



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

www.aaq.ch
info@aaq.ch

Effingerstrasse 15
Postfach, CH-3001 Bern
Tel. +41 31 380 11 50

Mme Pascale Lahoud
Vice-Rectrice exécutive
Université Antonine
B.P. 40016 Hadat-Baabda
Liban

Berne, le 4 Juin 2020

Rapport de suivi de l'Université Antonine dans le cadre de la certification institutionnelle de son système interne d'assurance de la qualité: appréciation de l'AAQ

Madame la Vice-Rectrice,

concernant la certification institutionnelle de l'Université Antonine, prononcée le 29 septembre 2017, et à la remise du rapport de suivi, parvenu le 30 avril 2020 comme convenu, nous vous adressons par ce courrier l'appréciation globale de l'AAQ.

Procédure de certification institutionnelle

1. Historique:
 - 1.1 Suite à sa demande de certification déposée le 3 décembre 2015, l'Université Antonine est admise le 6 juillet 2016 à la procédure de certification.
 - 1.2 Selon les dispositions prévues dans le contrat, l'Université Antonine a transmis le 6 mars 2017 son rapport d'autoévaluation à l'AAQ.
 - 1.3 Dans son rapport du 26 juin 2017, le groupe d'experts a formulé à l'intention de l'AAQ une proposition de certification, assortie des treize recommandations suivantes:
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.

- Standard 3.1 : Le groupe d'experts recommande de favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
 - Standard 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.
- 1.4 Dans sa prise de position du 7 juillet 2017, l'Université Antonine a reconnu la plus-value de l'évaluation, a accepté les conclusions du groupe d'experts et a prévu d'implémenter les propositions d'amélioration recommandées par le groupe d'experts.
- 1.5 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 a attesté la validité du système interne d'assurance qualité de l'Université Antonine et a prononcé sa certification le 29 septembre 2017. La durée de validité de la certification est de cinq ans à partir de la décision.

2. Considérant:
- 2.1 le contrat no VU16-205 signé entre l'UA et l'AAQ / 5. Obligations de l'université : Livraison d'un rapport de suivi des recommandations du groupe d'experts à la mi-période de validité de la certification ;
 - 2.2 le Guide AAQ pour la certification institutionnelle universitaire / 3.7 Devoirs de l'université ayant obtenu une certification institutionnelle : Chaque modification qu'opère l'université qui pourrait entraîner des changements par rapport à l'évaluation des standards de qualité, et donc remettre en cause la décision de certification qui a été prise, doit être immédiatement communiquée à l'AAQ. Dans tous les cas, un rapport de suivi sur les recommandations du groupe d'experts et les mesures entreprises pour l'amélioration de la qualité est demandé à l'université à la mi-période de validité de la certification.
 - 2.3 la décision de certification de l'AAQ, du 29 septembre 2017 : 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 ;
 - 2.4 la *jeunesse* et la *fraîcheur* du système d'assurance qualité mises en évidence dans le rapport des experts.
3. L'AAQ a demandé à l'Université Antonine un rapport de suivi établi selon les dispositions suivantes :
- 3.1 Le rapport de suivi comprend ces éléments :
 - une description des modifications opérées au niveau du système interne d'assurance de la qualité depuis l'évaluation menée par le comité d'experts en 2017 (organigramme, pilotage, responsabilités, fonctions, stratégie, politique, processus, communication) ;
 - une description synthétique et schématique du système actuel ainsi que les liens URL y relatifs (documentation de référence : à remettre en annexe) ;
 - une description de mise en œuvre des treize recommandations formulées par les experts dans leur rapport ainsi que les liens URL y relatifs (documentation de référence : à remettre en annexe) ;
 - un extrait pertinent (exemples significatifs de rapports, procès-verbaux de réunions, statistiques, etc.) portant sur le traitement et l'analyse des données collectées, l'identification des points forts et faibles et les pistes d'amélioration suivies. Cette documentation sert à évaluer l'efficacité, l'impact et la pertinence du système qualité ;
 - une description des actions envisagées pour la période 31.3.2020 – 28.9.2022 ;
 - une signature par un membre du Rectorat.
 - 3.2 Le délai du 30 mars 2020 pour la remise du rapport de suivi a été prolongé d'un mois, à cause des réorganisations dues à la crise pandémique de Covid-19.

Appréciation du rapport de suivi

L'AAQ a mené une analyse du rapport de suivi et de la documentation annexée.

a. Suivi des recommandations du groupe d'experts

L'UA a mis en œuvre les recommandations des experts de manière différenciée et contextualisée à travers l'initiative AQUA (Assurance qualité à l'Université Antonine). Il s'agit d'un dispositif d'amélioration continue qui a pour objectif l'implémentation synergique des recommandations des experts de 2017 au niveau des six domaines de l'assurance qualité (1. La stratégie d'assurance qualité ; 2. La gouvernance ; 3. L'enseignement ; 4. La recherche ; 5. Le recrutement et le développement du personnel ; et 6. La communication interne et externe). Cette initiative a été planifiée et monitorée via un tableau de bord explicitant les liens entre les objectifs visés, les actions entreprises et les indicateurs choisis pour en évaluer l'impact.

L'AAQ note, en particulier, que les processus de promotion ou de qualification aux grades académiques, de renouvellement des contrats du personnel permanent et de recrutement des enseignants ont été tous formalisés et développés davantage.

L'AAQ constate également que plusieurs efforts ont été accomplis dans la valorisation de l'expérience étudiante, à partir de la mise en place d'un Vice-rectorat au développement humain intégral (VRDHI), dont le travail consiste à planifier et coordonner l'ensemble des services extracurriculaires proposés par l'UA à ses étudiants. Il offre un accompagnement multiniveau à travers les différents bureaux et services qu'il pilote, à savoir : le Bureau des affaires estudiantines (BAE), le Service de conseil psychologique, le Service de réussite universitaire, le Bureau social, le Bureau d'insertion professionnelle (BIP), le Bureau des sports, le Bureau des anciens, le Programme de volontariat des étudiants et enfin le Pool étudiant de concertation universitaire antonine (PECUA). Cette nouvelle approche s'est traduite en des processus de révision curriculaire et d'élaboration d'une nouvelle Règlementation des études. L'AAQ note le caractère novateur du VRDHI, une structure qui représente un engagement pour la qualité dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des services estudiantins et de la responsabilité sociale. Cette dernière est également nourrie par l'introduction des cours de citoyenneté comme formation commune dans tous les programmes de l'UA, ainsi que des cours portant sur le développement durable et l'entrepreneuriat social.

L'AAQ constate avec satisfaction que la participation estudiantine dans les instances de l'université est désormais assurée, avec des rôles clairs assignés aux membres du corps étudiant, malgré l'impossibilité qui persiste de mener de véritables élections des représentants des étudiants, dû au contexte socio-culturel et politique libanais.

b. Changements dans le cadre du système interne d'assurance de la qualité

L'UA publie officiellement sa politique d'assurance qualité et la révise périodiquement. La dernière version date du 4 février 2020 et la révision suivante, prévue en 2023, y est annoncée. Selon cette nouvelle politique, l'AAQ constate que le Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation (VRQA), autour duquel avait été construit le système de pilotage de l'AQ interne, a été entretemps remplacé par un Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité (ISAQ), une unité de coordination, de mise en synergie et de soutien aux efforts d'amélioration continue de toutes les unités, relevant du Recteur, et donc représentée directement au sein du Conseil administratif. C'est notamment l'ISAQ qui a lancé l'initiative AQUA.

Mis en place durant l'année académique 2014-2015, le VRQA avait lancé les préparatifs de la certification du système qualité et avait piloté l'élaboration du rapport d'autoévaluation. Sa mission consistait à coordonner le travail du Comité de pilotage pour l'assurance qualité (CPAQ) et d'œuvrer au traitement des résultats de l'autoévaluation, à la formulation des synthèses et à leur diffusion aux instances et individus concernés.

Selon la politique actuelle de l'UA, l'assurance qualité est reconnue comme une responsabilité partagée, et non comme une fonction à part. Le Recteur mandate chacun des vice-recteurs du suivi de la qualité dans le secteur de compétence.

La fonction de l'ISAQ consiste à aider les vice-recteurs, les doyens et les directeurs de services à mettre en œuvre le système qualité dans le cadre de leur responsabilité, identifiant et disséminant les pratiques unitaires jugées utiles à la gouvernance institutionnelle et à promouvoir la culture de la qualité en initiant des réflexions communes et en proposant ou accompagnant des projets visant l'amélioration de la qualité des activités de l'UA. Présidé par le Directeur d'ISAQ et constitué des Chargés de mission à la qualité des différents services et unités, le CPAQ offre un cadre propice au partage des bonnes pratiques et à la construction d'une culture de la réflexivité. Ses membres sont impliqués dans la définition des besoins, l'élaboration des plans d'amélioration, la détermination de l'accompagnement nécessaire pour la dissémination de la culture de la qualité, l'élaboration des questionnaires et l'analyse des résultats.

Étant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre intégrée du plan stratégique de l'UA et du pilotage de toutes les initiatives stratégiques transversales, l'ISAQ constitue une concrétisation de l'engagement de l'UA à établir une articulation dynamique entre l'assurance qualité et la planification stratégique.

L'AAQ confirme que la documentation remise assure le suivi de la pertinence du système qualité, actualisé suite à l'évaluation des experts de 2017 et adapté au profil de cet établissement d'enseignement supérieur, à sa mission et à sa nouvelle stratégie.

Cette lettre, relative à l'appréciation du rapport de suivi dans le cadre de la certification du système qualité interne de l'UA, fait partie intégrante du dossier d'évaluation externe. Par conséquent, elle sera publiée sur le site de l'AAQ.

Restant à disposition pour toute question complémentaire, nous vous adressons, Madame la Vice-Rectrice, l'expression de nos salutations les meilleures.



Dr. Christoph Grolimund
Directeur



Mme Laura Beccari
Responsable de projet

En copie :

M. Fadi Yarak, Directeur de l'Education nationale, Directeur général ad interim de l'enseignement supérieur, Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, Rue Habib Abi Chahla, Beyrouth, Liban (envoi également par courriel)