



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 du système AQ Université Antonine, Liban

Rapport d'évaluation externe | 03.08.2023





Contenu

Section A – Décision du renouvellement de la certification (22.09.2023)

Section B – Cadre procédural et conclusions de l'AAQ (03.08.2023)

Section C – Rapport des experts (07.07.2023)

Section D – Prise de position de l'Université Antonine (20.07.2023)



Section A

Décision de certification

22 septembre 2023





Décision de renouvellement de la certification de l'AAQ

L'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité AAQ renouvelle sa certification du système interne d'assurance qualité de l'Université Antonine, sur la base des « Standards de qualité AAQ pour la certification institutionnelle du système d'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur ».

Le renouvellement de la certification est valable sept ans à compter de la date de validation de la décision par la Commission de l'AAQ en tant qu'organe de surveillance de l'AAQ, soit du 22 septembre 2023 au 21 septembre 2030.

L'Université Antonine s'engage à utiliser le sceau de certification selon les dispositions du Règlement AAQ correspondant et à livrer le 30 mars 2026 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 Internet de l'AAQ.

Berne, le 22.09.2023

Christoph Grolimund

Directeur AAQ



Section B

Cadre procédural et conclusions de l'AAQ

3 août 2023





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	3
3.6	Rapport des expert-e-s	4
3.7	Prise de position de l'Université Antonine	4
4	Conclusions de l'AAQ	4
	Annexe A (Standards de qualité)	5

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 interne d'assurance qualité de l'université requérante et se base sur le « Guide AAQ pour la certification du système d'assurance de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur ». 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 du système d'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur » (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. En cas de renouvellement, elle est valable pendant 7 ans.

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

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.

3 Procédure

3.1 Étapes

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 indépendant-e-s, y compris une séance préparatoire à la visite, une visite sur place et un rapport d'expert-e-s ;
- la prise de position de l'université sur le rapport des expert-e-s ;
- la décision de certification par l'agence ;
- la publication des résultats ;
- le rapport de suivi par l'université à la mi-période de validité de la certification.

L'Université Antonine (UA) ayant déjà fait certifier son système interne d'assurance qualité par l'AAQ en 2017, y compris une étape de suivi en 2020, il s'agit ici d'une procédure de renouvellement de la certification. La période de validité de la certification initiale a été prolongée d'un an en raison des crises (pandémique et financières, entre autres) traversées par le pays et qui ont obligé une reprogrammation de cette procédure de renouvellement.

3.2 Calendrier

Pour la procédure de renouvellement de la certification de son système d'assurance de la qualité interne le calendrier suivant a été fixé et respecté entre l'UA et l'AAQ :

20 juillet 2020	Demande de renouvellement de la certification de l'UA transmise à l'AAQ
22 décembre 2020	Admission à la procédure
08 avril 2021	Signature du contrat entre l'UA et l'AAQ
20 mai 2021	Réunion d'ouverture
1 septembre 2021	Suspension de la procédure
15 septembre 2021	Prolongation de la validité de la certification jusqu'au 28.09.2023
1 mars 2022	Réunion de suivi
30 mars 2023	Remise du rapport d'autoévaluation de l'UA à l'AAQ
3 mai 2023	Séance préparatoire entre le groupe d'experts, l'AAQ et l'UA (à distance)
8-9-10 mai 2023	Visite sur place de l'UA à Beyrouth
7 juillet 2023	Rapport des experts transmis à l'UA pour sa prise de position
20 juillet 2023	Prise de position de l'UA sur le rapport des experts
3 août 2023	Finalisation du dossier et conclusions de l'AAQ
4 août 2023	Transmission du dossier à la Commission de l'AAQ
22 septembre 2023	Validation de la décision de certification par la Commission de l'AAQ
dès octobre 2023	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 Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), Suisse, Présidente du groupe
- Pr Richard Chbeir, Professeur à l'IUT de Bayonne en Anglet, Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), France
- Mme Mira Kamali, Étudiante en Doctorat en Computer Science 2018-2023, Université de Fribourg, Suisse
- Pr Nada Moghaizel-Nasr, Doyenne honoraire - Déléguée du Recteur à l'Assurance qualité et la Pédagogie universitaire, Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban
- Pr Isabelle Perroteau, Experte consultante pour les méthodologies d'enseignement innovantes, Université de Turin ; Experte de système, ANVUR, Italie

3.4 Rapport d'autoévaluation

Les expert-e-s ont pu prendre connaissance du rapport d'autoévaluation et de ses annexes dès le 3 avril 2023 par voie électronique, un délai permettant d'en prendre pleinement connaissance avant la séance préparatoire du 3 mai. 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 dès le 6 mai 2023.

Ce rapport a pu aider le groupe d'experts à esquisser un premier bilan du développement du système d'assurance qualité interne de l'UA depuis la certification initiale et son suivi, avec ses forces et faiblesses, en identifiant les points à clarifier lors de la séance préparatoire ou à approfondir lors de la visite sur place.

3.5 Séance préparatoire et visite

La séance préparatoire a eu lieu à distance, via Zoom, dans l'après-midi du 3 mai 2023. La première partie de la séance a été consacrée au briefing des expert-e-s 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 expert-e-s, 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. 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 8, 9 et 10 mai 2023 à Beyrouth (Liban), sur le campus principal de l'Université Antonine. A cette occasion, les expert-e-s ont rencontré les principales parties prenantes de l'institution (direction, étudiant-e-s, corps professoral, responsables de la recherche et de l'enseignement, 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 pu bien mener à terme leur mandat.

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 représentantes et représentants de l'institution les premières conclusions du travail d'évaluation externe. Au moins une cinquantaine de participant-e-s représentatif-ve-s de tous les corps de l'UA ont assisté à cette séance conclusive, signe de grand intérêt et engagement pour cette démarche d'assurance qualité.

3.6 Rapport des expert-e-s

Le rapport des expert-e-s, consigné le 7 juillet 2023, 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 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 expert-e-s a été soumis le 7 juillet 2023 aux responsables de l'Université Antonine invité-e-s 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 20 juillet 2023, l'UA reconnaît la plus-value de l'évaluation qui confirme la direction que souhaite prendre l'institution. Les représentant-e-s 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 de suivi des recommandations de développement reçues. 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 30 mars 2023, du rapport des expert-e-s du 5 juillet 2023 et de la prise de position de l'Université Antonine du 20 juillet 2023 l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité atteste la validité du système interne d'assurance qualité de l'Université Antonine et renouvelle sa certification. La durée de validité de la certification est de 7 ans à partir de la validation de la décision de certification par la Commission de l'AAQ.

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 du système d'assurance qualité des établissements d'enseignement supérieur

I. Stratégie d'assurance qualité

- 1.1 L'institution universitaire 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, développement durable 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'institution, y compris le corps étudiant. 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'institution universitaire 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'institution universitaire 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'institution universitaire soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement.

IV. Recherche

- 4.1 L'institution universitaire 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'institution universitaire soutient la mise en réseau internationale dans la recherche.

V. Recrutement et développement du personnel

- 5.1 L'institution universitaire 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'institution universitaire encourage le développement de carrière de la relève scientifique et artistique.
- 5.4 L'institution universitaire encourage et évalue l'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'un principe élargi de non-discrimination dans tous les domaines et niveaux de l'institution.

VI. Communication interne et externe

- 6.1 L'institution universitaire veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et du corps étudiant.
- 6.2 L'institution universitaire 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'institution universitaire publie régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre.



Section C

Rapport des experts

07 juillet 2023





Table des matières

1	L'Université Antonine: Description sommaire	1
2	Analyse de la conformité de l'université aux standards de qualité	2
3	Profil des forces et faiblesses du système et appréciation globale.....	33
4	Recommandations pour le développement futur de l'assurance qualité	36
5	Proposition de certification.....	38

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 cinquantaine d'universités privées et une université publique. L'Université Antonine (UA) agit donc dans un environnement fort concurrentiel.

En vertu de la Loi 285 une agence libanaise d'assurance qualité devrait 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. La création de l'agence étant encore en chantier, les universités libanaises peuvent volontairement demander une évaluation externe par un organe international reconnu. C'est dans ce contexte qu'en 2017 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. L'UA a souhaité renouveler sa certification en 2023 avec la même agence.

L'Université Antonine

L'UA est une institution privée catholique, multiconfessionnelle et pluriculturelle, sans but lucratif, fondée par l'Ordre Antonin Maronite en 1996. Elle compte à ce jour quelque 5'000 étudiantes et étudiants (3'300 en 2017), répartis dans sept facultés (Gestion des affaires, Ingénierie, Information & Communication, Santé publique, Théologie, Sciences du sport, Musique et musicologie) situées sur le campus principal de Hadat Baabda (à Beyrouth) et ses deux sites délocalisés à Nabi Ayla-Zahlé et à Mejdlaya-Zgharta, ces deux dernières respectivement avec 834 et 411 étudiant-e-s. L'UA compte 172 membres du corps administratif. Elle est membre de 9 réseaux universitaires à l'échelle internationale et bénéficie d'une quarantaine d'accords bilatéraux de partenariats internationaux.

Les formations dispensées dans les sites délocalisés sont l'ingénierie, la gestion, les sciences du sport, la santé publique à Zahlé-Békaa, et l'ingénierie, la gestion, les sciences du sport, la santé publique, la musique et musicologie et la théologie à Mejdlaya-Zgharta.

Au moment de la rédaction de ce rapport l'UA compte 500 membres du corps enseignant qui se compose de profils mixtes, allant d'enseignant-e-s employé-e-s à plein temps (76 unités), à des chargé-e-s de cours (académiques ou issus du monde professionnel) à temps partiel, en passant par des intervenant-e-s provenant de l'industrie ou d'universités étrangères invité-e-s pour une intervention ponctuelle. Les enseignant-e-s à plein temps qui possèdent un doctorat (54%) sont surtout concentré-e-s dans les facultés d'ingénierie, de musique et musicologie, des sciences du sport et d'information et de communication, là où la recherche est plus développée. Cette mixité du corps enseignant est effectivement présente en proportions différentes dans l'ensemble des facultés. D'un point de vue global, on compte, ces deux dernières années académiques, entre 11% et 13% d'enseignant-e-s à plein temps, pourcentages influencés par le départ d'effectifs pendant les crises financières et sanitaires.

Les titres décernés reflètent en large mesure la structure 3+2 de Bologne (Licence + Master), le système de crédits relevant 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.

Malgré le taux de chômage élevé au Liban, l'employabilité des jeunes diplômés de l'UA est globalement assez élevée, même si le secteur d'emploi ne correspond pas toujours à la branche d'études. L'UA montre une forte volonté d'offrir des 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 haute école de sciences appliquées, avec des formations professionnalisantes et de la recherche à caractère surtout appliqué.

Les secteurs de recherche où l'UA s'investit davantage touchent l'ingénierie et la musicologie. Un centre de recherche existe pour chacun de ces domaines. Avec la mise en place en 2023 du nouveau Laboratoire sport, santé, société, la Faculté des Sciences du Sport est sur le bon chemin pour 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 soutenue par différents services tels que le Centre de Langues (cours de français, d'anglais, d'italien, de mandarin et d'arabe), la Chorale de l'UA, le Service d'appui au succès académique, 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 étudiant-e-s et en tient compte en accordant des bourses d'aide sociale aux étudiant-e-s sur présentation de dossier, en plus des bourses accordées sur la base de la performance académique. 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.

Les enseignant-e-s 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-e de ses étudiant-e-s, l'UA vise à former des citoyen-ne-s responsables. Le lancement d'un Vice-rectorat pour le développement humain intégral en 2019 a permis d'investir sur l'engagement civique, proposant des enseignements transversaux aux étudiant-e-s de toutes les facultés sur les trois campus. Significative aussi la création du Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation : la crise a réduit significativement les perspectives locales et, dans ce contexte, l'UA s'est tournée vers un développement plus structurel de sa coopération internationale.

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, dans une première phase, le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation (VRQA) avait été mis en place en l'année académique 2014-2015, avec un Comité de Pilotage pour l'Assurance Qualité (CPAQ), rassemblant des représentant-e-s des facultés et des services administratifs de l'UA. Une fois mise en place une solide structure réglementaire « top-down », dans une deuxième phase, l'UA a voulu créer les conditions permettant de favoriser également les approches réflexives allant au-delà du cadre établi, et de soutenir et valoriser ainsi les initiatives de type « bottom-up » et une diffuse appropriation de la culture de la qualité. Le Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité (ISAQ) a été créé à cet effet, prenant la relève du VRQA.

Il s'agit d'une unité de coordination, de mise en synergie et d'accompagnement des efforts d'amélioration continue déployés par toutes les unités.

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 stratégique pour la période 2020-2025, intitulé « UA 2025 : Better and Beyond », lequel décrit de façon opérationnelle les objectifs multi-niveaux (réorientés vers l'essentiel dans le contexte de la crise) que l'UA s'est fixés à moyen et long termes. Une fois opérationnalisés le bureau ISAQ, le CPAQ a été maintenu mais sa pertinence revue, se réunissant désormais sur des questions ciblées.

Dans cette perspective, des comités qualité *ad hoc* sont formés en fonction du dossier à traiter et des plans d'action budgétisés. Les membres sont nommés par le Conseil administratif sur proposition du Bureau ISAQ. Les plans d'action sont préparés par les responsables des facultés, des programmes et des services administratifs (qui relèvent du Bureau du Recteur, du Secrétariat général, de l'Économat, ou de l'un des vice-rectorats) et soumis au Vice-recteur à l'administration qui, à son tour, les transmet au Recteur, à l'Économe et au Directeur du Bureau ISAQ. Ainsi ce dernier identifie-t-il les initiatives stratégiques unitaires requérant son soutien et son accompagnement, ouvrant la voie à la formation de comités thématiques participatifs prenant en charge les projets à réaliser.

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. Avec le suivi de 2020 et l'autoévaluation pour le renouvellement de la certification de 2023, l'UA a montré des progrès tant au niveau de la gouvernance et des instances stratégiques, qu'au niveau de la mise en œuvre de mécanismes dédiés dans une dynamique d'amélioration continue, comme notamment la création d'ISAQ. Parmi les principales réalisations, l'UA a créé un Vice-rectorat au développement humain intégral, a mis en place une formation universitaire commune à toutes les facultés, apportant des compétences en communication, citoyenneté et société, éthique de la vie et pluralisme, entrepreneuriat et perspectives professionnelles et a élaboré une Politique de responsabilité sociale en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable – ODD (projet SAFIR). La création d'un Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation a été dictée par le besoin d'assurer un développement plus structurel de ses coopérations, avec l'adoption d'une Politique d'internationalisation. Enfin, le Guide des études a été restructuré, adoptant l'approche par compétences.

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 rédaction, l'approbation et la communication de l'ensemble de textes institutionnels encadrant les démarches qualité adoptées et suivies par l'UA. Le bureau ISAQ travaille en concertation avec le Secrétariat général, le Vice-rectorat aux affaires académiques et 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 des Comités qualité *ad hoc* 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.

La politique de l'UA en matière d'assurance qualité est rendue publique à travers le site web institutionnel. Des campagnes informatives sont réalisées à travers les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, YouTube).

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 étudiant-e-s quant aux différents services disponibles sur les campus universitaires ; les évaluations des enseignements par les étudiant-e-s ; 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 ; les politiques et procédures inhérentes à l'enseignement, à la recherche et aux services rendus à la communauté ; le développement durable.

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

Domaine 1 : Stratégie d'assurance qualité

Standard 1.1 : L'institution universitaire 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

Les démarches qualité auxquelles souscrit l'UA s'appuient sur le plan stratégique pour la période 2020-2025, intitulé « UA 2025 : Better and Beyond », lequel décrit de façon opérationnelle les objectifs que l'UA a fixés à moyen et long termes pour : renforcer le recrutement des étudiant-e-s en licence et en master ; développer un enseignement et un apprentissage de qualité, centrés étudiant-e ; développer la production des savoirs et leur transfert vers la société ; optimiser l'expérience étudiante et l'engagement des étudiant-e-s sur les trois campus ; assurer une gouvernance vigilante et promouvoir le développement durable ; et être reconnue comme une université socialement responsable.

La crise au Liban a néanmoins contraint l'UA à reformuler ses objectifs stratégiques de contingence. Ceux-ci consistent actuellement à : répondre aux demandes croissantes d'aide financière soumises par les étudiant-e-s ; investir des efforts supplémentaires dans la revalorisation des salaires (indexée sur des devises étrangères) ; mettre fin à l'exode de son capital humain (susceptible de menacer la qualité de ses services) ; sauver l'essentiel de ses activités de recherche et leur assurer le financement nécessaire ; et insuffler l'espoir et cultiver la résilience pour sortir de la crise.

Dans ce contexte, l'UA a défini sa politique en matière d'assurance qualité et l'a publiée sur sa version anglaise du site web institutionnel sous « Strategic initiatives and Quality Assurance ». Cette version, du 4 février 2020, s'articule autour des chapitres suivants : définitions ; référentiels cadre ; principes ; domaines et engagements ; priorités institutionnelles ; gouvernance ; adoption et révision.

Ce document contient la vision en matière d'assurance de la qualité, son périmètre, les champs d'application et la manière de parvenir à renforcer la culture de la qualité.

L'autoévaluation cyclique est le pilier de la politique qualité. Ce travail, se rapportant au fonctionnement institutionnel, a lieu tous les trois ans surtout dans le but d'améliorer la qualité des enseignements et des services, et touche tous les domaines allant de la gouvernance, à l'administration, de la recherche aux ressources. La prochaine révision de la politique qualité

est donc prévue en 2023 en fonction du renouvellement de la certification du système AQ par l'AAQ.

Analyse

La politique d'assurance qualité de l'UA répond aux exigences énoncées dans ce standard de qualité. Son repérage sur le site web (version anglaise) est immédiat. Dans la sous-rubrique portant sur les évaluations externes, on peut aussi trouver des rapports issus de ces évaluations. Cependant, l'UA pourrait trouver un moyen pour rendre plus visible et lisible tout ce qui concerne l'implémentation de cette politique qualité (personnes et instances responsables, rôle et modalité de participation de chaque partie prenante, d'autres rapports et résultats analytiques et agrégés, impact, etc.), de manière à cibler proactivement un plus grand public. Le groupe d'experts estime important qu'une version actualisée en français de la politique d'assurance qualité soit également publiée, car l'UA est considérée au Liban comme une université francophone.

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. 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 est acquise par les acteurs concernés. Globalement, les expert-e-s ont pu observer une « montée en maturité » du système d'assurance qualité depuis l'évaluation menée en 2017, l'UA ayant apporté les modifications et développements (décrits dans le chapitre 1 du présent rapport) pour rendre ce système de plus en plus pertinent afin de répondre aux besoins de l'institution et des objectifs qu'elle se fixe.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de publier également une version en français de la stratégie de l'UA en matière d'assurance qualité, vu le fort positionnement de l'institution dans la francophonie.

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

Description

Selon la politique qualité publiée au moment de cette évaluation, les domaines suivants sont évoqués :

Gouvernance – L'UA s'assure de :

- publier sa stratégie d'assurance qualité, la réviser périodiquement et s'assurer que les dispositions correspondant à ses processus sont connues du personnel et des étudiants ;
- impliquer tous les membres de l'université, en particulier les étudiants, dans les processus d'assurance qualité, en déterminant clairement les responsabilités des différents acteurs ;
- inclure l'assurance qualité comme une composante à part entière de son plan stratégique et de son plan de développement consécutif ;

- entreprendre des évaluations externes périodiques, tant au niveau de l'établissement que des programmes ;
- fonder ses décisions relatives à la recherche, aux offres d'études, à l'affectation des ressources, au recrutement et à la promotion du personnel sur des informations quantitatives et qualitatives pertinentes et actualisées.

Enseignement – L'UA veille à :

- dispenser un enseignement centré sur l'étudiant en lui accordant un rôle actif dans l'apprentissage et son développement ;
- appliquer l'approche ci-dessus à l'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiants ;
- évaluer périodiquement l'enseignement, l'offre de programmes, les résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement et les procédures d'évaluation des services aux étudiants ;
- promouvoir la création de réseaux internationaux dans le domaine de l'éducation.

Recherche – L'UA veille à :

- définir, superviser et améliorer en permanence les outils des processus de qualité liés aux activités de recherche, au transfert de connaissances et de technologies vers la société, ainsi qu'au transfert des connaissances de la recherche vers l'enseignement ;
- soutenir la mise en réseau internationale dans le domaine de la recherche.

Ressources humaines – L'UA veille à :

- définir, respecter et publier les mécanismes de qualification de son personnel (recrutement, promotion et formation continue) ;
- évaluer périodiquement les performances de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration ;
- encourager et évaluer l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous ses domaines d'action ;
- s'efforcer d'assurer le développement humain intégral de ses étudiants, de ses enseignants et de ses employés, ainsi que leur bien-être en veillant à l'harmonie entre les aptitudes, les besoins et les aspirations de chacun et les exigences de l'environnement universitaire ;
- interdire et sanctionner toute forme de harcèlement ou d'intolérance parmi ses membres ;
- accueillir et soutenir les étudiants et les employés handicapés et/ou ayant des besoins particuliers, dans la mesure de ses possibilités et des leurs.

Communication – L'UA veille à :

- fournir un retour d'information transparent sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité aux groupes concernés, et informer les parties prenantes des développements du système d'assurance qualité,
- publier régulièrement des informations objectives sur les programmes d'études et les diplômes ;
- communiquer de manière crédible, responsable, inclusive et non sexiste.

Analyse

La politique qualité consiste en des engagements ou axes sur lesquels l'UA entend agir pour assurer la qualité de ses missions et activités. Le système d'assurance qualité de l'UA couvre les domaines requis par le standard et cela, suivant un cycle périodique triennal. Des règlements, des processus, des démarches et outils qualité existent pour chacun des axes de la politique qualité.

Seul le domaine du développement durable n'est pas identifié explicitement comme un axe en soi du système qualité. Cependant, ses dimensions sociale et économique sont intégrées dans d'autres domaines, comme par exemple dans les ressources humaines, notamment par la nouvelle « Politique de responsabilité sociale », qui aura aussi des répercussions positives dans la mise en place d'un vaste dispositif de sensibilisation du corps étudiant aux Objectifs de Développement Durable (ODD), sous la responsabilité du Vice-rectorat au développement humain intégral.

Quant à l'enseignement, le groupe d'experts a pu observer que le système qualité veille en particulier à assurer que les conditions-cadre permettent un apprentissage et un enseignement selon les objectifs fixés, grâce aux évaluations des enseignements et à la révision périodique des programmes y compris leur alignement académique. Ce faisant, l'UA vise également à répondre aux besoins des étudiant-e-s, y compris en termes d'employabilité. Grâce aux différentes mesures mises en place, formalisées ou non, le taux de satisfaction des étudiant-e-s est globalement élevé.

Le groupe d'experts relève toutefois une différence de mise en œuvre du système qualité entre les différentes facultés et sites, déjà relevée en 2017. Par exemple, des accréditations programmatiques s'effectuent dans certaines facultés (musique et musicologie ; santé publique) et font partie de la culture qualité établie, alors que dans d'autres on vient de les introduire (ingénierie) ou elles ne sont pas encore planifiées. Effectivement, les facultés étant à des degrés différents de développement, notamment en matière de recherche, les processus qualité relatifs aux missions académiques sont mis en œuvre à des degrés divers. Dans le cas de la recherche, cela signifie que dans les facultés et sites où elle est encore en développement les mécanismes d'interaction entre recherche et enseignement s'effectuent avec des stratégies et des modalités distinctes, par rapport notamment aux facultés qui intègrent en leur sein un centre de recherche dédié (ingénierie ; musique et musicologie ; sport). Un troisième exemple de mise en œuvre hétérogène du système qualité au niveau des facultés concerne la veille sur l'évolution des métiers et les adaptations conséquentes des curricula. Chaque faculté est censée se doter d'un comité consultatif accomplissant cette tâche de veille, ce qui s'effectue formellement seulement dans la Faculté de musique et musicologie.

Globalement, le groupe d'experts estime que les bases du système qualité sont posées, avec des mécanismes en place qui permettent de vérifier la mise en œuvre des missions. Probablement, la démarche qualité formalisée, actuellement encore prioritairement centrée sur la performance et la satisfaction, gagnerait à être élargie à l'évaluation de l'atteinte des objectifs de chaque entité et en lien avec les objectifs stratégiques de l'UA. C'est notamment une des tâches stratégiques du Bureau ISAQ, soit d'assurer le suivi de la politique qualité par le biais d'un tableau de bord, permettant de mieux réaliser les développements visés, en fonction d'objectifs et d'actions répartis par domaine. Le groupe d'experts ne peut qu'encourager de poursuivre la veille à la qualité selon cette logique, afin d'optimiser la cohérence globale avec la stratégie institutionnelle. Les évaluations menées par ISAQ devraient ainsi faciliter

l'accompagnement des développements prévus et l'anticipation des actions à déployer. Ce faisant, la portée des démarches d'assurance qualité peut mieux assurer l'alignement entre les actions et les objectifs à atteindre.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de renforcer les mécanismes pour vérifier la mise en œuvre des démarches qualité dans chaque faculté et l'atteinte des objectifs de chaque entité ainsi que leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'UA, cela en tenant compte de la diversité des facultés et des sites.

Standard 1.3 : Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de l'université, y compris le corps étudiant. 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 par l'UA reposent sur cinq principes directeurs : amélioration continue (conseil, soutien et accompagnement) ; responsabilisation des acteurs et respect de leur autonomie ; valorisation des spécificités (contextuelles – socioculturelles et institutionnelles – et disciplinaires) ; centralité de l'expérience étudiante (dans l'évaluation des programmes, de l'enseignement, de l'environnement éducatif et de la préparation à l'insertion socioprofessionnelle) ; et efficacité (cohérence et articulation optimales) et transparence (quant aux objectifs et aux usages des évaluations) des processus.

Comme décrit aux pages 2-3 du présent rapport, le Bureau ISAQ (Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité) veille à l'adéquation du système d'assurance qualité avec les dimensions susmentionnées, dans une approche participative et inclusive, et assure le suivi de la politique qualité par le biais d'un tableau de bord permettant de mieux réaliser les développements visés, en fonction d'objectifs et d'actions répartis par domaine. Pour chaque action à entreprendre, on identifie les acteurs concernés, les indicateurs clés de réussite et le descriptif des progrès réalisés.

Les hautes instances de décision sont le Conseil des fiduciaires, le Conseil de l'UA et le Conseil administratif. Ces Conseils sont entourés d'organes décentralisés impliquant la participation active des corps constituants de l'institution dans la définition des objectifs stratégiques et la formulation des objectifs opérationnels de l'établissement. À cette fin, le Comité académique, les conseils facultaires et départementaux, les conseils des campus régionaux, le Conseil de la recherche scientifique, le Comité d'éthique et le Comité curriculaire ont un rôle décisionnel et/ou consultatif dans les domaines qui leur sont impartis.

La composition des instances de gouvernance, des conseils et des comités *ad hoc* est mixte, avec des membres élus qui siègent aux côtés des responsables permanents. De nouveaux représentant-e-s des enseignant-e-s sont élu-e-s au début de chaque année académique. Quant à l'implication des étudiant-e-s, elle repose sur le dispositif du Pool étudiant de concertation universitaire (PECUA) qui rassemble des représentant-e-s étudiant-e-s des sept facultés, lesquel-le-s siègent aux instances décisionnelles de l'UA, en même temps qu'elles et ils se réunissent pour discuter et préparer des propositions d'intérêt général et qu'elles et ils assurent des permanences dans leurs facultés, à l'écoute de celles et ceux qu'elles et ils

représentent, les invitant à exprimer leurs opinions et à participer aux débats relatifs aux études et à la vie dans les campus.

Le Bureau ISAQ 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 des comités *ad hoc*, chacun impliquant un ou plusieurs membres du CPAQ et des services impliqués. Le CPAQ est composé d'un-e responsable qualité par faculté et département qui assure avec l'appui du Bureau ISAQ, le lien avec la stratégie institutionnelle. Le rôle du Bureau ISAQ consiste également à accroître la sensibilisation des parties prenantes à l'utilité des démarches qualité formelles à travers un accompagnement ciblé, assumant une fonction de catalyseur entre les parties prenantes, notamment au niveau des services institutionnels et inter-facultaires. 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.

Par rapport aux responsabilités du système qualité pour la recherche, un Vice-rectorat à la recherche ainsi qu'un Conseil de la Recherche Scientifique ont été créés en 2015-2016, ce conseil rassemblant les directeurs des unités de recherche et les chargés de mission à la recherche des facultés. L'UA a établi l'obligation contractuelle pour chaque enseignant-e docteur-e à temps plein de publier au moins un travail de recherche par an.

Au niveau de la qualité de l'enseignement et des conditions d'études, par l'intermédiation d'ISAQ, le Centre APUI accompagne les enseignant-e-s dans la didactique, donne des formations de pédagogie, organise des focus groups avec les étudiant-e-s et les enseignant-e-s pour relever leurs besoins.

La journée d'orientation au début de chaque année académique permet aux étudiantes et aux étudiants d'identifier les responsables à tous les niveaux de l'institution : chacune et chacun présente sa fonction au sein de l'UA et les services rendus, afin qu'il soit clair où s'adresser tout au long des études. Enfin, l'UA assigne à chaque étudiant-e un-e conseiller-ère à qui il est possible de s'adresser pour tout type de question.

Analyse

Le modèle de gouvernance prévoit la participation de l'ensemble des membres de la communauté de l'UA via des membres élus ou, comme dans le cas de PECUA désignés. Le groupe d'experts relève un grand progrès et une montée en maturité du rôle du corps étudiant dans la participation active dans les instances et mécanismes de fonctionnement de l'institution, par rapport à l'évaluation conduite en 2017, avec un impact positif sur la qualité de la vie étudiante. La pratique, établie dans chaque faculté, de mettre à disposition un local pour assurer des permanences des représentant-e-s des étudiant-e-s à l'écoute de celles et ceux qu'elles et ils représentent, fonctionne très bien, avec une remontée ponctuelle et efficace des opinions des étudiant-e-s dans les instances consultatives ou décisionnelles. Cette prise en compte des retours des étudiant-e-s est perçue comme un gros point fort par le groupe d'experts.

Au niveau institutionnel les responsabilités en matière de pilotage (instances de gouvernance, y compris des nouveaux vice-rectorats) et d'assurance qualité (ISAQ, CPAQ, comités *ad hoc* etc.) sont formellement établies. Cependant, un organigramme clair avec une définition des responsabilités en matière d'assurance qualité n'est pas publié ni disponible à l'interne.

La coordination entre le Bureau ISAQ et les instances s'y rattachant (en particulier le rectorat, le secrétariat général, les vice-rectorats et les conseils facultaires) est assurée, avec une bonne participation de toutes les parties prenantes. Cependant, le groupe d'experts relève que ce

bureau se compose uniquement de deux personnes internes et une externe (un consultant expert) et qu'il faut à tout prix renforcer, stabiliser et pérenniser ce bureau, assurant son rayon d'action et son efficacité à long terme. Actuellement le profil d'une directrice-directeur du bureau est en voie d'élaboration. Une réorganisation du Bureau ISAQ est également envisagée afin d'augmenter ultérieurement la participation et l'implication des parties prenantes au système qualité et favoriser le passage de l'opérationnel au stratégique.

L'approche de pilotage choisie par l'UA, de viser au soutien des unités par le Bureau ISAQ, plutôt qu'à des actions de contrôle, est perçue comme très positive et porte déjà ses fruits en matière de culture qualité. Selon le groupe d'experts, il sera essentiel que la nouvelle organisation permette également de clarifier l'articulation entre le bureau ISAQ et celui de la recherche institutionnelle afin aussi de renforcer les liens entre le système qualité et les données récoltées via la Power BI au service d'un pilotage efficace pour l'atteinte des objectifs stratégiques institutionnels (voir à ce propos l'analyse au standard 2.1). Aussi, l'UA pourrait-elle s'interroger au niveau institutionnel sur le potentiel du Bureau ISAQ en réponse à d'autres besoins ou défis (à titre d'exemple : la mise en œuvre du renouvellement des programmes ou la mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle pour l'offre de formation continue, actuellement sous la responsabilité de chaque faculté séparément).

En outre, l'UA devrait s'assurer dans le cadre de la nouvelle organisation d'une attention particulière au soutien pédagogique des enseignant-e-s (réalisé par APUI par l'intermédiation du Bureau ISAQ), avec une articulation plus claire entre les rôles du Bureau ISAQ et d'APUI.

Selon le groupe d'experts, en outre, le lien entre les instances de pilotage (en particulier les vice-rectorats et ISAQ) et le service de communication interne pourrait être renforcé, afin que la communication sur les impacts, les mesures de suivi ainsi que l'analyse visant à la meilleure exploitation possible des retours des différents groupes impliqués puisse encore plus accroître l'efficacité et la cohérence globale du système.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de renforcer, stabiliser et pérenniser le Bureau ISAQ et sa structure à long terme, pour maximiser son rôle essentiel de soutien à la qualité. La consolidation de cette structure doit permettre de renforcer les synergies avec le service de recherche institutionnelle et garantir le développement du soutien pédagogique.
- Le groupe d'experts recommande de publier un organigramme avec une définition claire des responsabilités en matière d'assurance qualité.

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

Comme décrit sous le standard 1.1, les démarches qualité de l'UA s'appuient sur le plan stratégique pour la période 2020-2025, intitulé « UA 2025 : Better and Beyond », lequel décrit de façon opérationnelle les objectifs que l'institution a fixés à moyen et long termes, adaptés dans la période 2020-2023 dû aux crises traversées par le pays. Tout ce qui relève du système

d'assurance qualité au niveau institutionnel ou facultaire est donc soutenu par les structures de gouvernance.

Analyse

Le système d'assurance qualité, depuis qu'il est mis en place et intégré à la structure de l'UA, soutient la stratégie de développement institutionnel.

Voici des exemples concrets, tirés du plan stratégique, qui montrent clairement l'articulation entre l'objectif fixé et les démarches qualité, bien que parfois les valeurs cibles n'y soient pas indiquées, ce qui rend l'estimation de l'atteinte des objectifs difficile (comme dans l'exemple 3) :

Exemple 1

Goal A / Strengthen Recruitment of Undergraduate and Graduate Students

Objective A6: Promote diversity within the student body (Timeline: January 2021; October 2025)

Item A6.1.1: Develop an action plan to turn UA campuses into "inclusive campuses" and integrate diversity and inclusiveness as competitive features in communication and marketing plans

KPIs:

- * Increase the number of physically challenged applicants to 3% of new applicants by 2025.
- * Guarantee that all three Campuses are designed for inclusiveness by 2025.
- * Highlight the diversity and inclusiveness in UA's communication starting January 2021.
- * Increase UA Brand perception and awareness in the marketplace by 2022 (measure using bi-annual surveys).
- * Evaluate the levels of comprehension, reach and engagement of the campaign on social media and on campus by 2022 (measure using bi-annual surveys).

Tools:

- * Acquisition of new programs specific for people with special needs.
- * Survey all three campuses to uncover the needs of the physically challenged individuals.
- * Coordinate with the rectorate and the financial department on the implementation of the physical changes required at the 3 campuses.
- * Compare the updated presentation's content prepared by the Orientation and Admissions Office to the previous one, and measure their impact on the targeted prospective students

Exemple 2

Goal B / Développer un enseignement et un apprentissage de qualité, centrés étudiant

Objectif B1.6 : Renforcer la participation des étudiants à l'évaluation et à l'amélioration de leur apprentissage

Mesures (processus continus):

B1.6.1 Mettre à jour le questionnaire EEE

B1.6.2 Établir un plan d'action visant à améliorer la participation des étudiants aux EEE

B1.6.3 Systématiser l'analyse et l'interprétation des résultats

B1.6.4 Mettre en place des mécanismes de prise en compte des retours évaluatifs des étudiants (réalisé en 2022).

Exemple 3

Goal C / Développer la production des savoirs et leur transfert vers la société.

Objectif C2 : Développement de la visibilité de la recherche à l'UA.

Mesure C2.2 : Développement de la mise en réseaux nationaux et internationaux de la recherche.

Instruments :

C2.2.1 : Politique d'internationalisation

C2.2.2 : Plans facultaires

Indicateur : Nombre de réseaux internationaux de la recherche intégrés par les unités de l'UA.

Il faut aussi mentionner dans ce contexte l'immense travail de formalisation des processus, piloté par le Bureau ISAQ et conduit avec et par les services, qui a mené à un mappage des processus d'environ 70% des services, clarifiant à tous les niveaux les démarches et responsabilités liées à chaque activité. Cet exercice a été perçu comme nécessaire et très utile par les services concernés, source d'autoréflexion et d'amélioration continue.

Le groupe d'experts a donc pu constater que la mise en œuvre de la stratégie est notamment soutenue par des démarches et instruments relevant du système qualité, pour tout ce qui concerne le renforcement des ressources humaines, le développement d'une recherche appliquée contextualisée, le renforcement de la dimension internationale, le développement de bonnes conditions d'études (tout en s'assurant de la participation étudiante et de son engagement), l'assurance d'une continuité au niveau de la gouvernance se dotant d'une base réglementaire bien consolidée, l'amélioration et la modernisation des pratiques administratives, le développement durable.

Le groupe d'experts a pu apprécier l'articulation entre les démarches qualité et le plan stratégique, dans un système qui soutient le développement de l'institution tenant compte du contexte du pays et donc capable de considérer les risques et opportunités locaux et régionaux.

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 (par exemple les rapports d'activité des unités de recherche, des facultés, des départements). Ces deux types de données sont recueillis lors des exercices d'évaluation et à travers la mise à jour des données chiffrées. 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.

Suite à la procédure de certification initiale du système qualité et aux recommandations d'amélioration en découlant, l'UA s'est engagée sur la voie de la gestion basée sur les

données. Elle a en effet développé son système d'information (SI), identifié des indicateurs mesurables pour la collecte de données et commencé à implanter ses outils d'informatique décisionnelle grâce à la visualisation des données (BI). Pour le SI, des bases de données ont été reliées, comme le Système d'information étudiant (SIS), qui contient des informations sur le corps étudiant, alimenté par les données récoltées à travers les enquêtes du Bureau de la recherche institutionnelle.

L'implantation de Power BI et de ses différents tableaux de bord, en voie de développement, posent les bases pour contribuer à la prise de décision par l'Administration. En effet, ce programme permet de visualiser toutes les données qui sont collectées sur le Système d'information étudiant (SIS), permettant l'accès à une information qualitative et quantitative sur différents champs, comme les effectifs d'étudiants, leurs profils, les taux de réussite et d'abandon, la satisfaction vis-à-vis des programmes, les résultats des Évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) et l'inscription aux cours. Les usager-ère-s y ont accès selon leur fonction.

Le Bureau des technologies de l'information enrichit les tableaux de bord au fur et à mesure qu'il reçoit des demandes par l'Administration et par les unités, avec flexibilité et souplesse. Il peut aussi ajouter des modules dans la base de données du SIS. Par exemple, il y a intégré le module sur la délibération en fin de semestre, permettant – grâce à la visualisation des données sous forme de tableaux de bord qu'offre Power BI – une meilleure appréciation des résultats obtenus par les étudiant-e-s pour chaque matière, facilitant l'analyse comparative menée entre les enseignant-e-s et les campus au cours des trois dernières années.

Toujours au niveau des étudiant-e-s, les restrictions budgétaires dues à la crise ont fait retarder l'acquisition d'un logiciel CRM qui devrait optimiser la mise à jour, le traitement et l'analyse des données étudiantes, simplifier la procédure d'admission et recueillir le feedback des usager-ère-s.

Au niveau des ressources humaines, l'UA a intégré la solution Oracle Fusion HCM, une plateforme qui a permis d'optimiser la gestion du temps et des tâches et qui a favorisé une standardisation dans la gestion des processus RH (notamment l'acquisition des talents et la fidélisation), permettant l'accès aux données en toute confidentialité.

Enfin, l'UA a développé dans le cadre du projet MED2IaH (Mediterranean Countries Towards Internationalisation at Home), un outil de collecte de données dédié à l'analyse du niveau de l'internationalisation de l'UA. Il sert depuis trois ans à la planification stratégique, au pilotage et à l'évaluation de l'internationalisation.

Tout cela soutient la prise de décisions stratégiques.

Analyse

Les expert-e-s soulignent l'importance du développement d'instruments favorisant l'exploitation de données à des fins de pilotage.

L'UA a bien développé sa capacité de collecte de données quantitatives et s'investit dans la direction du pilotage par la donnée. Le groupe d'experts a pu constater qu'un réel effort est mené pour faciliter la récolte des données (checklist et formations internes).

L'UA s'est dotée d'outils de pilotage diversifiés, comme notamment le programme Power BI, permettant de générer les tableaux de bord pour le monitoring dans un domaine donné.

D'un point de vue du pilotage stratégique, la base est en place (tableau de bord de suivi de la stratégie, Power BI) mais il faudra maintenant mieux articuler les indicateurs avec les

démarches qualité et la stratégie. Cela passera par un concept de pilotage qui permettra de faire le lien entre les données quantitatives et qualitatives avec le suivi des objectifs stratégiques. Ce concept permettra aussi de structurer la collecte des données sur la base d'indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques. Il permettra ainsi de compléter les indicateurs existants, notamment avec des indicateurs concernant les acteurs socio-économiques locaux.

Actuellement, les bases de données permettent de collecter des informations utiles à la gestion de diverses activités. Mais le lien avec les objectifs stratégiques institutionnels est à renforcer.

Le potentiel du pilotage par la donnée méritera aussi d'être développé au service du pilotage stratégique des facultés et des sites.

Ce concept de pilotage permettra également de clarifier l'articulation entre le Bureau ISAQ et celui de la recherche institutionnelle, ce qui amènera naturellement à clarifier les profils requis pour les postes à pourvoir.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande d'élaborer un concept de pilotage qui permette de faire le lien entre les données récoltées et le suivi des objectifs stratégiques et donc à l'université de s'appuyer sur les données tant quantitatives que qualitatives pour prendre ses décisions stratégiques.
- Le groupe d'experts recommande d'organiser des formations internes pour exploiter pleinement les outils informatiques de collecte et de visualisation des données selon les besoins de chaque partie prenante.

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

L'UA dispose de plusieurs démarches qualité pour l'évaluation de l'enseignement, consignés dans une Politique d'observation et d'évaluation des enseignements : l'Évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), l'Observation d'une classe par un-e conseiller-ère pédagogique ou par un-e expert-e disciplinaire (pair évaluateur-riche – dispositif qui n'a pas encore été activé), l'Évaluation du matériel d'un enseignement (EME), tous dispositifs utilisés dans le cadre du renouvellement des contrats des enseignant-e-s ou de leur promotion.

Le dispositif EEE est systématisé et mis à profit, avec prise en compte de ses résultats par les enseignant-e-s dans le sens de l'amélioration continue de leurs pratiques. Une synthèse des résultats est communiquée automatiquement à chaque enseignant-e et à la doyenne ou au doyen de la faculté. Il est prévu que les résultats obtenus dans le cadre de l'enseignement soient intégrés dans Power BI afin d'être utilisées dans la révision des programmes.

Chaque doyen-ne est tenu-e d'engager périodiquement une révision des programmes offerts par sa faculté, en faisant appel à plusieurs parties prenantes : étudiant-e-s, enseignant-e-s,

expert-e-s externes et professionnel-le-s qui relèvent de métiers auxquels le programme prépare. Les résultats sont discutés au conseil facultaire. Dans le processus d'évaluation et de révision d'un programme de formation, l'on considère différents critères et paramètres, comme l'alignement avec les acquis d'apprentissage de la matière sur les objectifs généraux de la formation, la clarté et la pertinence des critères d'évaluation, la clarté des consignes des projets, des mémoires ou des thèses, l'utilité et la qualité du matériel d'enseignement et le respect de la propriété intellectuelle.

Le déroulement des stages est aussi soumis à un dispositif évaluatif, variable d'un programme à l'autre.

Des enquêtes sont effectuées auprès des diplômé-e-s pour évaluer le degré de compatibilité entre la spécialité de formation et l'emploi, l'objectif étant de pouvoir réaliser une analyse des déficits de compétences et de réduire l'écart entre les qualifications acquises et celles exigées sur le marché de l'emploi.

Pour les professions de la santé, le processus de révision des programmes est validé par le Ministère qui reconnaît le titre et donne le droit d'exercer sur le plan national moyennant un examen d'État. Dans la Faculté de Santé, participent aux réunions des enseignant-e-s 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 du curriculum.

Aux évaluations et révisions internes s'ajoutent les évaluations externes. Trois programmes (licence en physiothérapie, licence en musique et musicologie, master en musique et musicologie) ont déjà été accrédités par des organismes externes (respectivement par la World Confederation for Physical Therapy – WCPT – et par l'agence européenne Music Quality Enhancement – MusiQuE), tandis qu'un quatrième programme (diplôme d'ingénieur en technologie de l'information et de la communication) est en voie de l'être (par l'Accreditation Board for Engineering and Technology – ABET).

Quant à l'évaluation des services liés à l'enseignement, elle se base surtout sur la satisfaction des usager-ère-s, mesurée par des questionnaires. Des audits externes des services n'ont pas encore eu lieu.

Analyse

Le processus d'évaluation des enseignements et des services par les étudiants a été élaboré et mis en place depuis 2009 et révisé à différentes reprises au fil des années, afin de maximiser sa pertinence. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, la révision des programmes d'études (révisions internes complétées dans certains cas par des accréditations externes) et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement.

Les dispositifs en place pour ce processus fournissent une base solide et permettent d'assurer la qualité de l'enseignement et des services relatifs. Cependant, le groupe d'experts voit plusieurs pistes d'amélioration.

Le taux de réponses aux questionnaires d'EEE n'atteint pas encore sa cible. Avec les formulaires anonymisés, la confiance des étudiant-e-s a certes été renforcée ; cependant, le dispositif ne semble pas encore stabilisé et peut encore être amélioré pour augmenter la participation. Une information systématique aux étudiant-e-s sur la finalité de la démarche et l'utilisation qui est faite des résultats, en leur montrant des exemples concrets de changements issus de leurs évaluations, devrait permettre d'améliorer le taux de réponses.

A noter que, selon les témoignages des groupes interviewés, les canaux de feedback moins formalisés s'avèrent parfois plus efficaces que des questionnaires. Par exemple, un échange de

feedback a lieu en fin de semestre sur un des programmes de formation, impliquant l'ensemble des étudiant-e-s concerné-e-s. Cette pratique très inclusive et interactive permet de faire des remarques directement aux responsables des programmes qui peuvent ensuite faire des ajustements dans un délai court, montrant ainsi que les remarques estudiantines sont prises en compte.

Les deux approches, individuelle via l'EEE sur un cours et collective – parfois moins formelle – à l'échelle d'un programme, sont complémentaires et présentent chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Les démarches de feedback collectif à l'échelle d'un programme, moins pratiquées, sont intéressantes et mériteraient d'être étendues.

Le niveau d'employabilité des diplômé-e-s de l'UA est globalement bon, même si le secteur d'emploi ne correspond pas toujours à la branche d'études. Les dispositifs pour s'assurer que les compétences développées par les étudiant-e-s répondent aux besoins du marché du travail, et plus largement de la qualité globale du programme, varient d'une faculté à l'autre.

Si le processus de révision des programmes est fixé au niveau institutionnel, toutes les facultés ne sont pas encore dotées d'un comité consultatif. Un tel dispositif, au niveau d'une faculté ou d'un programme, permet d'institutionnaliser et de renforcer les liens avec les partenaires du terrain au service de l'enseignement. Il permet d'assurer une veille sur l'évolution des divers métiers et plus largement d'offrir un cadre pour une réflexion continue autour des transformations nécessaires dans l'enseignement supérieur, face aux nouveaux défis technologiques et sociétaux.

Il devrait permettre également une réflexion sur la formation continue. Cette mission, qui nécessite un positionnement stratégique au niveau institutionnel, pourrait drainer un nouveau public et représenter une source financière intéressante pour l'UA, surtout si elle est menée en partenariat avec les entreprises. Les partenariats fructueux établis avec des fédérations sportives et des entreprises (p. ex. NOKIA et BMW) représentent des sources d'enrichissement importantes dans l'enseignement. L'UA pourrait systématiser ces pratiques dans l'application de son plan stratégique.

En ce qui concerne plus largement la qualité des programmes, le groupe d'experts note une grande avancée au niveau de l'alignement académique et souligne l'important travail de mapping entre les unités d'enseignement et les modalités d'évaluation. Ce seuil de maturité permet à l'UA d'entamer de manière plus institutionnalisée l'évaluation des programmes de formation, à travers un référentiel commun. Surtout que les évaluations externes internationales ne s'appliquent pas à tous les programmes. L'évaluation des programmes devrait inclure l'évaluation des compétences et des résultats attendus par programme, ainsi que le lien entre enseignement et recherche. Il ne sera pas forcément nécessaire de mettre en place une procédure unique, identique pour toutes les formations (MusiQuE et ABET par exemple utilisent des procédures différentes) mais il sera important de poser un cadre, un référentiel d'évaluation et des principes directeurs, en particulier le recours à une évaluation externe par des expert-e-s pairs indépendant-e-s de l'institution.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande d'institutionnaliser les évaluations de programmes (pour ceux qui ne sont pas concernés par une accréditation) sur la base d'un référentiel commun (avec autoévaluation et expertise externe) et qui intègrent l'évaluation des compétences et des résultats attendus ainsi que le lien enseignement-recherche.

- Le groupe d'experts recommande de mettre en place dans chaque faculté un cadre de réflexion continue avec des partenaires de terrain, par exemples par des comités consultatifs, pour assurer une veille sur l'évolution des métiers et les transformations nécessaires dans l'enseignement supérieur, face aux nouveaux défis technologiques et sociétaux ; ceci afin de renforcer l'adéquation des programmes de formation aux besoins du marché.

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

Description

Un système périodique d'évaluation et de révision des méthodes d'examens existe dans chaque faculté. Un exercice de mappage a été accompli en 2017, soit une correspondance 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. Actuellement, l'implémentation de l'approche par compétences est bien soudée ou en cours, selon les formations.

La procédure d'évaluation des prestations des étudiant-e-s fait partie du questionnaire d'EEE, qui comprend un groupe de questions relatives à la pertinence des évaluations (conception/format, fréquence, préparation, cohérence avec le cours, rétroactions, résultats), de même qu'elle fait partie de la procédure de délibération sur les résultats finaux semestriels.

Quant aux stages que les étudiant-e-s doivent effectuer pendant leurs études à l'UA, ils sont évalués par un jury qui examine plusieurs éléments (rapport(s), soutenance, etc.). L'évaluation des prestations étudiantes dans ce cadre bénéficie depuis 2020 d'un nouveau suivi institutionnel systématisé qui sera accompagné, selon ce qui est déclaré dans l'autoévaluation, d'un guide de stage au bénéfice de toutes les parties prenantes. Ce suivi comprend la définition claire des responsabilités de l'institution d'accueil et de la ou du stagiaire, le descriptif des tâches, les modalités d'évaluation du stage, l'évaluation que mènent les étudiant-e-s sur leur expérience en milieu de stage, les modalités appliquées par l'administration facultaire afin d'assurer le suivi du travail des maitres de stage, les modalités suivant lesquelles l'institution accueillante évalue le déroulement du stage et la performance des étudiant-e-s et des responsables de stage.

Les procédures de recours aux examens sont réglementées. Cette réglementation a été améliorée suite à l'évaluation de 2017, dans le sens de l'introduction d'une deuxième correction à la demande de l'étudiant-e, suivant les résultats d'un sondage et d'un focus group dédiés.

Analyse

Les procédures d'évaluation des prestations des étudiant-e-s sont périodiquement évaluées.

Les enseignant-e-s rencontré-e-s se sont montré-e-s ouvert-e-s aux feedback des étudiant-e-s et tiennent compte de leurs points de vue sur la nécessité d'adapter ou de réviser les méthodes d'examen, garantissant un équilibre entre dissertations, choix multiples, etc., selon la matière et en respectant le mapping entre la formation, les compétences à atteindre et les méthodes d'évaluation. L'approche par compétence adoptée depuis 2017 permettrait en outre d'indiquer les compétences visées dans le guide de stage et d'encore mieux cadrer tant les stagiaires que les employeurs.

La procédure de recours est règlementée. Cependant, selon les discussions menées par le groupe d'experts sur place, les recours contre une note d'examen dépendent de la faculté. Il ne semble pas qu'il y ait une procédure institutionnalisée très précise ni pour revoir un examen, ni pour contester une décision finale. Selon le témoignage du corps étudiant, en plus du système de recours formel (existant mais peu utilisé), on dispose d'un « formulaire de pétition » qu'on peut utiliser pour demander à repasser un examen, réviser ou contester la note et avoir une seconde chance de s'améliorer. Il semble que ce système soit largement connu et utilisé, et que c'est aux doyens et chefs des départements programmatiques de décider d'accueillir favorablement ce processus ou non. Pour le groupe d'experts il est toutefois important de veiller à ce que les demandes formulées via ce dispositif soient traitées de manière analogue par l'ensemble des facultés et départements, de manière à éviter les inégalités de traitement.

Une réflexion importante concerne les mesures anti-plagiat aux examens, en particulier les thèses ou travaux de fin d'études, suite aux avancées de l'intelligence artificielle, notamment de chat GPT. L'UA est en train de recourir de plus en plus aux présentations orales comme modalité d'examen, pour contourner le risque de plagiat. Une réflexion suivie d'un positionnement institutionnel est nécessaire à ce sujet car la progression rapide de l'intelligence artificielle nécessitera à terme de repenser l'évaluation, voire l'enseignement.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion sur la place de l'intelligence artificielle dans la pratique évaluative, voire dans l'enseignement.
- Le groupe d'experts recommande de veiller à ce que les demandes formulées via le « formulaire de pétition » soient traitées de manière analogue par l'ensemble des facultés, de manière à éviter les inégalités de traitement.

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

Description

Dans sa Politique d'internationalisation, entrée en vigueur en 2020, l'UA affiche sa volonté d'intégrer l'internationalisation dans l'ensemble de ses activités et y voit un indicateur de la qualité de ses prestations et de l'évolution de son positionnement local et international.

La dimension internationale est dès lors présente dans la formation à plusieurs niveaux : les accords de coopération avec de nombreuses universités partenaires en Europe, au Moyen-Orient et ailleurs ainsi que les actions de mobilité qui en découlent aussi bien pour les enseignant-e-s que pour les étudiant-e-s. Les étudiant-e-s dit-e-s « internationales et internationaux » ou de mobilité entrante sont celles et ceux qui viennent de l'étranger pour étudier au Liban ; elles et ils sont environ 200 dans l'année académique 2022-23, dont une majorité d'iraquien-ne-s. L'UA est pro-active sur ce sujet : des formations en langue arabe viennent compléter l'offre de formations en français et en anglais.

L'international est aussi présent dans les nombreux colloques, séminaires scientifiques et conférences auxquelles participe l'UA dans le monde et qu'elle accueille au Liban, ainsi que dans le bon réseautage du corps enseignant sur le plan académique.

Grâce au pilotage du Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation, l'UA s'est engagée en 2022 dans le projet européen SAFIR visant la réalisation des ODD et de l'inclusion socio-

économique de la jeunesse de neuf pays. Ce projet prévoit notamment la formation de formateurs et formatrices sur la sensibilisation et l'accompagnement des étudiant-e-s dans le domaine de l'entrepreneuriat social (ES) et l'intégration d'une composante ES aux cours d'entrepreneuriat dispensés à l'UA.

Enfin, l'UA a mis en place un accord de coopération avec l'École de Management de la Francophonie (ESFAM) qui permet aux étudiant-e-s en première année de master en management à l'UA de suivre leur deuxième année de master à l'ESFAM dans cinq destinations délocalisées en France, Belgique et Bulgarie. De même, les enseignant-e-s de l'UA interviennent dans des cours à l'ESFAM.

Analyse

Le groupe d'experts note favorablement l'accroissement de l'effectif des étudiant-e-s internationales et internationaux inscrit-e-s à l'UA, grâce notamment aux formations mises sur pied en langue arabe s'adressant aux ressortissant-e-s de la région du Moyen-Orient, mais pas seulement. Les programmes de double diplôme et les coopérations ciblées pour chaque domaine de formation contribuent à ce résultat.

Le retour des étudiant-e-s et du corps enseignant lors des entretiens a confirmé le bon fonctionnement des accords de coopération et le bon flux d'information sur les différentes opportunités offertes, avec un bon niveau d'accompagnement. Le Bureau des affaires estudiantines et le Centre de Langue soutiennent le corps étudiant à s'engager dans des activités internationales.

L'UA a bien su tirer profit de la formation à distance également pour soutenir la mise en réseau internationale dans l'enseignement, avec l'internationalisation explicite de certains modules de formation, en accord avec la nouvelle politique d'internationalisation.

Le groupe d'experts relève en outre l'ouverture socio-culturelle de l'UA à travers sa mission, ses valeurs et leur concrétisation. Le plurilinguisme et l'exploitation de son potentiel sont sans doute exemplaires à l'UA, bien qu'une politique institutionnelle à ce sujet n'ait pas encore été élaborée.

Un pas ultérieur que pourrait faire l'UA en accord avec ses politiques et leur concrétisation serait de décliner la stratégie internationale par faculté, avec de cibles adaptées aux différents contextes, y incluant la question du plurilinguisme. Cette démarche permettrait de valoriser davantage l'effort mené dans ce cadre, au bénéfice de toute la communauté académique.

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

(Recommandations)

/

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 et la mise sur pied du Conseil de la recherche scientifique et du Comité d'éthique en juillet 2015, l'UA s'est dotée du dispositif

réglementaire et structurel suivant afin de mettre en place un processus qualité pour les activités de recherche :

- le Règlement intérieur de la recherche scientifique
- le Statut de l’enseignant
- la Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains
- la Politique anti-plagiat et anti-falsification
- la Politique inhérente à l’organisation de colloques
- la Politique de financement de la recherche scientifique
- la Politique inhérente aux codirections de thèses et aux soutiens doctoraux
- le Règlement intérieur des Éditions
- le Guide du mémoire de recherche

Outre ces documents, l’UA mène sa recherche en s’orientant sur son Plan de développement stratégique de la recherche 2017-2020 (le plan 2021-2026 étant en cours d’élaboration, retardé par les crises au Liban).

La recherche au sein de l’UA est de nature appliquée. Elle se concentre uniquement sur trois facultés dans la perspective de créer des pôles d’excellence : Faculté d’ingénierie, Faculté de musique et de musicologie, et Faculté des sciences du sport. 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 ; et Laboratoire sport, santé, société L3S).

Les liens avec le Centre National de Recherche Scientifique (CNRS) libanais et avec l’Agence universitaire de la francophonie (AUF) permettent concrètement l’identification de lignes prioritaires et de sources de financement.

L’UA vise le développement de projets de recherche collective pluridisciplinaire soutenus par des instances nationales et/ou internationales. Par exemple, les soutiens doctoraux octroyés par l’AUF et l’Institut français du Liban (IFL) dans le cadre du projet SAFAR à des doctorant-e-s inscrit-e-s dans des universités françaises et en codirection (sans cotutelle) à l’UA permettent de soutenir l’effort de recherche collective à l’UA.

Les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses – présent-e-s en proportion encore relativement faible – doivent produire au moins une publication par an. Cette obligation est vérifiée et évaluée par le Vice-rectorat à la recherche. Par ailleurs, les efforts et résultats relatifs à la publication font partie des critères pour la promotion des carrières.

Les différents départements de l’UA organisent régulièrement des journées scientifiques en invitant des expert-e-s et des chercheur-se-s à présenter leurs travaux. De bons liens existent également avec des entreprises privées. Ces dispositifs assurent des apports constants par des acteurs externes et alimentent le transfert des connaissances et des technologies. Outre les efforts de divulgation opérés par les différentes facultés, la Faculté de santé publique réalise également le transfert des résultats des recherches vers la société par le biais de séminaires visant principalement les professionnel-le-s de la santé.

Les travaux de recherche sont souvent évalués par les pairs sur le plan national et international, selon les publications visées. En outre, l’UA dispose de sa propre maison d’édition, les Éditions de l’Université Antonine.

La base de données bibliographiques Scopus (Elsevier) dont dispose l'UA permet l'accès aux recherches publiées ainsi que le recrutement d'enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses présentant des taux de publication et de citation (h-index) élevés sur le plan national.

En ce qui concerne les liens avec les milieux professionnels, l'UA projette la mise en place d'une commission chargée de la relation entre les centres de recherche de l'UA et les entreprises pertinentes.

Au niveau de l'enrichissement de l'enseignement par la recherche, il va de la prise en compte des dernières avancées scientifiques et technologiques du domaine disciplinaire concerné dans les cours, au transfert systématique des résultats de recherches réalisées par les membres du corps enseignant (individuellement ou collectivement) dans certains cours, et ce, d'une manière formalisée et documentée (grâce surtout aux résultats obtenus par TICKET et par le CRTM), en passant par l'implication du corps étudiant dans plusieurs projets et travaux de recherche menés au sein des laboratoires.

Analyse

La recherche au Liban a beaucoup souffert des récentes crises traversées par le pays. Ainsi, le Centre de Recherche Euro-Méditerranéen en Arts et Communication (CREMAC) n'est plus actif. Les autres centres de recherche ont été maintenus principalement grâce aux financements reçus par des soutiens et partenariats locaux ou internationaux, ainsi que grâce à l'excellente coopération avec les entreprises du territoire. Toutefois, il faut souligner que dans ce contexte d'extrême difficulté pour tout le secteur tertiaire, la création du Laboratoire L3S en sciences du sport est un signe encourageant. Cette initiative a d'ores et déjà permis de positionner l'UA comme un des centres d'excellence sportive au Liban.

La recherche de l'UA se veut « interdisciplinaire et contextualisée », dans une institution qui vise à offrir des formations professionnalisantes et qui veut contribuer 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. L'université dispose d'une stratégie, d'une politique, d'instances et de processus qualité pour les activités de recherche. Cela dit, le groupe d'experts estime que les efforts sont à poursuivre pour renforcer cette mission.

Dans la phase actuelle de reprise de la recherche, et en vue de la finalisation de la stratégie 2023-2026, le groupe d'experts considère que l'UA gagnerait à renforcer l'articulation entre la recherche et les objectifs et les forces de l'université, sans se limiter à une approche liée aux opportunités de financement. Cette réflexion sur les projets de recherche s'inscrivant dans la stratégie institutionnelle devrait impliquer tous les acteurs (chercheur-se-s, enseignant-e-s, et partenaires, voire les membres du personnel administratif) et s'articuler autour d'un écosystème permettant de structurer davantage la contextualisation de la recherche (en prenant aussi en compte les besoins des entreprises locales et régionales) avec une mise en place d'indicateurs dédiés pour renforcer l'ancrage territorial. Cette approche permettrait aussi de renforcer la recherche interdisciplinaire impliquant plusieurs facultés et favorisant les synergies internes et externes en réponse aux besoins locaux et régionaux.

Cela implique bien sûr de poursuivre les efforts pour le développement de la recherche dans l'ensemble des facultés, ce qui passe notamment par le développement des compétences en recherche du corps professoral, car force est de constater aujourd'hui les grandes disparités en la matière au sein de l'UA. Il est patent qu'une grande faculté en termes d'étudiant-e-s comme la Faculté de gestion des affaires ne produise pratiquement aucune recherche. Cela est d'autant plus étonnant que chaque faculté compte des enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses censé-e-s devoir produire au moins une publication par année.

L'engagement dans la recherche devrait concerner toutes les facultés et les règles définies par l'UA être appliquées de manière conséquente.

Le groupe d'experts invite également l'UA à réfléchir sur les modèles économiques à mettre en place pour transférer les résultats scientifiques vers le monde socio-économique et créer de l'innovation. Cela permettra de renforcer la visibilité locale et de trouver d'autres sources de financements. De même, il faudra continuer d'explorer les pistes de collaboration avec les partenaires privés pour financer le matériel et les équipements de recherche (p. ex. les serveurs pour big data).

La stratégie de l'UA prévoit un processus structuré de transférabilité de la recherche vers les enseignements. Pour le moment bien sûr, seules les facultés qui font de la recherche peuvent transférer leurs propres résultats dans l'enseignement ; les autres s'appuyant pour leurs enseignements sur la recherche menée dans d'autres institutions. Cela dit, le lien enseignement-recherche va bien au-delà d'une prise en compte des résultats de recherche dans l'enseignement. Il peut passer par exemple par l'implication des étudiant-e-s dans les projets de recherche ; l'apprentissage PAR la recherche – une bonne pratique déjà existante dans la Faculté d'Ingénierie. Une réflexion globale sur les différentes dimensions du lien enseignement-recherche permettrait de renforcer la qualité de l'enseignement et de familiariser les étudiants à la pratique de la recherche.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, en vue de l'ancrer dans la stratégie 2023-2026.
- Le groupe d'experts recommande de renforcer l'articulation entre la recherche et les objectifs et les forces de l'UA et de structurer la contextualisation de la recherche afin de répondre au mieux, si besoin par une approche interdisciplinaire, aux besoins locaux et régionaux.
- Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour développer la recherche dans l'ensemble des facultés.

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 est le principal responsable du processus d'évaluation des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.

Il vérifie les publications des enseignant-e-s à temps plein de l'UA au regard de leurs engagements contractuels, en termes de nombre de travaux de recherche publiés par an et de leur qualité. Par ailleurs, les enseignant-e-s qui se portent candidat-e-s à un nouveau grade académique, doivent présenter un portefeuille de travaux de recherche publiés. Ce portefeuille est analysé par le Vice-rectorat à la recherche, avant que l'étude du dossier de promotion soit menée par la Commission de Qualification aux Grades Académiques, comme le prévoient les dispositions du Statut de l'enseignant à l'UA. Les critères appliqués pour cette évaluation comprennent la visibilité, l'indexation, le facteur d'impact et le rang du périodique. L'efficience

du contrôle par des pairs exercé dans le cadre éditorial est également prise en compte dans l'évaluation.

L'évaluation des travaux collectifs de recherche soumis à une demande de subvention externe (provenant notamment du CNRS-L ou de l'AUF) repose sur les processus des bailleurs de fonds. L'UA évalue aussi la qualité des événements scientifiques qu'elle organise, en appliquant la Politique inhérente à l'organisation de colloques.

Le Comité d'éthique de l'UA s'engage dans la lutte contre le plagiat, notamment en organisant des colloques pour le corps enseignant et le corps étudiant à ce sujet.

Analyse

Le processus d'évaluation de la recherche est soutenu par un dispositif réglementaire et structurel graduellement mis en place. Un résultat tangible de ce dispositif est l'autoévaluation de 2023 portant sur la recherche, contenant notamment une synthèse des taux de publication par faculté et par année, rendant ainsi possible une veille d'ensemble par le Vice-rectorat à la recherche.

A noter que les données analysées s'arrêtent souvent à l'année 2019 et ne font pas apparaître la production des sites géographiques. Au niveau uniquement quantitatif, on note une diminution significative de la production scientifique par année sur la période 2020-2022 (à l'exception de la Faculté d'ingénierie qui maintient le niveau au-dessus d'une publication par enseignant par année). Cela est probablement dû au fait que fin 2019, avec la dépréciation de la livre libanaise, l'UA a pu uniquement poursuivre les recherches entamées, grâce à l'engagement et à l'esprit de résilience de ses enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses, malgré la quasi-disparition des moyens.

Aussi, aucun mécanisme d'évaluation des centres de recherche n'a été mis en place jusqu'à présent. Hormis pour les projets financés par le CNRS-L et par l'AUF qui sont ponctuellement évalués, le système qualité de l'UA ne prévoit pas d'évaluations externes périodiques des résultats collectifs des centres de recherche.

Il est à noter aussi que le monitoring dédié à la recherche ne comprend pas d'indicateurs en lien avec les objectifs stratégiques institutionnels de recherche s'inscrivant dans une vision stratégique de recherche top-down au niveau de l'UA ; l'approche *bottom-up* étant actuellement prédominante. En effet, l'évaluation de la production scientifique devrait se développer par une analyse « multi-critères » (multidisciplinaire et contextuelle) permettant une meilleure orientation des projets à mener. Elle devrait également intégrer le degré de pertinence des thématiques des recherches menées au sein de l'UA au regard de ses objectifs institutionnels (voir aussi standard 4.1).

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de systématiser le suivi et l'analyse de la production scientifique individuelle et collective et d'en évaluer l'alignement avec les objectifs institutionnels.

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

Description

L'UA affiche sa volonté de soutenir la mise en réseau internationale de la recherche dès le préambule de sa Politique d'internationalisation.

Ce réseautage est réalisé systématiquement par le laboratoire TICKET et par le CRTM, grâce à la coopération internationale dans les domaines respectifs de l'ingénierie et de la musicologie. Des travaux de recherche sont ainsi réalisés par les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses de l'UA en collaboration notamment avec des collègues d'universités françaises (en plus des codirections de thèses doctorales, soutenues par l'AUF ou l'IFL), ou dans le cadre de projets de recherche collectifs soutenus à l'international. Divers événements scientifiques sont organisés par le laboratoire TICKET et le CRTM en partenariat avec des institutions de renommée internationale.

Le nouveau laboratoire L3S pour les sciences du sport assumera une orientation nette vers l'international. 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 permet entre autres de publier des articles en coauteurs.

Analyse

Les trois centres de recherche de l'UA présentent de bonnes performances en matière de visibilité scientifique. Au niveau plus global, le groupe d'experts a pu constater que l'UA soutient la mise en réseau internationale dans la recherche, y compris à travers le financement de la mobilité du corps enseignant. En effet, les chercheur-se-s sont encouragé-e-s, notamment par la mise à disposition d'un budget dédié, à présenter leurs travaux de recherche dans des conférences internationales, leur permettant d'établir des réseaux d'échange.

Le groupe d'experts suggère à l'UA de mettre à profit la mise en réseau internationale pour développer l'intégration de la recherche dans les différentes facultés.

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

(Recommandations)

/

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

Les engagements contractuels pour le personnel enseignant sont essentiellement de deux types : à plein temps et vacataire. Des 500 membres du corps enseignant, 76 sont à plein temps et 424 sont vacataires. Le taux des titulaires d'un doctorat parmi les enseignant-e-s à temps plein est passé de 46% en 2017-2018 à 54% en 2022-2023.

Pour le personnel d'enseignement et de recherche, c'est la doyenne ou le doyen qui propose le recrutement dans sa faculté, les mécanismes et critères étant clairement explicités dans le Statut de l'enseignant. La rectrice ou le recteur assure ensuite l'engagement contractuel. Les contrats de recrutement au début sont d'un an. Les postes de responsabilité académique sont définis dans les règlements de l'UA. L'échelle de rémunération, règlementée par des conditions statutaires précises et rendues publiques, suit différents critères en relation avec le grade, l'ancienneté, le nombre de travaux de recherche publiés, la performance enseignante et le type d'engagement. Il y a un grade académique pré-doctoral (Enseignant) et trois grades postdoctoraux (Maître de conférences, Professeur associé, et Professeur). La Commission de Qualification aux Grades Académiques étudie les demandes de promotion des candidat-e-s. C'est la rectrice ou le recteur qui statue en dernière instance sur chaque demande.

Le Centre de formation permanente et le Centre de Langues sont surtout utiles pour les diplômé-e-s encore sans emploi ou pour le corps enseignant, offrant des formations continues selon les besoins. Le personnel administratif peut en bénéficier également.

Le Centre APUI fournit du soutien pédagogique au corps enseignant interne et externe et offre aussi des formations continues. La coordination de ses tâches est actuellement assurée par le Bureau ISAQ. Lorsqu'en 2020 il a fallu passer au mode d'enseignement intégralement à distance, tou-te-s les enseignant-e-s ont pu participer à des webinaires sur l'enseignement et l'évaluation en ligne. Une formation avancée a aussi été dispensée, en coopération avec l'Université de Lausanne, sur la planification, la structuration et l'animation d'un MOOC, la production des contenus d'un MOOC et la réalisation des activités d'apprentissage dans ce cadre.

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 Statut de l'employé. La direction des ressources humaines met à la portée des nouvelles recrues un référentiel de postes administratifs décrivant leurs tâches et responsabilités. Quant à la promotion du personnel administratif, elle se concrétise par la rotation de poste ou par le décrochage d'une promotion professionnelle dans le cadre du plan de succession en vigueur à l'UA. Quant à la formation, le Bureau des ressources humaines offre des formations continues au personnel, qui répondent à un plan préalablement établi. Outre la formation Excel, les thèmes explorés sont ceux de l'intelligence émotionnelle, la pensée créative et les capacités d'innovation, ainsi que la bonne gestion du temps.

Le Bureau d'insertion professionnelle accompagne les étudiant-e-s à la fin de leurs études. Selon les données relevées, il y a un taux de satisfaction élevé parmi les diplômé-e-s quant à leur insertion professionnelle, malgré le fait que certain-e-s étudiant-e-s sont obligé-e-s parfois de changer de domaine pour s'insérer professionnellement.

Analyse

L'UA dispose des mécanismes pour s'assurer de la qualification de son personnel et de bonnes conditions de travail. Le développement intégral humain est au cœur de la politique institutionnelle, visant à attirer des ressources humaines compétentes et qualifiées ainsi qu'à les retenir à l'UA. Le groupe d'experts a effectivement relevé lors de la visite sur place une grande satisfaction du personnel de l'UA et un fort sentiment d'appartenance, ce qui se traduit par du personnel très engagé.

Pour les enseignant-e-s à temps plein, les processus et les critères pour le recrutement et la promotion sont clairement indiqués dans le Statut de l'enseignant. Les processus sont aussi

clairement définis pour le personnel administratif et technique dans le Statut de l'employé, avec des possibilités de formation continue pour tout le personnel.

La mise en place du Centre APUI pour soutenir les compétences pédagogiques et didactiques du corps enseignant, y compris en matière de pédagogie innovante, était une action en ligne avec la stratégie institutionnelle, ses objectifs de croissance et son souci de qualité. Cependant, le groupe d'experts note que la responsabilité du Centre a été entretemps transférée au Bureau ISAQ, avec une réorganisation des missions qui lui incombait et une fonctionnalité limitée, dû aussi aux ressources disponibles. Le Bureau ISAQ est maintenant responsable de la planification et l'offre de formations pédagogiques pour les enseignant-e-s et de la mise à jour du Guide d'accompagnement didactique. Le Centre APUI, tout en gardant des responsabilités telles que la composition des jurys de recrutement d'enseignant-e-s, pour juger de la qualité pédagogique, ou la mise en place des formations, a perdu en visibilité. Son intégration dans le Bureau ISAQ a sa cohérence mais il est primordial d'assurer la visibilité de l'offre de formations pour le développement pédagogique. Le groupe d'experts encourage la redéfinition des missions et des prérogatives du Centre afin d'assurer la poursuite de ses activités également sous le pilotage du Bureau ISAQ, 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 étudiant-e-s et des alumni. Ces services sont assidument fréquentés et répondent aux besoins identifiés.

Le groupe d'experts note toutefois que le développement de la compétence disciplinaire chez l'enseignant-e à temps plein est incité surtout par l'obligation contractuelle de publier un travail de recherche par an dans un périodique à comité de lecture. Le groupe d'experts a appris que des décharges académiques ou administratives sont accordées pour permettre aux enseignant-e-s de bien mener à terme leurs tâches ou projets de recherche ou formations. Cependant, les conditions de travail sont diversifiées, il y a un manque de focus en recherche chez certain-e-s enseignant-e-s, ce qui fait que cette obligation contractuelle d'une publication par an n'est pas systématiquement respectée. En outre, il y a un nombre faible d'enseignant-e-s à temps plein. Il en résulte une faible production de recherche dans certaines facultés, même s'il y a des enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses. Afin de pallier ce problème, l'UA envisage de préparer des contrats adressés à des chercheur-se-s invité-e-s avec une double affiliation, au service de la seule mission qui leur sera confiée, à savoir de mener des recherches. Cette solution est intéressante mais elle ne permettra pas de combler les lacunes internes en matière de compétences de recherche ni de renforcer le lien entre enseignement et recherche.

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

Recommandations

- Le groupe d'experts recommande d'accorder une importance particulière au soutien pédagogique dans le cadre de la restructuration du Bureau ISAQ.
- Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour augmenter les compétences de recherche du corps professoral afin de développer l'activité de recherche dans l'ensemble des facultés.

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 d'enseignement, dans le but de garantir un fonctionnement de qualité assurant les objectifs institutionnels et de formation.

L'évaluation individuelle des enseignant-e-s à temps plein est systématisée au moment du renouvellement du contrat d'engagement, de même que lorsqu'ils ou elles déposent une demande de promotion-qualification au grade académique supérieur. Cette démarche est régulée par le Statut de l'enseignant et tient aussi en compte l'observation et l'évaluation des enseignements qui repose principalement sur les EEE.

L'évaluation de la performance des enseignant-e-s vacataires n'est pas réalisée d'une manière systématique, hormis les rapports fournis sur l'évaluation de leurs enseignements par les étudiant-e-s. Il en va de même pour l'évaluation périodique du personnel administratif, qui n'est pas encore systématisée.

Analyse

Avant la période de crise, l'évaluation du personnel, qu'il soit académique ou administratif, se faisait régulièrement, par le biais d'instruments formalisés et assurant un retour constant, une écoute des aspirations de carrière et la mise en place de mesures correctives ou de valorisation au niveau individuel. Ensuite, cette systématité n'a pas été maintenue et actuellement ces bonnes pratiques devraient être réintroduites et rendues encore plus pertinentes.

L'UA prévoit déjà la mise en place d'une évaluation annuelle de la performance des membres du corps administratif, par le biais d'un formulaire d'évaluation devant être renseigné conjointement par la Direction des ressources humaines et la Direction du service concerné, et ce dans le but d'éviter que la performance ne soit uniquement évaluée au milieu et à la fin de la période probatoire. Sans cette évaluation, il serait difficile d'apprécier si le plan de formation proposé est adéquat.

De même en est-il de l'évaluation de la performance des enseignant-e-s vacataires qui est appelée à être systématisée dans un rapport établi périodiquement par les membres de la direction des départements.

Comme déjà mentionné, au-delà de l'EEE, dont la conduite est périodique et systématique, l'enseignant-e à temps plein est actuellement évalué-e essentiellement dans le cadre du renouvellement du contrat d'engagement, conclu normalement pour plusieurs années, ou à l'occasion de la procédure de qualification aux grades académiques. L'UA estime utile d'impliquer les chef-fe-s de départements et/ou les coordinateur-ric-e-s disciplinaires dans la réalisation des évaluations annuelles de la performance des enseignant-e-s à temps plein, conformément à la Politique d'observation et d'évaluation des enseignants, en gardant en vue les dimensions suivantes : la connaissance du contenu enseigné, la qualité du matériel didactique proposé, la planification et la préparation des enseignements, la prestation en classe, les activités d'enseignement et d'apprentissage, l'évaluation des apprentissages des étudiant-e-s et l'engagement personnel et institutionnel dans l'amélioration de l'enseignement.

Le groupe des experts ne peut qu'encourager la mise en œuvre formalisée et périodique de ces démarches, au bénéfice de l'ensemble du personnel, pour encore plus valoriser et fidéliser les membres de sa communauté.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande d'évaluer périodiquement l'ensemble du personnel sur base annuelle.

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

Description

L'UA ne délivre pas de titre de doctorat. Mais elle a adopté des mesures favorisant l'accès de ses étudiant-e-s aux études de doctorat ou la collaboration pour le développement de doctorats en coopération.

Pour ses enseignant-e-s menant de la recherche, elle prévoit une réduction de la charge d'enseignement pour leur permettre de développer leur recherche et avancer dans leur carrière.

La promotion au grade académique supérieur se base effectivement sur le nombre de travaux de recherche publiés, les années d'ancienneté, la performance d'enseignement et les services rendus à la communauté.

Une Politique de financement de la recherche scientifique soutient les enseignant-e-s non-titulaires de doctorat pour suivre une formation doctorale (bourses AUF, bourses du programme SAFAR de l'IFL). Cette démarche se fonde sur la Politique inhérente aux codirections de thèses et aux soutiens doctoraux à l'UA.

Les chercheur-se-s sont soutenu-e-s financièrement et au niveau logistique pour leurs activités de recherche (participation à des colloques, publication de travaux scientifiques). Une allocation budgétaire leur permet également la participation à des formations organisées localement et à l'international.

La coopération internationale permet, enfin, la mobilité ciblée du corps enseignant et de recherche, une mise en réseau importante dans le développement de leurs recherches et, par conséquent, de leur carrière.

Analyse

Comme il a été relevé dans les descriptions et les analyses du domaine 4, toutes les facultés ne sont pas actives en recherche et n'offrent donc pas l'entier des possibilités pour développer ses compétences de recherche et sa carrière scientifique. Il est difficile en effet d'encourager la relève scientifique dans les facultés très centrées sur l'enseignement. Là où il n'y a pas de recherche (comme actuellement dans la Faculté de gestion), il est aussi difficile d'avancer dans la carrière. Il existe toutefois des mesures (bourses de l'AUF ou de l'IFL, co-financement de thèse avec l'Ambassade de France) pour promouvoir la formation doctorale des enseignants. En même temps, l'UA essaye d'obtenir davantage de financements des entreprises pour former et retenir des chercheur-se-s. Le groupe d'experts encourage la poursuite de ces importantes

mesures. Cela dit, pour les facultés faisant de la recherche, les mesures en place permettent le développement de carrière de la relève scientifique.

En ce qui concerne l'accès au doctorat pour les étudiant-e-s de Master, l'UA encourage le développement de doctorats en coopération. D'une manière générale, une meilleure visibilité des travaux de recherche auprès des étudiant-e-s et leur implication plus grande dans les projets de recherche permettra de les familiariser avec cette activité et, qui sait, leur donnera peut-être envie de s'engager dans cette voie.

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 ainsi qu'un principe élargi de non-discrimination dans tous les domaines et niveaux de l'institution.

Description

L'UA a adopté la Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes. Une Cellule parité au sein du Bureau ISAQ avait été mise en place notamment pour évaluer l'impact de la politique susmentionnée, mais cette Cellule a été suspendue lors des crises au Liban par manque d'effectifs.

Dans la Cellule parité, il est prévu que siègent le Vice-rectorat au développement humain intégral, la Direction du Bureau ISAQ, la Direction du Bureau des ressources humaines, la Direction du Bureau de la communication et la Direction du Bureau de l'orientation et d'admission. La Cellule avait élaboré un plan d'action pour lutter contre les stéréotypes de sexe relatifs aux métiers enseignés à l'UA et réduire l'écart des genres au niveau des corps étudiant, enseignant et administratif. À cette fin, elle s'appuyait notamment sur des campagnes de communication, par exemples avec la diffusion de vidéos. Elle a bien analysé les procédures de recrutement, de promotion et de rémunération et constaté leur nature égalitaire, dans le sens qu'aucune discrimination ne peut être fondée sur les règlementations et procédures en vigueur telles que décrites par le Statut de l'enseignant et le Statut de l'employé.

Au niveau de la communication, un Guide de la communication sans stéréotype de sexe est en cours d'élaboration.

Enfin, l'UA s'implique dans le projet WE4LEAD (Womens Empowerment for LEADership and Equity in Higher Education Institutions) qui s'est donné l'égalité femmes-hommes pour objectif afin d'atteindre des résultats spécifiques et mesurables, entre autres la mise en œuvre de la collecte de données de genre et le renforcement des mécanismes d'évaluation dans ce domaine. Ce projet européen (Programme Erasmus+) est effectif depuis mars 2023 pour une durée de 3 ans. Il vise la transformation de la gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur et favorise l'accès des femmes à des fonctions de responsabilité et de direction.

Dans ce contexte, l'UA vise à une égalité des chances parmi les différents sites de formation, offrant des diplômes analogues : mêmes acquis, mêmes enseignant-e-s, même syllabus, mêmes examens. L'UA a élargi la fourchette des bourses octroyées aux étudiant-e-s pour les soutenir financièrement, en particulier pour venir à l'encontre du contexte socio-économique des régions plus défavorisées de Zahlé-Békaa et Mejdlaya-Zgharta.

Analyse

La politique de l'UA en matière d'égalité des chances vise le « 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.

Depuis la certification initiale du système d'assurance qualité, l'UA a défini 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. En 2021- 2022, l'UA a nommé une femme au poste de directrice administrative pour l'un de ses campus et en 2022-2023, elle a recruté globalement 8 femmes à temps plein par rapport à 3 hommes. Le groupe d'experts apprécie les efforts et les résultats obtenus jusqu'à présent. Cependant, il constate que la Cellule parité a été mise en « stand-by » pendant la période de crise et que le Bureau ISAQ n'a pas suffisamment d'effectifs pour piloter également l'activité de cette Cellule. L'UA devra alors tout d'abord relancer le travail de la Cellule parité pour mettre à jour son plan d'action établi et le mettre en œuvre.

Le groupe d'experts est conscient qu'il s'agit d'un travail de longue durée pour aplanir les inégalités et il faut donc assurer l'investissement de ressources afin de poursuivre les politiques établies selon un plan d'action cohérent et mis en œuvre.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de reprendre les travaux en matière d'égalité entre hommes et femmes sur la base du plan d'action révisé, de lui allouer les ressources nécessaires et d'évaluer en temps voulu la mise en œuvre et l'impact des mesures prévues dans la politique institutionnelle dédiée.

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

Le Bureau de la communication et le Secrétariat général s'investissent pour que les dispositions en lien avec les processus qualité soient connues du personnel et du corps étudiant. Le plan d'action de ce Bureau témoigne d'initiatives dans ce sens.

La politique qualité institutionnelle est publiée sur le site web institutionnel de l'UA. Les processus y dérivant sont au fur et à mesure communiqués aux parties prenantes, à travers plusieurs canaux.

Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, et récemment TikTok) sont de plus en plus utilisés pour faire passer des messages ciblés à un public précis. Selon les campus et le type d'événement ou d'information, les médias utilisés diffèrent pour s'adapter au mieux à la population ciblée. Le courriel reste aussi une forme de communication formelle utilisée aussi de manière ciblée, pour que les messages ne se perdent pas dans le flux.

Les étudiant-e-s sont informé-e-s, 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 particulier, elles et ils sont informé-e-s sur les

différents modes de communication existants et les canaux prévus, ainsi que les bureaux ou personnes impliqués.

Grâce au mappage et à la formalisation des procédures dans 70% environ des services, l'on témoigne d'une ample clarification des rôles et des démarches.

Analyse

Grâce à la bonne interaction entre le Bureau de communication, le Secrétariat général et le Bureau ISAQ, les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité sont connues du personnel et des étudiant-e-s.

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

La Politique d'assurance qualité constitue la base sur laquelle les processus d'assurance qualité se fondent. Elle a été révisée et communiquée aux membres du personnel académique et administratif ainsi qu'au corps étudiant et publiée sur le site web.

Comme déjà mentionné, on trouve facilement la rubrique dédiée à l'assurance qualité dans la version anglaise du site web. Les procédures y sont décrites et on peut télécharger les rapports relatifs à la certification initiale du système qualité et son suivi, ainsi que deux rapports portant sur l'évaluation externe de programmes (WCPT Evaluation Report of the Department of Physical Therapy – 2018 ; Self-Assessment Report of the Music and Musicology programs – 2019).

Les étudiant-e-s et les enseignant-e-s sont informé-e-s 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, représentés par tous les corps, constituent les lieux formalisés où l'information sur la qualité est discutée assurant un retour vers le haut, au niveau de la gouvernance qui mandate ensuite le Bureau ISAQ pour mener les actions pertinentes d'amélioration et de suivi.

Analyse

L'information sur la politique qualité est bonne. Dans la poursuite de son plan d'action pour l'année 2022-2023, la communication portant sur le retour des processus d'assurance qualité et ses résultats aux personnels et aux étudiant-e-s a été ciblée, menant un effort important pour que les dispositions en lien avec les processus qualité soient connues, notamment en lien avec le renouvellement de la certification du système qualité. Toutefois, cette communication pourrait être encore mieux structurée. L'une des options envisagées par l'UA est de dédier une section à l'assurance qualité dans les plans d'action du Bureau de la communication et du Secrétariat général, comme ces deux instances s'occupent de la communication interne et externe.

Concernant l'EEE, une synthèse des résultats est communiquée automatiquement à chaque enseignant-e et à la doyenne ou au doyen de la faculté. Il est aussi essentiel que la démarche d'EEE soit aussi bien connue des étudiant-e-s, que ses résultats, et en particulier les mesures prises à leur suite, leur soient systématiquement communiqués. Cela renforcera la légitimité de l'outil et le sens de leur participation, faible actuellement (voir aussi standard 3.1).

La communication sur le système de qualité pourrait dans le futur servir davantage comme instrument pour consolider la culture de la qualité dans l'ensemble de la communauté universitaire, utilisant les résultats et l'impact des démarches qualité comme levier. Actuellement, la section du site Internet « Self-evaluation activities and reports » ne contient aucun rapport et mériterait d'être complétée.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande la mise à jour des pages web consacrées aux activités d'autoévaluation en publiant les rapports y relatifs.
- Le groupe d'experts recommande d'informer systématiquement les étudiants sur la finalité de la démarche d'EEE et sur l'utilisation qui est faite des résultats.

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 Internet de l'université. L'UA utilise notamment son nouveau site web anglais pour diffuser tout type d'information en relation avec les programmes offerts par ses facultés, les objectifs des programmes, les descriptifs des matières. En particulier, un nouveau Guide d'admission est sorti avec toutes les informations nécessaires sur les formations offertes.

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. Tout au long de l'année académique ce bureau planifie des visites d'établissements scolaires, dans toutes les régions libanaises, et organise des séances d'orientation aux lycéen-ne-s. Il planifie annuellement des journées « Portes ouvertes » au sein des campus de l'UA. Dans ce contexte, des chargé-e-s de mission à l'orientation et l'admission ont été désigné-e-s au sein des facultés pour que celles-ci soient impliquées davantage dans le recrutement des étudiant-e-s et la dissémination des informations sur les formations offertes, en particulier lors des journées Portes ouvertes.

La communication sur les diplômes décernés s'effectue également grâce à un nouveau format du relevé de notes qui reflète le cheminement académique complet de l'étudiant-e. Ceci facilite l'octroi à chaque étudiant-e du Supplément au diplôme, depuis 2020 : il s'agit d'une description détaillée du cursus universitaire pour faciliter la lecture des diplômes en termes de système de notation et de niveau de qualifications.

Analyse

L'université publie régulièrement une information précise sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre. Les caractéristiques principales des formations, leur utilité sociale, économique et culturelle, leurs objectifs et les acquis d'apprentissage visés sont clairement indiqués dans les descriptifs des formations. Le fait que le nombre d'étudiant-e-s ait presque doublé depuis l'évaluation menée en 2017 est également un signe de communication efficace sur les formations offertes dans les campagnes de recrutement et que les formations sont concurrentielles et en adéquation avec besoins de la région. Les informations diffusées permettent aux étudiant-e-s de se faire une bonne idée de ce que peut leur apporter la formation.

La version anglaise du site web de l'UA a été retravaillée pour faciliter l'accès aux informations utiles aussi bien en interne que pour le public externe. Cependant, la refonte de la version française reste inachevée. Il est essentiel que sa mise à jour soit complétée rapidement, vu le profil francophone de l'UA dans le contexte libanais et international. En attendant, il conviendrait d'informer explicitement l'utilisateur-riche qui visite les pages du site français non encore actualisées que celles-ci font l'objet d'une mise à jour et que l'information courante et objective ne se trouve que sur les pages anglaises.

Le groupe d'experts accueille très favorablement l'octroi généralisé du supplément au diplôme. Cet outil contribue effectivement à augmenter la lisibilité des diplômes sur la scène internationale et favorise la mobilité.

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

Recommandation

- Le groupe d'experts recommande de publier systématiquement de l'information à jour dans les différentes versions linguistiques du site web.

3 Profil des forces et faiblesses du système et appréciation globale

Points forts :

- Jeunesse, engagement, énergie, résilience, agilité.
- Sentiment d'appartenance, attachement fort, esprit de famille, valeurs.
- Système d'assurance qualité bien défini.
- Réputation, satisfaction des employeurs rencontrés sur la qualité des diplômé-e-s (compétences, attitude, dynamisme).
- Grande réactivité dans la gestion de crise, signe de solidité et de pilotage efficace.
- Vision claire et cohérente sur de nombreux aspects, Conseil Administratif soudé, rôle pionnier dans plusieurs domaines.
- Développement humain intégral comme dimension de responsabilité sociétale.
- Alignement académique évident à travers le guide des études, qui fait ressortir la cohérence entre mission, compétences et résultats d'apprentissage attendus, partenariats, organisation des programmes, etc.

- Mise en place du Bureau ISAQ et approche de la qualité plus inclusive, cohérence avec les besoins identifiés.
- Prise en compte des feedback des étudiant-e-s et leur implication dans la révision de l'EEE.
- Début prometteur de la power BI (checklist et formations pour ceux qui fournissent les données).
- Lien fort avec les partenaires dans certaines facultés.
- Continuité de fonctionnement entre les campus satellites avec le campus principal.
- Conscience de la valeur de l'internationalisation et mise en œuvre d'une politique dédiée.
- Utilisation des dernières technologies de communication pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la communication.
- Infrastructures adéquates et solidité des investissements immobiliers.

Défis ou points à améliorer :

→ Au niveau du système d'assurance qualité :

- Les bases du système qualité sont bien posées (règlements, procédures, enquêtes de satisfactions et remontée d'infos). Important maintenant, pour consolider le tout, de mettre des mécanismes en place pour vérifier la mise en œuvre et la pérennisation du système.
- De même, la pratique évaluative, qui existe déjà partiellement, gagnera à être étendue pour vérifier l'atteinte des objectifs, c'est le cas p. ex. pour l'évaluation des services qui sera à reprendre.
- Formaliser la participation des représentant-e-s du tissu économique dans les organes consultatifs des facultés.
- Favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.
- Choix et utilisation des indicateurs pour mesurer l'impact des actions et activités.
- D'un point de vue du pilotage stratégique, l'UA est prête pour adopter un concept de pilotage qui permettra de faire le lien entre les données quantitatives et qualitatives récoltées avec le suivi des objectifs stratégiques.
- Renforcer le Bureau ISAQ et étendre son périmètre en soutien aux domaines institutionnels qu'il ne couvre pas encore, comme la formation continue et la recherche.

→ Au niveau de l'enseignement :

- Institutionnaliser et systématiser l'évaluation des programmes.
- Pour assurer une veille quant à l'évolution des divers métiers, instaurer un comité consultatif dans chaque faculté, incluant des ancien-ne-s, des partenaires actuels ou potentiels du monde du travail, un-e représentant-e d'ordre ou de syndicat lorsque cela s'applique, etc.
- Assurer un cadre pour une réflexion continue autour des transformations nécessaires dans la l'enseignement supérieur, face aux nouveaux défis technologiques et sociétaux.

- Dans le cadre de la restructuration du Bureau ISAQ, accorder une importance particulière au soutien pédagogique.

→ Au niveau de la recherche :

- L'UA gagnerait à renforcer sa réflexion sur une recherche institutionnelle en phase avec les objectifs et les forces de l'université sans se limiter à une approche liée aux possibilités de financement. Cette réflexion devrait impliquer tous les acteurs (chercheurs, enseignants et partenaires, voire personnels administratifs).
- Réflexion autour d'un écosystème permettant de structurer davantage la contextualisation de la recherche (en fonction des besoins des nouvelles entreprises) ainsi que sa mission interdisciplinaire (sport vs informatique, musique vs informatique...) avec une mise en place d'indicateurs dédiés pour renforcer l'ancrage local.
- Réflexion autour des modèles économiques à mettre en place pour transférer les résultats scientifiques vers le monde socio-économique et créer de l'innovation. Cela permettra de renforcer la visibilité locale et trouver d'autres sources de financements. Continuer d'explorer les pistes avec les partenaires privés pour financer les matériels et équipements (p. ex. équipement pour big data).
- Amélioration de la visibilité des laboratoires et des chercheurs (compétences, expertises) ainsi qu'à leur production scientifique à l'intérieur de l'UA et à l'extérieur (via des différents canaux de communication).

→ Au niveau des étudiantes et étudiants :

- Généraliser le feedback sur les programmes de formation en fin de semestre avec les groupes d'étudiants.
- Continuer à encourager les étudiant-e-s à utiliser les nouvelles technologies de manière éthique et correcte pour les aider dans leur vie professionnelle.

→ Au niveau de la communication :

- Communiquer plus sur les résultats des processus d'assurance de la qualité et sur leur impact.

Évaluation globale

À la lecture des documents transmis et suite à la visite sur place, le groupe d'experts peut attester que l'UA a fait la démonstration de la validité de ses choix initiaux pour la création d'un système interne d'assurance de la qualité, sa formalisation, sa mise en œuvre graduelle, son adaptation progressive visant la pertinence entre buts et moyens, 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 performance dans des secteurs de pointe ainsi que de rôle éducatif et socioculturel de grande responsabilité.

La gouvernance a permis de nombreux développements depuis 2017, malgré les crises, et se traduit par un engagement, un dynamisme, une résilience, une agilité à tous les niveaux, ce qui a permis à cette institution non seulement de survivre, mais d'assumer une forte responsabilité sociétale à travers son mandat dans le domaine tertiaire au Liban, symbole de solidarité, d'égalité des chances, d'espoir vers l'avenir. L'UA a pu tirer profit de la crise pour en faire un levier d'apprentissage et de développement. Son positionnement très réactif explique sa dynamique actuelle, saluée par tous les acteurs.

Par son approche interdisciplinaire et contextualisée 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 acteurs de la société de demain.

Le groupe d'experts se prononce donc positivement dans l'appréciation globale du système d'assurance de la qualité de l'UA.

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

- (1.1) Le groupe d'experts recommande de publier également une version en français de la stratégie de l'UA en matière d'assurance qualité, vu le fort positionnement de l'institution dans la francophonie.
- (1.2) Le groupe d'experts recommande de renforcer les mécanismes pour vérifier la mise en œuvre des démarches qualité dans chaque faculté et l'atteinte des objectifs de chaque entité ainsi que leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'UA, cela en tenant compte de la diversité des facultés et des sites.
- (1.3) Le groupe d'experts recommande de renforcer, stabiliser et pérenniser le Bureau ISAQ et sa structure à long terme, pour maximiser son rôle essentiel de soutien à la qualité. La consolidation de cette structure doit permettre de renforcer les synergies avec le service de recherche institutionnelle et garantir le développement du soutien pédagogique.
- (1.3) Le groupe d'experts recommande de publier un organigramme avec une définition claire des responsabilités en matière d'assurance qualité.

Domaine 2 – Gouvernance

- (2.2) Le groupe d'experts recommande d'élaborer un concept de pilotage qui permette de faire le lien entre les données récoltées et le suivi des objectifs stratégiques et donc à l'université de s'appuyer sur les données tant quantitatives que qualitatives pour prendre ses décisions stratégiques.
- (2.2) Le groupe d'experts recommande d'organiser des formations internes pour exploiter pleinement les outils informatiques de collecte et de visualisation des données selon les besoins de chaque partie prenante.

Domaine 3 – Enseignement

- (3.1) Le groupe d'experts recommande d'institutionnaliser les évaluations de programmes (pour ceux qui ne sont pas concernés par une accréditation) sur la base d'un référentiel commun (avec autoévaluation et expertise externe) et qui intègrent l'évaluation des compétences et des résultats attendus ainsi que le lien enseignement-recherche.

- (3.1) Le groupe d'experts recommande de mettre en place dans chaque faculté un cadre de réflexion continue avec des partenaires de terrain, par exemples par des comités consultatifs, pour assurer une veille sur l'évolution des métiers et les transformations nécessaires dans l'enseignement supérieur, face aux nouveaux défis technologiques et sociétaux ; ceci afin de renforcer l'adéquation des programmes de formation aux besoins du marché.
- (3.2) Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion sur la place de l'intelligence artificielle dans la pratique évaluative, voire dans l'enseignement.
- (3.2) Le groupe d'experts recommande de veiller à ce que les demandes formulées via le « formulaire de pétition » soient traitées de manière analogue par l'ensemble des facultés, de manière à éviter les inégalités de traitement.

Domaine 4 – Recherche

- (4.1) Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, en vue de l'ancrer dans la stratégie 2023-2026.
- (4.1) Le groupe d'experts recommande de renforcer l'articulation entre la recherche et les objectifs et les forces de l'UA et de structurer la contextualisation de la recherche afin de répondre au mieux, si besoin par une approche interdisciplinaire, aux besoins locaux et régionaux.
- (4.1) Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour développer la recherche dans l'ensemble des facultés.
- (4.2) Le groupe d'experts recommande de systématiser le suivi et l'analyse de la production scientifique individuelle et collective et d'en évaluer l'alignement avec les objectifs institutionnels.

Domaine 5 – Recrutement et développement du personnel

- (5.1) Le groupe d'experts recommande d'accorder une importance particulière au soutien pédagogique dans le cadre de la restructuration du Bureau ISAQ.
- (5.1) Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour augmenter les compétences de recherche du corps professoral afin de développer l'activité de recherche dans l'ensemble des facultés.
- (5.2) Le groupe d'experts recommande d'évaluer périodiquement l'ensemble du personnel sur base annuelle.
- (5.4) Le groupe d'experts recommande de reprendre les travaux en matière d'égalité entre hommes et femmes sur la base du plan d'action révisé, de lui allouer les ressources nécessaires et d'évaluer en temps voulu la mise en œuvre et l'impact des mesures prévues dans la politique institutionnelle dédiée.

Domaine 6 – Communication interne et externe

- (6.2) Le groupe d'experts recommande la mise à jour des pages web consacrées aux activités d'autoévaluation en publiant les rapports y relatifs.
- (6.2) Le groupe d'experts recommande d'informer systématiquement les étudiants sur la finalité de la démarche d'EEE et sur l'utilisation qui est faite des résultats.
- (6.3) Le groupe d'experts recommande de publier systématiquement de l'information à jour dans les différentes versions linguistiques du site web.

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

Sur la base du rapport d'autoévaluation de l'Université Antonine du 30 mars 2023 et de la visite sur place qui s'est déroulée du 8 au 10 mai 2023, le groupe d'experts propose à l'intention de l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité de renouveler la certification 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.



Section D

Prise de position de l'Université Antonine

20 juillet 2023



Hadat-Baabda, le 20 juillet 2023

Le Directeur de l'AAQ
M. Christoph Grolimund

Rectorat
Réf : 1095-2023

Objet : Certification institutionnelle – Prise de position

Monsieur le Directeur,

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements aux experts Pr Isabelle Perroteau, Pr Nada Moghaizel-Nasr, Pr Richard Chbeir, Mme Mira Kamali et en particulier Dr Geneviève Le Fort, pour avoir investi leur temps en vue d'étudier à fond la structure et le fonctionnement de l'Université Antonine (UA) et d'évaluer la pertinence de son système interne d'assurance qualité. Nous apprécions fortement le rapport d'évaluation externe qui se distingue par sa clarté et sa complétude, de même que les échanges enrichissants, constructifs et empreints de bienveillance qui ont prévalu tout au long de leur visite sur place. Nos remerciements vont également à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) pour la conduite de la procédure dans les meilleures conditions.

Dans la prise de position que nous vous transmettons par la présente, nous vous indiquons brièvement comment nous comptons dans les années à venir mettre en marche et/ou implémenter les recommandations formulées (lesquelles constituent indéniablement des axes de travail prioritaires et leviers d'amélioration) dans une logique de développement institutionnel, ainsi qu'en attestent nos réponses ci-dessous.

Domaine 1 : Stratégie d'assurance qualité

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de publier également une version en français de la stratégie de l'UA en matière d'assurance qualité, vu le fort positionnement de l'institution dans la francophonie (1.1).*
Cette proposition est digne de considération, surtout que la [Politique d'assurance qualité](#) de l'UA a été initialement rédigée en langue française et publiée sur le site web sous cette [section](#) (avec pour intitulé *Quality Assurance Policy*).
- ❖ *Le groupe d'experts recommande de renforcer les mécanismes pour vérifier la mise en œuvre des démarches qualité dans chaque faculté et l'atteinte des objectifs de chaque entité ainsi que leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'UA, cela en tenant compte de la diversité des facultés et des sites (1.2).*
L'UA s'attache à assurer le suivi de la mise en œuvre des démarches qualité et des objectifs établis au sein des facultés, en veillant à leur alignement sur les objectifs stratégiques institutionnels.
- ❖ *Le groupe d'experts recommande de renforcer, stabiliser et pérenniser le Bureau ISAQ et sa structure à long terme, pour maximiser son rôle essentiel de soutien à la qualité. La consolidation de cette structure doit permettre de renforcer les synergies avec le service de recherche institutionnelle et garantir le développement du soutien pédagogique (1.3).*
Cette recommandation s'inscrit bien dans le prolongement de la réflexion en cours pour renforcer, stabiliser et pérenniser le Bureau ISAQ, et pour que l'institution reste en phase avec les priorités stratégiques et puisse favoriser l'appropriation des instruments d'assurance qualité par toutes les parties prenantes. C'est dans cette logique que nous entendons rattacher le service de la recherche institutionnelle au Bureau ISAQ et assurer le soutien pédagogique à partir d'ISAQ également, en y dédiant les ressources nécessaires pour la prise en charge de ces deux volets.

B.P. 40016 Hadat-Baabda, LIBAN
Tél. +961 5 927 000 | Fax +961 5 927 001
www.ua.edu.lb | contact@ua.edu.lb | [@uaAntonine](https://www.instagram.com/uaAntonine)

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de publier un organigramme avec une définition claire des responsabilités en matière d'assurance qualité (1.3).*

Un organigramme illustrant les liens entre les services a été précédemment partagé avec les experts. Il sera révisé lorsque seront réamorçées certaines dynamiques mises en veilleuse, en y incorporant une définition claire des responsabilités en matière d'assurance qualité.

Domaine 2 : Gouvernance

- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'élaborer un concept de pilotage qui permette de faire le lien entre les données récoltées et le suivi des objectifs stratégiques et donc à l'université de s'appuyer sur les données tant quantitatives que qualitatives pour prendre ses décisions stratégiques (2.2).*

Le processus d'amélioration de la récolte et du traitement unifié des données est en cours de discussion à des fins de gouvernance (surtout après la restructuration en cours du Bureau de la recherche institutionnelle). Nous nous sommes jusqu'à présent appuyés sur le tableau de bord qui explicite le lien entre les objectifs visés et les indicateurs choisis. Il sera actualisé et amélioré pour mieux satisfaire à cette recommandation.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'organiser des formations internes pour exploiter pleinement les outils informatiques de collecte et de visualisation des données selon les besoins de chaque partie prenante (2.2).*

Nous accueillons favorablement cette recommandation qui sera inscrite dans les plans d'action rédigés par le Bureau des ressources humaines et du Bureau des technologies de l'information.

Domaine 3 : Enseignement

- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'institutionnaliser les évaluations de programmes (pour ceux qui ne sont pas concernés par une accréditation) sur la base d'un référentiel commun (avec autoévaluation et expertise externe) et qui intègrent l'évaluation des compétences et des résultats attendus ainsi que le lien enseignement-recherche (3.1).*

L'UA est consciente de la nécessité de mettre en application cette recommandation et s'apprête à rédiger une politique institutionnelle d'évaluation périodique des programmes d'études. En s'engageant dans une démarche concertée, l'UA pourra consolider une culture qualité en matière de formation et rendre compte publiquement de la qualité de ses programmes pour qu'ils demeurent pertinents et répondent aux besoins actuels de la société

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de mettre en place dans chaque faculté un cadre de réflexion continue avec des partenaires de terrain, par exemple par des conseils consultatifs, pour assurer une veille sur l'évolution des métiers et les transformations nécessaires dans l'enseignement supérieur, face aux nouveaux défis technologiques et sociétaux ; ceci afin de renforcer l'adéquation des programmes de formation aux besoins du marché (3.1).*

Les progrès réalisés vont dans le sens de cette recommandation. En effet, ce chantier a été lancé la veille du départ des experts. Les facultés préparent présentement leurs propositions pour la constitution des comités consultatifs et contacteront les membres proposés (experts non-cœuvrant à l'UA) pour en faire partie. Il est prévu que les réunions démarreront durant le semestre d'automne.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion sur la place de l'intelligence artificielle dans la pratique évaluative, voire dans l'enseignement (3.2).*

Un comité qualité *ad hoc* sera mis sur pied pour travailler sur cette thématique.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de veiller à ce que les demandes formulées via le « formulaire de pétition » soient traitées de manière analogue par l'ensemble du corps enseignant, de manière à éviter les inégalités de traitement (3.2).*

L'UA révisera la procédure y relative pour renforcer un traitement homogène de tous les étudiants sur la base de critères clairement formulés et partagés avec eux.

Domaine 4 : Recherche

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de mener une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, en vue de l'ancrer dans la stratégie 2023-2026 (4.1).*

Tout en sachant que le transfert des résultats de la recherche dans les enseignements est réalisé dans plusieurs programmes de formation, l'UA trouvera les canaux les mieux appropriés pour institutionnaliser le lien entre la production du savoir et sa transmission et généraliser ce transfert. Le plan stratégique de l'UA prévoit de développer le transfert des savoirs et le réinvestissement des résultats produits dans l'enseignement dispensé.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de renforcer l'articulation entre la recherche et les objectifs et les forces de l'UA et de structurer la contextualisation de la recherche afin de répondre au mieux, si besoin par une approche interdisciplinaire, aux besoins locaux et régionaux (4.1).*

Cette question est une préoccupation constante de l'Université et nous sommes en accord avec cette recommandation qui entre en résonance avec les efforts de l'UA en ce sens. Nous en avons d'ailleurs fait un point de la mission de l'UA et un des objectifs du plan stratégique : « Le développement de la production des savoirs à l'UA, dans une perspective de contextualisation et d'interdisciplinarité ».

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour développer la recherche dans l'ensemble des facultés (4.1).*

L'UA s'attache à améliorer les services de soutien à la recherche et est attentive à cet aspect, bien que le développement de la recherche dans les facultés qui ne sont pas dotées d'unités de recherche soit un enjeu de taille tout autant qu'un véritable défi en raison du caractère prioritairement professionnalisant des filières de formation. En tout cas, les plans d'action des facultés et des unités de recherche établis pour l'année prochaine entendent aller de l'avant dans ce processus.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de systématiser le suivi et l'analyse de la production scientifique individuelle et collective et d'en évaluer l'alignement avec les objectifs institutionnels (4.2).*

L'UA est très sensible à cette recommandation qui fera l'objet d'une attention toute particulière. Une initiative de ce type est en cours d'étude au sein du Vice-rectorat à la recherche.

Domaine 5 : Recrutement et développement du personnel

- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'accorder une importance particulière au soutien pédagogique dans le cadre de la restructuration du Bureau ISAQ (5.1).*

L'accompagnement pédagogique des enseignants (auparavant assuré par le Centre APUI) est d'une importance prépondérante et constituera l'une des priorités du Bureau ISAQ après sa restructuration pour assurer un soutien beaucoup plus systématisé aux enseignants.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de poursuivre les efforts pour augmenter les compétences de recherche du corps professoral afin de développer l'activité de recherche dans l'ensemble des facultés (5.1).*

L'utilité évidente de cette recommandation ne peut être contestée et sera prise en charge conjointement par le Bureau ISAQ, le Vice-Rectorat à la recherche et les doyens des facultés.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'évaluer périodiquement l'ensemble du personnel sur base annuelle (5.2).*

Cette recommandation tombe à point nommé, puisqu'au niveau du corps administratif, nous avançons dans cette direction et qu'au niveau des enseignants, la réflexion est lancée pour systématiser le processus d'évaluation.

- ❖ *Le groupe d'experts recommande de reprendre les travaux en matière d'égalité entre hommes et femmes sur la base du plan d'action révisé, de lui allouer les ressources nécessaires et d'évaluer en temps voulu la mise en œuvre et l'impact des mesures prévues dans la politique institutionnelle dédiée (5.4).*

Comme l'UA s'engage en faveur de l'égalité entre hommes et femmes, les travaux de la Cellule Parité seront relancés (sous la supervision directe du Bureau ISAQ). Même si l'évolution dans ce domaine est lente, elle est pourtant positive. Les progrès effectués dans le cadre du projet structurant WE4LEAD permettront notamment de renforcer la participation des femmes dans les fonctions dirigeantes et de sensibiliser les décideurs sur cette thématique, en se concentrant sur les mécanismes d'évaluation et de recrutement non-discriminatoires et en améliorant la prise en charge des incidents de harcèlement.

Domaine 6 : Communication interne et externe

- ❖ *Le groupe d'experts recommande la mise à jour des pages web consacrées aux activités d'autoévaluation en publiant les rapports y relatifs (6.2).*
Nous partageons le constat du groupe d'experts et percevons cette recommandation comme un besoin vital pour assurer une plus grande lisibilité du système qualité. C'est pourquoi le Bureau ISAQ veillera à ce que les rapports portant sur les activités d'auto-évaluation soient tous publiés sur le site web et que les pages dédiées à l'assurance qualité soient régulièrement mises à jour, en y simplifiant l'accès.
- ❖ *Le groupe d'experts recommande d'informer systématiquement les étudiants sur la finalité de la démarche d'EEE et sur l'utilisation qui est faite des résultats (6.2).*
L'exploitation des résultats des EEE sera discutée profondément avec les enseignants lors de réunions dédiées. Après l'amélioration que nous avons faite au formulaire, nous encouragerons davantage les étudiants à y participer pour que les résultats soient représentatifs et que nous puissions par conséquent systématiser le retour aux étudiants sur les résultats obtenus.
- ❖ *Le groupe d'experts recommande de publier systématiquement de l'information à jour dans les différentes versions linguistiques du site web (6.3).*
Cette recommandation nous conforte dans notre engagement de lancer la nouvelle mouture de la version française du site web dans les prochains mois. Une fois cette étape atteinte, cela permettra une mise à jour rapide et régulière des informations dans les deux versions linguistiques du site web, puisque les pages de la version anglaise sont entièrement dupliquées dans celle française.

Finalement, qu'il nous soit permis de signaler que c'est à la lumière de cet exercice profond d'autoévaluation et d'autocritique, de la lecture minutieuse du rapport d'évaluation externe et de la prise en compte des apports stimulants des experts que le plan d'action pour chacun des 6 domaines évalués sera mis à jour, en concertation avec les instances concernées.

Nous restons à disposition pour tout renseignement complémentaire et vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de nos sentiments les meilleurs.

F. Michel Jalakh



Père Michel Jalakh
Recteur

B.P. 40016 Hadat-Baabda, LIBAN
Tél. +961 5 927 000 | Fax +961 5 927 001
www.ua.edu.lb | contact@ua.edu.lb | [@uAntonine](https://twitter.com/uAntonine)

AAQ
Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

www.aaq.ch

