Une plateforme online est spécialement consacrée aux requêtes des étudiants.

Un exercice récent a été accompli dans toutes les facultés : un « mapping » entre les questions des examens et les acquis d'apprentissage, dans les examens sommatifs, afin d'implémenter l'approche par compétences dans les formations offertes au niveau d'évolution institutionnelle.

Quant aux stages que les étudiants doivent effectuer pendant leurs études à l'UA, ils sont évalués de manière quasiment identique dans toutes les facultés, en collaboration parfois avec les partenaires, par un jury qui examine plusieurs éléments (rapport(s), soutenance, etc.). Certains stages portent sur une activité de recherche (comme c'est le cas au sein de la Faculté d'ingénierie) et sont parfois effectués à l'étranger dans le cadre d'un partenariat établi.

Les procédures de recours aux examens sont réglementées et connues des étudiants. Ces procédures suscitent toutefois quelque perplexité tout aussi bien auprès du corps étudiant qu'auprès du corps enseignant interviewés. Les procédures de recours aux examens finaux ont fait l'objet de critiques de la part du corps étudiant, en particulier en raison du risque de diminution des notes en cas de recours s'avérant infondés.

Analyse

Les enseignants rencontrés ont montré une grande ouverture aux feedback des étudiants, et tiennent en compte leurs points de vue dans l'évaluation de la nécessité d'adaptation ou de révision des méthodes l'examen, garantissant un équilibre entre dissertations, choix multiples, etc., selon le type de matière à l'intérieur d'une telle formation. Les commissions curriculaires essaient d'assurer un équilibre dans les méthodes d'évaluations multidisciplinaires (deux ou plusieurs enseignements impliqués) devant harmoniser parfois des exigences de conciliation entre méthodologies (philosophie anglo-saxonne et francophone).

Le comité des experts estime que la révision de la procédure de recours pourrait faire l'objet d'un prochain focus group thématique, prévoyant un sondage comparatif de ce qui est fait dans un échantillon d'universités partenaires de l'UA ailleurs dans le monde et visant à un fonctionnement plus efficace.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.2 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 3.3. : L'université soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement.

Description

La dimension internationale est présente dans la formation à plusieurs niveaux : les accords de coopération avec de nombreuses universités partenaires en Europe et ailleurs ainsi que les actions de mobilité qui en dérivent, majoritairement en mobilité sortante. Celles-ci consistent dans les programmes de double diplôme pour l'ingénierie ; dans les nombreux colloques, séminaires scientifiques et conférences auxquelles participe l'UA dans le monde et qu'elle promeut et accueille au Liban ; dans le bon réseautage du corps enseignant sur les plans

académique et professionnel. Enfin, le groupe d'experts relève encore l'ouverture socio-culturelle de l'UA à travers sa mission, ses valeurs et leur concrétisation.

Le Bureau des affaires estudiantines et le Centre de Langue soutiennent les étudiants à s'engager dans des activités internationales.

Analyse

Conformément à la mission de l'UA, les cursus et leurs débouchés sont centrés sur le territoire libanais. La nature des études est fortement dépendante du cadre législatif national. C'est l'une des raisons pour lesquelles la mobilité entrante est très limitée, en comparaison avec la mobilité sortante, au-delà de l'attractivité, encore faible, du Liban comme pays de destination pour les étudiants et enseignants du reste du monde. Cependant, l'UA pourrait explorer des voies pour augmenter la mobilité étudiante entrante, en s'appuyant davantage sur la qualité de son offre d'étude et sa communication ciblée, notamment pour les études en techniques dentaires, un secteur à l'avant-garde au Liban. La mobilité entrante contribuerait à la réciprocité des relations internationales, ce qui devrait aussi consolider les contacts déjà existants ainsi qu'à améliorer la qualité des échanges entre étudiants et enseignants.

Le retour des étudiants lors des entretiens a confirmé le bon fonctionnement des accords de coopération et le bon flux d'information vers le corps étudiant, avec un excellent niveau d'accompagnement, à l'exception de la faculté de Santé publique, où il y a un seul accord d'échange mis sur pied avec une institution belge pour lequel l'information semble moins connue. Pour les études en techniques dentaires, aucune possibilité de mobilité n'est actuellement prévue, ceci étant notamment dû aux strictes réglementations nationales pour l'exercice des professions de la santé.

Afin de soutenir la mise en réseau internationale dans l'enseignement, au-delà des mesures déjà entreprises par l'UA, le groupe des experts suggère de prendre en considération la formation à distance qui pourrait être une piste intéressante d'internationalisation de certains modules ou formations, sans nécessairement engendrer de la mobilité physique. Cela pourrait être envisagé dans certains domaines stratégiques en accord avec la stratégie de chaque faculté.

Le groupe d'experts évalue le standard 3.3 comme atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de consolider les relations internationales à travers la réciprocité des échanges, surtout au niveau de la mobilité étudiante entrante.

Domaine 4 : Recherche

Standard 4.1 : L'université dispose de processus qualité pour les activités de recherche, le transfert des connaissances et de la technologie, ainsi que la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement.

Description

Depuis la création de son Vice-rectorat à la recherche, en juillet 2015, l'UA s'est dotée d'un large dispositif réglementaire et structurel (instances de gouvernement et instances de production) lui permettant de mettre en place un processus qualité pour les activités de recherche.

La recherche, de nature appliquée, se concentre sur trois domaines en particulier : ingénierie, musicologie et arts-communication. Ces trois domaines ont chacun un centre de recherche dédié (Telecommunications, Information and Computer Key Enabling Technologies TICKET ; Centre de Recherche sur les Traditions Musicales CRTM ; Centre de Recherche Euro-Méditerranéen en Arts et Communication CREMAC). Cela n'exclut pas une activité de recherche dans les autres secteurs, l'approche choisie visant surtout la création de pôles d'excellence dans un nombre limité de secteurs. Les liens avec le Centre national de recherche (CNR) libanais et avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) ont été établis, permettant l'identification de lignes prioritaires et de potentielles sources de financement.

Les enseignants-chercheurs – présents en proportion encore relativement faible – doivent produire une publication par an. Cette obligation est vérifiée et évaluée par le Vice-rectorat à la recherche, de manière individuelle et non formalisée. L'activité de publication est intégrée dans les étapes pour les promotions de carrière. Au niveau départemental l'UA organise régulièrement des journées scientifiques, invitant des experts et chercheurs qui viennent présenter leurs travaux et résultats de recherches. Ceci assure un apport constant par des externes, là où l'université n'est pas dotée de ressources internes suffisantes.

Dans certains secteurs, la cible claire et déclarée par l'UA est l'enseignement, et non pas la recherche. C'est notamment le cas de la Faculté de santé publique, très orientée vers le monde professionnel et ne menant pas actuellement de production propre en recherche. Cette stratégie s'est avérée gagnante, si l'on considère que les diplômés en sciences infirmières atteignent un taux d'employabilité de 100% et que l'UA a fait des choix d'investissement dans des équipements très modernes pour l'enseignement alors qu'elle n'a pas encore investi dans la recherche.

Les chercheurs sont encouragés à présenter leurs travaux dans des conférences internationales, leur permettant d'établir des réseaux d'échange dans le domaine de la recherche. De bons liens existent également avec des entreprises privées comme BMW ou encore Oracle, dans le cas du laboratoire TICKET, qui jouit d'une situation avancée en comparaison aux autres centres de recherche de l'UA et dont l'Université pourrait profiter pour aider ses autres unités à se structurer davantage.

Tous les travaux de recherche sont peer-reviewed sur le plan national et international, selon la destination et les ouvrages où ils seront publiés. L'UA dispose en outre de sa propre maison d'édition, les Editions de l'Université Antonine (EUA), une pratique courante auprès des universités libanaises.

L'UA est bien dotée en bases de données pour la recherche et se situe à un niveau comparable aux meilleures universités du Liban. Elle peut ainsi garantir l'accès à des publications d'échelle internationale.

Au niveau du lien entre enseignement et recherche, il est intéressant de noter que les étudiants d'Ingénierie ont accès à un module en méthodologies de recherche, ce qui est très innovant pour une université de sciences appliquées au Liban. Plusieurs thèses, en outre, sont en cotutelle entre l'UA et ses universités étrangères partenaires, avec des bourses de l'AUF.

Analyse

L'UA cible des formations professionnalisantes, donc un des principaux objectifs de la recherche est la contribution à l'amélioration de la qualité de l'enseignement en créant des synergies avec les entreprises et la société au niveau local, régional et international. Telle est la vision du Vice-rectorat à la recherche, une fonction établie depuis deux ans seulement, signe de maturité d'une petite université en pleine croissance.

Le mode d'activation d'un pôle de recherche semble avoir été conçu selon cette logique : stratégie UA d'augmenter la recherche → identification d'enseignants-chercheurs dans un département qui souhaitent s'engager (ressources déjà existantes) → ouverture du centre → cibler les axes → recruter d'autres ressources. Selon le groupe d'experts même si cette logique est cohérente avec les objectifs stratégiques de l'UA et qu'elle est bien soutenue par les politiques de financement des projets de recherche, cette approche n'est pas suivie dans son intégralité par la démarche qualité. Cette dernière, en effet, cible surtout des objectifs de productivité et pourrait être complétée par des indicateurs ou des moyens permettant d'évaluer comment la démarche de la recherche soutient aussi les objectifs institutionnels.

Les formations, professionnalisantes, sont sujettes à un processus d'adaptation continu prenant en compte les nouvelles technologies, les résultats de la recherche et les innovations ayant lieu au sein des différents secteurs. L'adaptation des curricula se fait régulièrement, avec une mise à jour des objectifs de formation sur une base annuelle, en consultant toutes les parties prenantes. Le processus de transférabilité de la recherche vers les enseignements fait partie de la stratégie de l'UA. Cependant, le groupe d'experts a pu constater que le niveau d'efficacité de ce processus de transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement se base principalement sur l'initiative individuelle des enseignants-chercheurs et non pas sur une stratégie partagée au niveau départemental ou facultaire, avec des écarts évidents entre les différentes formations, lesquelles n'intègrent pas dans les mêmes proportions des enseignants-chercheurs impliqués et dédiés à la recherche. Effectivement, le nombre d'enseignants-chercheurs, déjà faible au niveau institutionnel, est très faible dans certaines facultés. En particulier, la faculté de Santé publique, qui ne mène pas encore de la recherche propre, pourrait évaluer le potentiel de la recherche dans ce secteur et explorer des pistes de développement. Le transfert des résultats de la recherche et des innovations dans l'enseignement n'est pas assez structuré dans toutes les facultés et dépend en large mesure de certains intervenants externes, professionnels dans leurs domaines d'expertise, et de leur propre initiative.

Le groupe d'experts a noté que, à l'exception du laboratoire TICKET qui commence à avoir une activité importante et une certaine visibilité internationale (avec des partenariats industriels importants tels que BMW, Oracle, et des opérateurs de télécommunications locaux), le transfert technologique de l'UA vers l'industrie ne semble pas structuré et se base sur des initiatives personnelles. Les experts suggèrent de réfléchir à des outils (pédagogiques et financiers) pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat, en synergie avec la faculté de Gestion.

Une réflexion peut également se faire concernant les synergies entre les unités de recherche et les domaines de recherche : comment les thématiques de recherche sont identifiées et définies selon les objectifs de l'UA ? Le groupe d'experts n'a pas pu trouver des explications claires à propos de l'articulation entre les facultés et les unités de recherche (fonctionnement, budget, etc.). Il a pu observer à l'issue des différentes rencontres sur place qu'une réelle complémentarité pourrait être trouvée entre certaines disciplines (ex. informatique et sport) pour permettre d'envisager des projets de recherche plus ambitieux et plus stratégiques par rapport au tissu socio-économique local. Le groupe d'experts a également constaté l'absence d'une politique institutionnelle formalisée de protection de la propriété intellectuelle, malgré l'existence depuis 2014 d'une charte anti-plagiat que les étudiants de master doivent signer et le fait qu'une politique inhérente à la propriété intellectuelle est en cours de rédaction.

Les étudiants en ingénierie témoignent des bons liens avec le centre de recherche qui les incite de manière continue à participer à des projets de recherche, à des compétitions, à des conférences, etc.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.1 comme partiellement atteint.

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de réfléchir aux moyens de valoriser et transférer les résultats de la recherche dans et en dehors de l'Université Antonine, notamment vers les entreprises et la société.
- Le groupe d'experts recommande d'initier une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, visant le renforcement de la transférabilité des résultats de la recherche dans le contenu des programmes.
- Le groupe d'experts recommande de finaliser la réglementation sur la protection de la propriété intellectuelle développée par l'Université Antonine et de la rendre publique.

Standard 4.2 : Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.

Description

Le Vice-rectorat à la recherche constitue la principale instance de régulation du processus d'évaluation des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.

L'évaluation des projets candidats aux subventions internes de l'UA s'exerce en amont par le Conseil de la recherche scientifique (CRS) et par le Comité d'éthique. De son côté, le Vice-recteur à la recherche – avec l'aide de la Coordinatrice à la Recherche et les directeurs des unités de recherche – réalise la vérification du rendu des enseignants à temps plein de l'UA au regard de leurs engagements contractuels, en termes de nombre de travaux de recherche publiés par an et surtout de leur qualité.

En fin d'année, les enseignants-chercheurs de l'UA sont invités par le Vice-rectorat à la recherche à faire état des travaux de recherche qu'ils ont publiés au cours de l'année écoulée. De même, les enseignants qui se portent candidats à un nouveau grade académique, doivent présenter un portefeuille de travaux de recherche publiés qui est analysé par le Vice-rectorat à la recherche, en préambule à l'étude du dossier de promotion par la Commission de Qualification aux Grades Académiques, et ce, conformément aux dispositions du Statut de l'enseignant à l'UA. Ces critères sont inhérents aux paramètres suivants : nature du travail publié (article de périodique, communication publiée dans les actes d'un colloque, chapitre d'ouvrage collectif, ouvrage) ; réalité et efficacité du contrôle par des pairs exercé par le cadre éditorial ; visibilité, indexation, facteur d'impact, rang du périodique. Les grades académiques, selon l'Art. 117 du Statut Organique de l'UA de 2013, sont les suivants : Enseignant, Maître de conférence, Professeur associé, Professeur.

Le Plan de développement stratégique (quinquennal) de la Recherche, adopté par le CRS, puis par le Conseil d'administration de l'UA en novembre 2016, insiste sur le recrutement préférentiel de docteurs parmi les enseignants vacataires et les enseignants à temps plein. Il met aussi en place un double mécanisme incitatif encourageant les enseignants à temps plein non-titulaires de doctorat à s'engager dans des études doctorales ou à achever leurs études doctorales et encourageant les enseignants à temps plein docteurs à produire et à publier des travaux de recherche. Pour ce faire, une prime annuelle à la Recherche scientifique est accordée à un enseignant qui présente un très bon taux annuel de publication ; et des subventions internes sont accordées à des projets de recherche menés par les équipes de l'UA. Le Plan de développement prévoit l'application de normes rigoureuses de qualité (contrôle strict par les pairs, participation des parties prenantes, valorisation, visibilité) dans l'organisation de

colloques et dans la publication des périodiques et ouvrages scientifiques par les Editions de l'UA.

La Commission éthique de l'UA étend ses fonctions à des mesures anti-plagiat, y compris l'organisation de colloques pour professeurs et étudiants à ce sujet. Les outils dont elle dispose sont connus, utilisés régulièrement et intégrés dans le processus : chaque mémoire des étudiants, recherche ou publication passe par ce système de contrôle.

Analyse

L'ensemble des processus d'évaluation des résultats de la recherche est réglé par les textes des règlements et politiques suivants : Statut de l'enseignant à l'UA, Règlement intérieur des Editions de l'UA, Politique de financement de la recherche scientifique à l'Université Antonine, Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains, Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA, Politique inhérente à l'organisation de colloques à l'Université Antonine, Plan de développement stratégique de la Recherche à l'UA, ces trois derniers documents ayant été approuvés en 2016.

Le processus évaluatif de la recherche en est à ses débuts à l'UA. Le dispositif réglementaire pose des bases solides et les instances en charge de ce processus ont été graduellement mises en place. Les premiers résultats tangibles sont les travaux publiés de 2011 à 2016 qui ont donné lieu à une synthèse, en termes de taux de publication par faculté et par année, qui permet une veille d'ensemble par le Vice-rectorat à la recherche. Maintenant une évaluation plus affinée peut être réalisée, afin de conduire un diagnostic qui permette de proposer des mesures adaptées, en vue de l'amélioration des performances du corps enseignant de l'UA, en termes de production des savoirs. C'est ce que le Vice-rectorat à la recherche s'est fixé comme objectif au cours des prochaines années, moyennant une augmentation de la disponibilité des personnes en charge de ce travail. Afin d'accompagner cette démarche, le groupe d'experts suggère de se doter d'un tableau de bord avec des indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques de recherche, ces derniers s'inscrivant dans une vision stratégique de recherche top-down au niveau de l'UA, actuellement l'approche bottom-up étant prédominante.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.2 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 4.3. : L'université soutient la mise en réseau internationale dans la recherche.

Description

TICKET : Ce laboratoire, contribuant de manière très efficace au développement des thématiques liées au secteur de la technologie de l'information et de la communication, cherche à mettre le savoir à portée de la communauté locale par la vulgarisation scientifique à travers l'organisation, en collaboration avec ses partenaires, d'ateliers et de conférences internationaux. TICKET entretient un partenariat scientifique permanent avec l'Université de Bourgogne et avec l'Université de Franche-Comté.

CRTM : La production de savoirs du centre est axée sur les traditions musicales du *Mašriq* et, par extension, celles des mondes arabe et méditerranéen et des sphères culturelles asiatiques apparentées. Elle cultive l'interdisciplinarité, voire la transdisciplinarité, et ce, en synergie avec des réseaux scientifiques internationaux spécialisés dans ce domaine. La valorisation de ces recherches repose sur leur publication dans des cadres éditoriaux contrôlés par des pairs et

rendus électroniquement visibles, tandis que leur applicabilité est réalisée par le biais du transfert de leurs résultats, dont bénéficie l'enseignement dispensé à la faculté de Musique et les méthodes éducationnelles musicales élaborées dans ce cadre. Les deux principales réalisations périodiques sont la publication de la *Revue des Traditions Musicales*, périodique à comité de lecture international, quasi-exclusif dans sa spécialisation et son champ, dont dix numéros ont été publiés de 2006 à 2016 ; l'organisation annuelle des Rencontres Musicologiques Internationales de l'Université Antonine, en partenariat avec l'Université Paris-Sorbonne et l'Institut de Recherche en Musicologie (France).

CREMAC : les travaux du centre sont à vocation internationale par la nature même du centre et ses objectifs. Fondé en 2015 en réponse à un besoin « d'une autre communication » Orient/Occident, le centre voit la participation de plusieurs instances universitaires arabes et internationales, dont les acteurs sont déjà parties prenantes dans ses projets de recherche. La recherche s'effectue en synergie avec les centres scientifiques internationaux spécialisés : Hermès (CNRS), le réseau international RTRC (le Réseau Transméditerranéen de Recherche en Communication), I3M (Information Milieux Médias Médiations, Université Nice Sophia Antipolis et Université de Toulon), Université de Toulon, de Marseille, de Strasbourg, Paris 3, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue UQAT. La visibilité et la valorisation de l'impact de ces recherches reposent sur leur grande diffusion électronique et sur leur publication dans deux revues scientifiques ayant des comités de lecture internationaux : *Hermès*, mondialement reconnue, et *Pertinence*, la revue scientifique du Forum International de la Cybersécurité (publiée par les Editions de l'UA).

Les facultés non dotées d'unités de recherche organisent régulièrement des événements scientifiques en partenariat avec des universités et des centres de recherche externes au Liban, ce qui leur confère une certaine teneur internationale.

Le Vice-rectorat à l'innovation, une charge introduite récemment, vise à établir des projets avec les entreprises, les instances nationales et les ONG internationales prévoyant des bourses ou des co-financements. Cette fonction veille à faciliter l'accès à des concours internationaux, pour promouvoir la dimension internationale de la recherche.

Analyse

Malgré les bonnes performances des membres des trois unités de recherche de l'UA, un important effort reste à faire pour que tous les enseignants de l'UA publient leurs travaux dans des cadres éditoriaux internationaux, indexés et visibles. Cela dit, le groupe d'experts a pu constater que l'UA soutient, avec tous les moyens dont elle dispose, la mise en réseau internationale dans la recherche, y compris à travers le financement de la mobilité des enseignants et des enseignants-chercheurs.

L'UA démontre à travers ces politiques de promotion de la recherche le soutien à la création des réseaux internationaux grâce auxquels ses enseignants-chercheurs et chercheurs peuvent participer à des projets à large échelle. Ce type de politiques permet un équilibre entre mesures top-down et bottom-up, une démarche idéale pour promouvoir la recherche dans des domaines stratégiques pour l'institution d'une part et, d'autre part, pour permettre à certaines initiatives individuelles de recherche de montrer leur valeur réelle et consolider la trajectoire de recherche du corps enseignant et chercheur. Par rapport à cet équilibre, les experts ont constaté une approche plutôt bottom-up quant à l'internationalisation de la recherche, où la stratégie institutionnelle ne semble pas être visible, ou alors elle n'est pas suffisamment comprise par rapport au défi de capitaliser au niveau individuel et institutionnel les contacts internationaux.

Tenant compte que l'UA est une université en processus de croissance et que les politiques de recherche sont très récentes, une stratégie institutionnelle d'internationalisation de la recherche

devrait être définie ou être rendue visible à toute la communauté universitaire. Cela ne devrait pas restreindre les propositions de lignes de recherches différentes, mais contribuer à clarifier aux enseignants-chercheurs les lignes directrices de recherche et collaborations internationales prioritaires pour l'institution, plus susceptibles d'être financées pour le renforcement de groupes de recherche plus consolidés. Une stratégie d'internationalisation sur un plan institutionnel devrait également clarifier les conditions pour la création de potentiels nouveaux pôles de recherche dans d'autres facultés ou départements.

Le groupe d'experts évalue le standard 4.3 comme atteint.

(Recommandations)

- Le groupe d'experts recommande de définir une stratégie institutionnelle d'internationalisation de la recherche et de la diffuser vers toute la communauté universitaire afin de clarifier les axes prioritaires, de consolider les centres de recherche existants et d'évaluer les conditions pour la création de potentiels nouveaux pôles de recherche.

Domaine 5 : Recrutement et développement du personnel

Standard 5.1 : L'université dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration (recrutement, promotion, formation continue).

Description

C'est le doyen qui propose le recrutement du corps académique dans sa faculté, les mécanismes et critères étant clairement explicités dans les règlements de l'UA. Le Recteur assure ensuite l'engagement contractuel. Les contrats de recrutement au début sont d'un an. Cette mesure sert à garantir la souplesse du système dans le but d'une majeure efficacité, qualité et satisfaction des étudiants. Les postes de responsabilité académique sont définis dans le Règlement intérieur des Affaires Académiques de l'UA. L'échelle de rémunération suit différents critères en relation avec le grade, l'ancienneté et le type d'engagement, alors que l'activité de recherche ne semble pas représenter un critère explicite.

La Commission de Qualification aux Grades Académiques étudie les demandes de promotion des candidats. C'est le Recteur qui statue en dernière instance sur chaque demande.

Le Bureau des ressources humaines recrute l'ensemble du personnel administratif et technique. L'UA adopte un référentiel de postes administratifs explicitant la description des tâches et des responsabilités relatives à chaque fonction. Les droits et les obligations du personnel sont clairement définis et publiés dans le Règlement du personnel administratif de l'UA.

Le Centre de formation permanente et le Centre de Langues sont surtout utiles pour les diplômés encore sans emploi ou pour le corps enseignant, offrant des formations continues selon les besoins.

Le Centre APUI est responsable du soutien pédagogique du corps enseignant interne et externe. Un exemple de formation bien accueillie par les enseignants avait pour objet l'approche vers les « learning outcomes » et l'évaluation basée sur les acquis d'apprentissage visés.

Le Bureau d'insertion professionnelle accompagne les étudiants à la fin de leurs études. Selon les données relevées, il y a une bonne insertion professionnelle des diplômées, avec un taux de

satisfaction très élevé, malgré le fait que certains étudiants sont obligés parfois de changer de domaine pour s'insérer professionnellement.

Analyse

L'ensemble du personnel a les compétences et les qualifications prévues par les mécanismes de recrutement. Le haut niveau de satisfaction sur les conditions de travail à l'UA, relevé par le groupe d'experts lors de la visite sur place, est le signe d'une politique de recrutement, de promotion et de formation du personnel qui atteint les objectifs visés.

La mise en place du Centre APUJ pour soutenir les compétences pédagogiques et didactiques du corps enseignant est une action qui reflète la pertinence avec la stratégie institutionnelle, ses objectifs de croissance et son souci de qualité. Les activités menées par le Centre, au début en collaboration étroite avec des établissements d'enseignement supérieur européens pour l'accès à l'expertise, se sont montrés efficaces et bien accueillis par l'ensemble du personnel. Le groupe d'experts ne peut qu'encourager la poursuite des activités du centre, en augmentant graduellement les effectifs et assurant la veille, l'évaluation et le bilan de ses activités à échéance régulière.

Le Centre de formation permanente et le Centre de Langues sont également des services consacrés à la formation continue du personnel, des étudiants et des alumni. Ces services sont assidument fréquentés et répondent aux besoins identifiés. Le Centre de formation permanente, pour faire face à la croissance de l'UA, aura besoin d'augmenter proportionnellement ses effectifs.

Les étudiants interviewés se sont montrés très exigeants par rapport à la qualification, la réputation, voire au prestige du corps enseignant, ce qui représente un critère important dans le choix de leurs études et l'institution où ils se sont inscrits.

Quant à l'insertion professionnelle, les experts proposent de réfléchir à des mesures permettant d'affiner le suivi et le retour des diplômés pour mieux veiller à l'alignement entre la branche étudiée et la profession visée. Ces données supplémentaires permettraient d'encore mieux pouvoir réagir au niveau d'offre d'études et de contacts avec le tissu socio-économique local.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.1 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 5.2 : Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique de l'ensemble du personnel.
--

Description

L'UA dispose d'un ensemble de pratiques visant l'évaluation des performances de son personnel, dans le but de garantir un fonctionnement de qualité assurant les objectifs institutionnels et de formation. Les évaluations conduites au sein des unités ou à l'échelle universitaire par les étudiants, les enseignants et le personnel administratif, ont pour objectif de s'assurer du bon déroulement des différentes activités, d'avoir un retour d'information sur les enseignements et les apprentissages, ainsi qu'une amélioration des pratiques administratives existantes.

L'évaluation individuelle de l'ensemble du personnel s'effectue sur base annuelle par les responsables hiérarchiques, pour orienter vers telle ou telle autre formation, ou en vue d'une

évolution de carrière. Ce travail s'effectue à travers une grille d'évaluation portant sur l'engagement, le travail de groupe, la coordination du travail, la résolution des problèmes, le souci du temps, la ponctualité, la disponibilité, le relationnel, et la planification. Les besoins de formations bureautiques et managériales à destination du personnel administratif sont identifiés à travers les évaluations réalisées par le Bureau des Ressources Humaines et par les facultés.

Analyse

L'évaluation du personnel, qu'il soit académique ou administratif, se fait régulièrement, par le biais d'instruments formalisés. Ceci assure un retour constant, une écoute des aspirations de carrière et la mise en place de mesures correctives ou de valorisation au niveau individuel.

Le groupe des experts a pu constater qu'à l'UA règne un fort sentiment d'appartenance à l'institution, que plusieurs interviewés décrivent comme étant une « famille ». Les salaires sont en dessus de la moyenne libanaise, avec de bonnes conditions de travail et un haut degré de satisfaction des employés. Effectivement, plusieurs employés sont des alumni de l'UA et la plupart du personnel travaille dans cette institution depuis plusieurs années, ce qui montre une capacité de fidélisation du personnel à la communauté où elle travaille.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.2 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 5.3 : L'université encourage le développement de carrière de la relève scientifique et artistique.

Description

L'UA a adopté un ensemble de mesures et de pratiques assurant le développement de carrière de ses enseignants :

- la promotion au grade académique supérieur, sur la base du nombre de travaux de recherche publiés, des années d'ancienneté, de la performance d'enseignement et des services rendus à la communauté ;
- le soutien financier et logistique aux activités de recherche (participation à des colloques, publication de travaux scientifiques) ;
- l'attribution d'une prime annuelle à la recherche ;
- l'assurance d'une allocation budgétaire permettant la participation des enseignants de l'UA à des formations organisées localement et à l'international ;
- l'organisation de formations pédagogiques par le centre APUI ;
- l'organisation de séances de concertation « focus group » avec les enseignants afin d'assurer une montée d'information permettant d'accorder plus d'importance aux besoins reliés au développement de leur carrière ;
- l'organisation de programmes d'échange et de mobilité du corps enseignant dans le cadre des projets de coopération reliant l'UA à des organismes internationaux et à des universités avec lesquelles l'UA entretient des relations visant l'ancrage de ses formations avec celles offertes à l'international ;

- la collaboration, dans certains domaines, avec des entreprises nationales et internationales qui fournissent leur soutien aux enseignants de l’UA, en ce qui concerne les avancées technologiques inhérentes à l’emploi ;
- l’organisation périodique de manifestations scientifiques rassemblant des chercheurs universitaires et des experts professionnels et qualifiés afin de permettre l’échange d’informations en relation avec des actualités scientifiques et professionnelles ;
- la révision périodique du Statut de l’enseignant à l’UA, explicitant les droits et les obligations des enseignants, en vue d’introduire de nouvelles mesures contribuant au développement de leur carrière (dernières révisions : en 2010 et 2015) ;
- une réduction de la charge d’enseignement des enseignants ayant le grade de « chargé de cours » de 15 à 12 crédits d’enseignement par semestre pour leur permettre de développer leur recherche.

L’UA a également adopté des mesures favorisant l’accès des étudiants aux spécialités de 3^{ème} cycle (conventions en informatique, multimédia, télécommunications : INSA Lyon, Université de Bourgogne) ou la collaboration pour le développement de 3^{èmes} cycles en coopération (sport : Conférence des Facultés françaises du Sport).

Analyse

Le groupe d’experts a pu constater, par la lecture du document « Statut de l’enseignant » et par les échanges entretenus lors de la visite sur place, que le développement de la carrière est au cœur de la politique institutionnelle, visant à attirer des ressources humaines compétentes et qualifiées ainsi qu’à les retenir à l’UA.

Certains étudiants interviewés déplorent qu’il n’y ait pas de facilitations au niveau des frais de scolarisation prévues pour les meilleurs étudiants de Bachelor pour les encourager à continuer leurs études de Master à l’UA, ce qui est le cas dans quelques-unes des universités concurrentes au Liban.

L’UA exprime une volonté future d’ouverture de formations de 3^{ème} cycle pour lesquelles il sera important de définir la demande de formation, les objectifs et les ressources.

Le groupe d’experts évalue le standard 5.3 comme atteint.

(Recommandations)

/

Standard 5.4 : L’université encourage et évalue l’égalité entre hommes et femmes dans tous les domaines de l’institution.

Description

Le Liban est une société encore majoritairement patriarcale et l’égalité entre hommes et femmes représente un défi sociétal. L’UA, bien consciente de ce défi et du rôle assumé par l’éducation supérieure, est la seule université libanaise qui fait partie d’un programme des Nations Unies pour promouvoir l’embauche de femmes dans des secteurs où elles sont sous-représentées. La politique de l’UA dans l’égalité des chances se traduit en « zéro discrimination à tous les niveaux », pas seulement dans la variable hommes/femmes, ce qui est formalisé dans les statuts, les règlements, la mission et les valeurs rendus publiques. Les congés de maternité et paternité sont généreux par rapport à la législation, l’UA se voulant toujours à l’écoute des exigences des individus.

Certains déséquilibres ne sont pas perçus comme problématiques mais symptomatiques d'un secteur traditionnellement à présence majoritairement masculine ou féminine. Le but est d'assurer l'attractivité de la formation, de l'enseignement et de la recherche pour tout type de candidats hautement qualifiés, homme ou femme, avec des tranches de population très diverses, également au niveau des étudiants. Actuellement, toute faculté confondue, la proportion entre homme et femmes penche globalement vers une légère majorité de femmes dans le corps étudiants, alors que la proportion au niveau du corps enseignant est de 65% d'hommes contre 35% de femmes.

Dans ce contexte non discriminatoire, l'UA vise à une égalité des chances parmi les différents sites de formation, offrant des diplômes analogues : mêmes acquis, mêmes enseignants, même syllabus, mêmes opportunités, mêmes examens. Seuls les frais de scolarité peuvent différer, et cela par souci social d'être présents dans des régions plus défavorisées de Zahlé-Békaa et Mejdlaya-Zgharta où l'UA applique des taxes d'études plus basses.

Concrètement, un bon exemple a été identifié lors de la visite sur place : une enseignante-chercheuse de la faculté de gestion mène actuellement une recherche au sujet du « Gender management » au Liban, en lien avec les valeurs éthiques et de diversité que l'UA cherche à diffuser.

Analyse

L'égalité entre les personnes des deux genres de toute origine, confession et habilité physique est garantie tant sur le plan formel qu'informel, tant dans les règlements que dans la pratique.

Bien que, globalement, l'équilibre du nombre d'hommes et de femmes dans l'UA soit pleinement garanti, les milieux professionnels d'origine et de destination des étudiants sont fortement masculinisés ou féminisés dans certaines formations comme l'ingénierie, la théologie ou les sciences infirmières. Cela se reflète dans le corps professoral. Le groupe d'experts constate que cette tendance se manifeste également dans d'autres pays du monde et qu'il ne s'agit pas d'un trait distinctif de l'UA. Cependant, l'augmentation effective de la part d'hommes et de femmes dans le corps étudiant et enseignant des formations où un déséquilibre significatif est constaté devrait reposer sur des actions concrètes, s'appuyant sur les ressources disponibles, au niveau professionnel et académique. L'UA pourrait alors définir des objectifs chiffrés, à échéance établie, d'augmentation de la part d'hommes et de femmes sous-représentés dans le corps enseignant et étudiant, ainsi qu'un plan d'action. La représentation stéréotypée des professions telle qu'elle est illustrée par les brochures et la communication destinées aux futurs étudiants devrait faire l'objet d'une révision impliquant conjointement les services de ressources humaines et de communication de l'UA.

Le groupe d'experts évalue le standard 5.4 comme atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de mettre sur pied un groupe de réflexion visant l'élaboration d'un projet stratégique pour définir des objectifs chiffrés, à échéance établie, d'augmentation de la part d'hommes et de femmes sous-représentés dans le corps enseignant et étudiant, ainsi qu'un plan d'action.

Domaine 6 : Communication interne et externe

Standard 6.1 : L'université veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants.
--

Description

La politique qualité institutionnelle est publiée sur le site de l'UA. Les processus y dérivant sont au fur et à mesure communiqués aux parties prenantes, à travers plusieurs canaux. Par exemple, le bureau de communication a aidé à diffuser le message de l'autoévaluation (en vue de la présente certification) à travers les réseaux sociaux, de manière simplifiée mais bien ancrée à la politique de qualité de l'UA. Une petite vidéo a été réalisée pour faire passer le message sur la qualité et ses avantages, afin que tout le monde soit au courant. La vidéo a obtenu des centaines de 'likes' sur facebook, elle a été partagée sur twitter et diffusée sur Youtube. L'UA dispose également d'un groupe facebook des employés (avec une centaine d'utilisateurs), auquel les messages saillants sont communiqués, y compris concernant la qualité. Le bureau de communication peut mesurer l'efficacité de ces démarches et des autres activités de communication grâce à la veille comparative au niveau de la presse et de la diffusion médiatique, suivant de près ce que font les autres universités concurrentes. Selon les campus et le type d'évènement, les médias utilisés diffèrent pour s'adapter au mieux à la population ciblée.

Les étudiants sont informés lors des journées d'introduction aux études et grâce à un guide pratique, sur leurs droits et devoirs dans tous les domaines concernés par leurs études, y compris en matière d'assurance qualité. En particuliers, ils sont informés sur les différents modes de communication existants dans les deux directions (UA vers les étudiants ; étudiants vers l'UA) et les canaux prévus, ainsi que les bureaux ou personnes impliqués.

Analyse

Le Bureau de communication travaille de manière professionnelle, souple, créative et moderne, représentant un exemple de bonnes pratiques dans la communication des démarches qualité à son personnel et ses étudiants. Dans la perspective de croissance de l'institution, ce bureau pourrait réfléchir à la formalisation ultérieure de certains canaux demeurant encore informels, ainsi qu'à une augmentation graduelle de son personnel. Les experts suggèrent, en outre, de réfléchir à des outils pour avoir une meilleure intégration des retours étudiants sur les différentes décisions liées à la qualité.

Le groupe d'experts évalue le standard 6.1 comme atteint.

Recommandations

/

Standard 6.2 : L'université assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de l'institution et informe les parties prenantes sur les développements du système d'assurance qualité.

Description

Le système d'assurance qualité tel qu'il a été conçu depuis la création du VRQA a été introduit récemment et n'a pas encore pu atteindre le niveau de maturité permettant l'analyse de l'ensemble des résultats obtenus et leur retour à tous les niveaux de l'institution. Cependant, les étudiants et les enseignants sont informés sur les évaluations des enseignements, leurs résultats et les mesures entreprises pour l'amélioration de la qualité, même si la traçabilité des retours n'est pas encore formalisée dans toutes les facultés de manière homogène. Les conseils de faculté représentent les lieux formalisés où l'information sur la qualité est discutée assurant un retour vers le haut, au niveau de la gouvernance. Il est prévu que des rapports

écrits sur la qualité relevée dans chaque faculté soient réalisés au sein du VRQA, et qu'ils soient transmis au CPAQ qui, à la fois, relaye l'information aux enseignants et aux étudiants.

Le Bureau de communication est bien conscient qu'une des valeurs de l'UA, explicitée dans l'information sortante (brochures, site Web, etc.) consiste en la qualité. Il est donc essentiel de prévoir des actions de communication sur la qualité, sachant également que la promotion d'une « corporate image » qualitative devient de plus en plus importante dans un régime concurrentiel. Cette conscience et les actions du bureau ont contribué à l'augmentation de 10% des inscrits, globalement, depuis 2013.

En outre, le Bureau de communication est en train d'investir ses efforts dans la création d'un réseau d'alumni, à travers LinkedIn, l'un des buts de ce travail étant l'organisation d'évènements « portes ouvertes » où les anciens étudiants peuvent jouer le rôle d'ambassadeurs de la qualité des études.

Analyse

Le groupe des experts n'a pas pu disposer d'exemples de rapports du VRQA concernant la qualité relevée au niveau des facultés, à faire circuler chez tous les acteurs impliqués à travers le CPAQ, l'exploitation des résultats depuis la mise en œuvre du système n'ayant pas encore atteint ce niveau d'analyse. Cette mesure, telle qu'elle est conçue et prévue, ne peut qu'être encouragée. Quelques exemples pourraient être remis à l'AAQ à la consigne du rapport intermédiaire de certification.

Le potentiel du Bureau de communication et la qualité de ses employés restent encore en partie inexploités au niveau de retour d'information sur la qualité et ses résultats, alors que la communication sur la politique qualité est très bonne. De manière indirecte, il est possible de communiquer la qualité par des « success stories » ciblées, à travers des petites vidéos ou vignettes sympathiques. Des synergies avec le Département des arts graphiques ou celui de communication et informatique pourraient être établies, toujours en lien avec le VRQA. Dans le régime concurrentiel où opère l'UA, ces exemples peuvent servir également à encore mieux présenter la qualité de l'UA aux futurs candidats lors des actions de promotion dans les foires ou dans les écoles secondaires.

La communication sur le système de qualité devrait dans le futur servir aussi comme instrument pour consolider la culture de la qualité dans l'ensemble de la communauté universitaire, et faciliter ainsi l'activation de certains groupes cibles à s'engager davantage et à donner du feedback de manière proactive.

Le groupe d'experts évalue le standard 6.2 comme partiellement atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de développer le monitoring des résultats et des effets des démarches qualité et renforcer la communication sur l'impact des démarches qualité.

Standard 6.3 : L'université publie régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.

Description

Toutes les communications destinées au grand public sont gérées par le Bureau de Communication notamment à travers les réseaux sociaux et le site Web de l'université. L'UA

utilise son site Web pour diffuser tout type d'information en relation avec les programmes offerts par ses facultés, les objectifs des programmes, les descriptifs des matières.

Le Bureau d'Orientation et d'Admission assure un lien entre l'UA et les établissements scolaires. Il joue un rôle important quant à la diffusion d'informations relatives aux programmes offerts à l'UA et leurs critères d'admission, à l'attention des élèves des classes secondaires des établissements scolaires libanais. Ce bureau travaille tout au long de l'année académique ; il planifie des visites d'établissements scolaires, dans toutes les régions libanaises, et organise des séances d'orientation aux lycéens.

Au niveau de l'information sur les programmes d'études, le groupe d'experts a pris note à plusieurs reprises qu'il existe un manque de clarté quant aux langues d'enseignements de plusieurs programmes. Cela conduit selon les cas à des situations handicapantes pour des étudiants ne maîtrisant pas une ou des langues dans la/lesquelles est concrètement donné un programme ou un cours, alors que celui-ci devait être donné selon l'information communiquée préalablement dans une autre langue.

Analyse

Le type et la profondeur de l'information publiée pour chacune des formations sont plutôt hétérogènes, limitant en partie la lisibilité et la compréhension externes. Cela peut influencer la perméabilité avec les offres du même type ailleurs dans le monde et les collaborations possibles à tous les niveaux. La langue d'enseignement déclarée doit correspondre à la langue d'enseignement effective, dans tous les cas, toute situation particulière nécessitant une information claire et actualisée. Au-delà des objectifs des formations, déjà explicités, les publics professionnels devraient être identifiés et les perspectives de professionnalisation pertinentes pourraient être indiquées. Le nombre et système de crédits devraient être présentés de manière lisible et en lien avec la durée des études et la charge de travail. Les titres livrés devraient être présentés avec leurs dénominations exactes, ainsi que les méthodologies d'évaluation pour examiner l'acquisition des acquis attendus et donc l'obtention des qualifications.

L'approche par compétences, vers lequel tend l'UA, est soutenue par le Centre APUI et les formations pédagogiques qu'il offre. Selon cette approche les acquis de formation sont formulés en termes de compétences professionnelles ou aptitudes personnelles. L'organisation, la structure, la durée et le contenu des formations doivent permettre aux étudiants d'atteindre les acquis de formation visés. Les acquis attendus sont évalués en fonction des compétences visées, grâce à des méthodes d'évaluation alignées avec les activités d'enseignement et d'apprentissage. Tout cela devrait faire l'objet du type d'information que l'université publie régulièrement, dans un souci de soins pour les détails et de vocation à la transparence. D'ailleurs, il devrait suffire de publier l'information structurée sur la base du nouveau format de référentiel de formation, adopté en mai 2016, pour chacune des formations offertes.

Le caractère des formations et leur utilité sociale, économique et culturelle sont évidents. Il conviendrait peut-être de l'afficher davantage, montrant la haute capacité de l'UA à créer des formations adéquates et pertinentes.

Le groupe d'experts évalue le standard 6.3 comme partiellement atteint.

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de compléter l'information sur les programmes en s'inspirant du nouveau format de référentiel de formation adopté en mai 2016 et de renforcer la lisibilité et l'homogénéité des informations publiées.

3 Profil des forces et faiblesses du système et appréciation globale

Points forts :

- Jeunesse, motivation, dynamisme, énergie.
- Sentiment d'appartenance, attachement fort, esprit de famille, valeurs.
- Système d'assurance qualité jeune mais clairement défini.
- Réputation, satisfaction des employeurs rencontrés sur la qualité des diplômés (compétences, attitude, dynamisme).
- Grands progrès témoignés et constatés depuis 2014, ce qui pose un cadre commun et une base pour le futur :
 - stratégie 2020 ;
 - appareil réglementaire ;
 - politique qualité et relatives évaluations internes et externes ;
 - nouveaux services ;
 - nouvelles instances au niveau de gouvernance.
- Vision claire, cohérente, Conseil Administratif soudé, rôle pionnier dans plusieurs domaines.
- Développement ciblé, mesuré, qualité avant quantité (sélection des étudiants).
- Témoignages de changements effectifs.
- Université très innovante : formation à la citoyenneté, communication (shadowing, réalité augmentée, etc.).
- Mise en place du centre APUI et qualité des activités offertes, cohérence avec les besoins identifiés.
- Réflexion sur les évaluations des enseignements par les étudiants et processus de révision.
- Lien fort avec les partenaires, bonne employabilité des diplômés.
- Investissement sur la qualité des infrastructures en soutien aux missions académiques et vie estudiantine.
- Continuité de fonctionnement entre les campus satellites avec le campus principal.

Défis ou points à améliorer :

→ Au niveau du système d'assurance qualité :

- Système peu intégré, à améliorer la transversalité entre et à l'intérieur des domaines couverts (éviter les silos, favoriser les synergies, renforcer les articulations).
- Renforcer la participation des différents corps, en particulier des étudiants, dans la construction du système qualité, l'élaboration des instruments qui les concernent.
- L'approche consultative fonctionne bien cf. focus group, à encourager, montrer en quoi c'est important. Comment exploiter au mieux les retours de ces groupes pour le système qualité ?
- Favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.

- Favoriser le bottom-up dans les processus qualité liés à l'enseignement.
 - Choix et utilisation des indicateurs pour mesurer l'impact des actions et activités, notamment des services.
 - Renforcer la culture qualité en termes d'approche réflexive.
- Au niveau des données :
- Définir des indicateurs liés davantage aux activités centrales de l'université et aux objectifs stratégiques institutionnels.
 - Données récoltées par le système qualité : renforcer l'exploitation des données en lien avec la prise de décision.
 - Adopter une politique de stockage et d'archivage qui soit en adéquation avec les objectifs annoncés.
 - Réfléchir à une stratégie de récolte des données de manière anticipée par rapport au développement prévu.
- Au niveau de l'enseignement :
- Réfléchir à l'impact des nouvelles technologies, du e-learning.
 - Formaliser là où c'est nécessaire les processus qualité liés aux programmes d'études.
 - Analyse et mise à jour des méthodes d'évaluation des prestations des étudiants : à formaliser là où nécessaire, y compris pour les compétences à acquérir dans le cadre des stages.
 - Evaluations des enseignements par les étudiants : encourager les travaux en cours pour revoir l'approche et la rendre plus efficace.
- Au niveau de la recherche :
- Réfléchir aux moyens de valoriser les résultats de la recherche (transfert technologique vers entreprises / partenaires non impliqués dans les projets, synergies entre les facultés / différents domaines de recherche, favoriser l'entrepreneuriat, IP).
 - Lien enseignement – recherche : réflexion sur le rôle de la recherche dans le contenu de l'enseignement.
- Au niveau de l'internationalisation :
- Stratégie institutionnelle encore à consolider.
 - Capitalisation des contacts à l'international en termes personnel et institutionnel.
- Au niveau de la communication :
- Communiquer plus sur les résultats des processus d'assurance de la qualité et sur l'impact.
 - Penser à formaliser certains canaux informels, surtout dans la perspective de croissance.
 - Améliorer l'information publiée actuellement sur les programmes offerts en lien avec le nouveau format de référentiel de formation, adopté en mai 2016.

Evaluation globale

À la lecture des documents transmis et suite à la visite d'expertise, le groupe d'experts peut attester que l'UA a fait la démonstration de la validité et de la solidité de ses choix initiaux pour la création d'un système interne d'assurance de la qualité, sa formalisation, sa mise en œuvre graduelle, son lien avec la gouvernance et l'impact que cela peut apporter vers l'établissement d'une culture de la qualité et ses répercussions positives en termes de haute performance, vocation à l'excellence, rôle éducatif et socioculturel de grande responsabilité.

Son positionnement très réfléchi explique sa dynamique actuelle, saluée par tous les acteurs. L'institution vise à mieux croiser les savoirs et savoirs faire, aux frontières des disciplines et des domaines, afin de toujours mieux professionnaliser et impliquer socialement les futurs acteurs de la société de demain.

Le groupe d'experts se prononce donc positivement dans l'appréciation globale de cette université et son système d'assurance de la qualité, encore « frais » mais prometteur.

4 Recommandations pour le développement futur de l'assurance qualité

En récapitulant, le groupe d'experts formule, tout au long du rapport, les recommandations suivantes, dans un esprit de développement et d'amélioration continue de la qualité :

Domaine 1 – Stratégie d'assurance qualité

- (1.2) Le groupe d'experts recommande de renforcer le rôle et d'élargir le périmètre d'action du Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité de façon à intégrer et articuler entre eux les différents domaines du système qualité ; il recommande également de mettre davantage l'accent sur les structures et de renforcer la continuité et la pérennité des projets et processus entrepris.
- (1.3) Le groupe d'experts recommande de renforcer la participation active des différents corps, en particulier des étudiants, dans la construction du système d'assurance qualité et l'élaboration des instruments qui les concernent.
- (1.3) Le groupe d'experts recommande de renforcer et formaliser le rôle des partenaires extérieurs afin de permettre à l'Université Antonine d'encore mieux s'adapter au tissu socio-économique.

Domaine 2 – Gouvernance

- (2.2) Le groupe d'experts recommande de se doter d'outils de pilotage qui fassent le lien entre les indicateurs et les objectifs stratégiques institutionnels.

Domaine 3 – Enseignement

- (3.1) Le groupe d'experts recommande de favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.
- (3.3) Le groupe d'experts recommande de consolider les relations internationales à travers la réciprocité des échanges, surtout au niveau de la mobilité étudiante entrante.

Domaine 4 – Recherche

- (4.1) Le groupe d'experts recommande de réfléchir aux moyens de valoriser et transférer les résultats de la recherche dans et en dehors de l'Université Antonine, notamment vers les entreprises et la société.

- (4.1) Le groupe d'experts recommande d'initier une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, visant le renforcement de la transférabilité des résultats de la recherche dans le contenu des programmes.
- (4.1) Le groupe d'experts recommande de finaliser la réglementation sur la protection de la propriété intellectuelle développée par l'Université Antonine et de la rendre publique.
- (4.3) Le groupe d'experts recommande de définir une stratégie institutionnelle d'internationalisation de la recherche et de la diffuser vers toute la communauté universitaire afin de clarifier les axes prioritaires, de consolider les centres de recherche existants et d'évaluer les conditions pour la création de potentiels nouveaux pôles de recherche.

Domaine 5 – Recrutement et développement du personnel

- (5.4) Le groupe d'experts recommande de mettre sur pied un groupe de réflexion visant l'élaboration d'un projet stratégique pour définir des objectifs chiffrés, à échéance établie, d'augmentation de la part d'hommes et de femmes sous-représentés dans le corps enseignant et étudiant, ainsi qu'un plan d'action..

Domaine 6 – Communication interne et externe

- (6.2) Le groupe d'experts recommande de développer le monitoring des résultats et des effets des démarches qualité et renforcer la communication sur l'impact des démarches qualité.
- (6.3) Le groupe d'experts recommande de compléter l'information sur les programmes en s'inspirant du nouveau format de référentiel de formation adopté en mai 2016 et de renforcer la lisibilité et l'homogénéité des informations publiées.

5 Proposition de certification à l'intention de l'AAQ

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université Antonine du 6 mars 2017 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 10 au 12 mai 2017, le groupe d'experts propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité de certifier la validité du système d'assurance qualité de l'Université Antonine, en veillant à la prise en compte des recommandations pour le développement du système, à rendre compte lors d'un rapport de suivi à la mi-période de validité de la certification AAQ.



Section D

Prise de position de l'Université Antonine

7 juillet 2017



Rectorat
Ref : 1139-2017

Prise de position de l'UA quant au rapport du groupe d'experts AAQ

À la lecture du rapport du groupe d'experts, l'Université Antonine tient à remercier l'AAQ pour le travail accompli lors de sa démarche de certification institutionnelle, un travail témoignant de l'engagement de son équipe qui a coordonné les étapes de réalisation de ce projet, et qui a veillé méticuleusement à l'application des procédures de la certification en toute objectivité, transparence et avec beaucoup de professionnalisme.

L'UA adresse ses sincères remerciements aux experts pour leur travail d'évaluation avantageux pour l'ensemble de ses instances internes et membres. L'UA a bien apprécié et a pu profiter des échanges fructueux qui ont eu lieu avec les experts, que ça soit au niveau de la séance de préparation, mais aussi et surtout lors des séances de la visite sur place qui ont permis aux membres de l'UA de témoigner de l'importance de l'approche évaluative adoptée par les experts.

Ces échanges ont favorisé, à travers les préparatifs et l'organisation, la consolidation du sentiment d'appartenance des membres de l'UA à leur établissement. Cette expérience assurera de nouvelles pistes de développement et d'amélioration au niveau des différentes pratiques académiques et administratives en cours à l'UA.

L'UA confirme sa satisfaction de l'attestation du groupe d'experts de la démonstration de la validité et de la solidité de ses choix initiaux pour la création de son système interne d'assurance qualité, sa formalisation, sa mise en œuvre graduelle, son lien avec la gouvernance, et l'impact que cela apportera vers l'établissement d'une culture de la qualité et ses répercussions positives en termes de haute performance, vocation à l'excellence, rôle éducatif et socioculturel de grande responsabilité. Cette mise en œuvre graduelle, dont témoignent les différents projets réalisés depuis l'année académique 2013-2014, et qui figurent dans la section relative au standard 2 « Gouvernance » du rapport d'auto-évaluation, confirme la bonne voie suivie par l'UA dans l'application des différentes orientations de son plan de développement stratégique 2020. Les réalisations accomplies jusqu'à présent, étant considérées comme indicateurs bien significatifs de la réussite des phases du développement de l'UA, seront complétées par un ensemble de mesures, de procédures et de pratiques qui s'aligneront avec les recommandations formulées par le groupe d'experts, afin d'assurer les meilleures conditions pour l'atteinte des objectifs institutionnels. L'UA s'engage à considérer les dites recommandations, à les mettre en œuvre et d'en rendre compte à l'AAQ à travers un rapport de suivi à la mi-période de validité de sa certification.

L'UA entend développer les actions suivantes en relation avec les différents domaines de la démarche de certification :

Domaine 1 – Stratégie d'Assurance Qualité

L'UA s'engage à poursuivre l'application de sa politique sur l'assurance qualité, elle assurera les ressources et les outils nécessaires afin d'élargir le périmètre d'action de son Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité (CPAQ). Le CPAQ assurera la responsabilité quant au suivi et à la continuité des projets déjà lancés en terme de qualité et d'évaluation. Son rôle sera renforcé dans la mesure de l'assurance des liens nécessaires entre les différentes instances internes. De nouveaux textes réglementaires sont attendus et serviront à bien identifier les



responsabilités et le rôle du CPAQ, ainsi qu'à l'évaluation de ses actions et de ses interventions à plusieurs niveaux et en concertation avec les instances de gouvernance de l'UA.

La démarche participative, bien formulée dans le cadre de la politique de l'UA sur l'assurance qualité, fera l'objet d'un suivi et d'un renforcement institutionnel. L'UA ayant mis en place différentes procédures assurant la participation et la représentativité de ses différents corps, étudiantin, académique et administratif, s'engage à poursuivre l'application de cette démarche, à renforcer le degré de son application afin d'assurer un niveau croissant

de satisfaction de ses membres, le tout pour permettre la poursuite du chantier de construction de son système d'assurance qualité et l'élaboration de nouveaux instruments, outils et indicateurs qui en découlent. L'UA s'engage à maintenir les meilleurs liens avec son environnement externe et à poursuivre son chantier de développement des échanges avec les instances de l'emploi au Liban et à l'étranger.

Le système d'assurance qualité garantira la transformation desdites relations en un système bien placé, permettant aux partenaires externes d'assurer un rôle consultatif mieux valorisé, et à l'UA de bénéficier de leurs apports pour garantir une mise à jour cyclique de l'ensemble de ses formations en vertu de l'actualité de l'emploi et des changements socio-économiques qui prendront lieu lors de la période à venir.

Domaine 2 – Gouvernance

Les instances décisionnelles de l'UA ainsi que son CPAQ poursuivront leurs travaux d'application de son plan stratégique 2020. À cet égard, le CPAQ sera responsable de développer de nouveaux outils de pilotage, consolidés par un ensemble d'indicateurs de performance permettant à l'UA de s'assurer de la bonne application de sa démarche qualité, dans la mesure de permettre l'accomplissement des objectifs institutionnels formulés dans le cadre de son plan stratégique 2020, ainsi que ceux formulés au niveau des différentes facultés au sein de l'UA et en ses différents campus universitaires.

2

Domaine 3 – Enseignement

L'UA poursuivra l'application de sa politique académique et veillera à l'assurance de la qualité de ses formations et leur ancrage dans le marché de l'emploi. L'UA s'engage à poursuivre son chantier de développement de nouvelles pratiques et procédures quant à la considération des meilleures pratiques d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation. Elle assurera un climat favorable aux échanges fructueux entre équipes et facultés, dans le but de permettre le partage des bonnes pratiques et de les standardiser à l'échelle institutionnelle en tenant compte de certaines spécificités disciplinaires, sans négliger certaines variables en relation avec la taille des unités, leurs effectifs, leurs vocations et leurs fonctionnements.

Le volet « relations internationales » étant bien valorisé par l'UA et ses unités, sera toujours placé parmi les objectifs institutionnels prioritaires. C'est dans ce cadre que l'UA cherchera à diversifier ses coopérations, à les renforcer en introduisant de nouvelles mesures et de nouveaux indicateurs de performance afin de permettre la meilleure exploitation de ses investissements à l'international. L'UA veillera à mettre en œuvre les outils nécessaires permettant l'application de la réciprocité des échanges, une mise en œuvre qui figure dans l'ensemble des accords de coopération signés avec des partenaires à l'international, et qui attend une implémentation graduelle dans la mesure du possible en considérant les variables politiques, sécuritaires et socio-économiques qui caractérisent le Liban.

Domaine 4 – Recherche

Le Conseil de la Recherche Scientifique et le Comité Académique œuvreront à développer la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement. Ces deux instances auront recours à de nouveaux outils permettant la réalisation de cet objectif. Ce travail sera accompagné d'une mise en application de nouvelles procédures favorisant l'échange des résultats entre les unités de recherche de l'UA et les entreprises et plus



largement la société, dans le cadre du renforcement du secteur « recherche », implémenté au sein de l'UA à partir de l'année académique 2015-2016. Ces nouvelles procédures seront alimentées par des séances des séminaires de réflexion. Elles seront mises en application d'une façon graduelle, de sorte à rendre la transférabilité possible et les programmes mieux consolidés.

Le secteur « recherche » ayant été règlementé par un ensemble de politiques institutionnelles, promouvra et appliquera la charte antiplagiat de l'UA. Dans ce cadre, et en plus de ses quatre politiques sur la recherche, l'UA s'engage à travailler pour finaliser la rédaction de sa politique de protection de la propriété intellectuelle et veillera à sa mise en application selon les meilleures pratiques suivies au niveau international. Quant à la stratégie institutionnelle de développement de la recherche, l'UA l'a bien définie dans le texte qui lui est dédié. Elle veillera, en outre, à renforcer son application, à développer ses unités de recherche et à en créer de nouvelles, tout en valorisant son impact à tous les niveaux.

Domaine 5 – Recrutement et développement du personnel

L'UA applique une politique de zéro discrimination en tout domaine fonctionnel au sein de ses campus, facultés et départements. Elle veille à garantir un équilibre assurant l'égalité des chances, et applique des mesures permettant de réaliser cette bienveillance. Ses textes réglementaires - statuts, règlements et politiques – consolident cette orientation, et placent la compétence et les qualifications au cœur du processus de recrutement de son personnel. L'UA s'efforce d'assurer l'égalité des chances à tous les niveaux. Des indicateurs permettent de vérifier le respect des équilibres requis, notamment, l'équilibre hommes/femmes. L'UA s'engage à développer de nouvelles procédures facilitant le suivi de ces équilibres et à prendre les mesures nécessaires à leur respect, le cas échéant.

Domaine 6 – Communication interne et externe

La coopération entre le CPAQ et le bureau de communication de l'UA a d'ores et déjà franchi plusieurs étapes importantes au niveau de l'application et de la communication de l'assurance qualité à tous les membres de l'UA ainsi qu'au grand public. Cette coopération fera objet de suivi et de renforcement afin de permettre la consolidation et le monitoring des résultats des auto-évaluations entamées par le CPAQ ainsi que leur diffusion à tous les membres et à toutes les instances de l'UA. Le nouveau site-web de l'UA sera considéré comme un outil important pour permettre la communication de l'assurance qualité, d'autres outils seront mis en place pour cette même fin. Une évaluation des étapes achevées sera nécessaire pour mieux cibler le public et pour mieux tester l'impact de la communication. Les réseaux sociaux de l'UA, étant bien placés pour communiquer l'Assurance Qualité, continueront à jouer un rôle essentiel dans la même perspective. La lisibilité et l'homogénéité des informations publiées feront objet d'un suivi continu, le nouveau format de référentiel de formation sera standardisé et suivi par toutes les unités de l'UA.

3

Père Germanos GERMANOS, O.A.M.
Recteur



AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

