

Rapport d'évaluation et proposition de recommandation

Accréditation institutionnelle

Université Saint-Joseph de Beyrouth

I Résumé de la procédure

Date du contrat: 10 octobre 2017

Date de remise du rapport d'autoévaluation: 6 juillet 2018

Date de la visite des experts: du 4 au 6 décembre 2018

Comité spécifique responsable du suivi de la procédure: Comité d'accréditation de système / institutionelle

Coordinatrice / Responsable du projet au sein de l'agence ACQUIN: Valérie Morelle

Décision en séance plénière de la Commission d'accréditation d'ACQUIN: le 26 mars 2019

Membres du groupe d'experts:

- Laurence DENOOZ, Professeur de culture et littérature arabes à l'Université de Lorraine, Doyen de l'Unité de formation et de recherche (UFR) Arts, Lettres et Langues, Nancy
- **Mohamed BERRIANE**, Professeur émérite de l'Université Mohammed V de Rabat, Géographie économique et sociale
- Jürgen WERNER, Cofondateur et directeur de l'organisation Niuversity à Berlin, ancien vice-recteur aux affaires académiques de la German University of Technology (GUtech) à Mascat (Oman)
- Volker LINNEWEBER, Professeur émérite en psychosociologie, ancien président de l'Université de Sarrebruck
- **Johannes Meyer**, Étudiant en droit à la Humboldt-Universität zu Berlin et à Panthéon Assas Paris II, Président des représentants des étudiants de l'Université franco-allemande

Le rapport d'évaluation du groupe d'experts est basé sur le rapport d'autoévaluation de l'université et sur les entretiens tenus durant la visite des experts avec le Recteur et les Vices-Recteurs, les doyens et directeurs des institutions, le corps enseignant, les étudiants et anciens étudiants ainsi que les représentants professionnels.

Date de publication: 13 mai 2019



Les critères d'évaluation d'ACQUIN (ACQUIN Guidelines for Institutional Accreditation) sont basés sur le code de pratique du Conseil allemand des unions scientifiques (Wissenschaftsrat) pour l'accréditation institutionnelle et sur les Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (European Standards and Guidelines, ESG).

Le rapport délivré à l'Université en vue de la décision de la commission d'accréditation ne comporte que les chapitres I, II et III et non pas le chapitre IV, qui lui est destiné au comité spécifique responsable du dossier ainsi qu'à la commission d'accréditation.



Table des matières

I	Ré	umé de la procédure
II	Int	oduction
	1	L'enseignement supérieur au Liban
	2	Spécificités de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth
Ш	Ev	luation institutionnelle
	1	Profil et stratégie institutionnels (mission, stratégie, objectifs)
		1.1 Le profil
	2	Gouvernance, organisation et administration
		 Statut des Etablissements de l'enseignement supérieur au niveau national
	3	Formation : Programmes et Unités d'enseignement
		3.1 Réflexion stratégique et mise en place d'un processus d'évolution de la pédagogie
	4	Appui aux étudiants
	5	4.1 Accès aux matériels pédagogiques sous forme numérique
	5	
		5.1 Introduction
		5.5 Financement de la recherche



		5.6	Rendement de la recherche au sein de l'USJ: publications et technologiques					
		5.7	Evaluation : points de vue des experts	38				
	6	Resso	urces	43				
		6.1	Ressources humaines	43				
		6.2	Ressources financières	45				
	7	7 Assurance qualité						
	8	Intern	ationalisation	57				
		8.1	Les relations internationales de l'Université Saint Joseph	57				
		8.2	L'évaluation : point de vue des experts	58				
IV	Rec	omma	ndation des experts à la commission d'accréditation d'ACQUIN	58				
V	Déc	cision d	de la commission d'accréditation d'ACQUIN	59				
	Gouvernance, organisation et administration							
	Formation							
	Appui aux étudiants							
	Rec	horcho		60				
		Herche		00				
	Ass		qualité					



II Introduction

1 L'enseignement supérieur au Liban

Le Liban est un pays de tradition universitaire. Ses deux plus anciennes universités, l'Université Américaine de Beyrouth (AUB) et l'Université Saint-Joseph (USJ), ont été créées l'une en 1866 et l'autre en 1875, fixant dès l'origine les caractères principaux du paysage universitaire libanais : prédominance de l'enseignement supérieur privé, cohabitation entre la langue française et la langue anglaise, adhésion à des modèles étrangers.

En 1924 est fondée l'Université libano-américaine (LAU) par des missionnaires occidentaux, et en 1951 l'école normale supérieure, qui deviendra en 1953 officiellement université libanaise, seule université publique du Liban, suivie par l'Université arabe de Beyrouth (BAU) en 1960. Huit universités existaient avant l'adoption en 1961 de la loi sur l'enseignement supérieur.

C'est surtout après la guerre (1975-1990) que l'enseignement supérieur connaît au Liban une expansion fulgurante, l'augmentation rapide de la population étudiante entrainant une multiplication des formations universitaires ainsi que la création de nouvelles institutions.

Le Liban possède actuellement 51 établissements d'enseignement supérieur reconnus par l'Etat libanais: une université publique (l'Université libanaise), plus d'une trentaine d'universités privées ainsi que des collèges universitaires et instituts/instituts universitaires de technologie.

L'enseignement supérieur libanais se distingue par un certain nombre de caractéristiques :

- La coexistence d'un secteur public et privé
- Le rôle limité de l'Etat
- L'influence des modèles étrangers
- Le poids du confessionnalisme
- Une francophonie traditionnellement forte

Les universités ont pu jusqu'ici jouir d'une très grande autonomie. En dehors de la licence en droit et du doctorat en droit ou sciences politiques (loi de 1961), il n'existe pas de diplôme d'État libanais. Le rôle de l'Etat s'est longtemps limité à l'équivalence et à la reconnaissance des diplômes déjà en place. Une Commission technique, relevant de la Direction générale de l'Enseignement supérieur, valide les formations des universités privées. Cette Commission délivre la décision de principe pour l'implémentation de ces formations, après approbation du Conseil supérieur de l'Enseignement supérieur.



En 2002 fut mise en place la Direction Générale de l'Enseignement supérieur (DGES) au sein d'un ministère rebaptisé « Ministère de l'Education et de l'Enseignement supérieur ». Cet événement marque un certain retour de l'Etat dans l'organisation du système d'enseignement supérieur.

Les établissements universitaires délivrent plusieurs genres de diplômes inspirés de systèmes étrangers, notamment le système LMD (licence en 3 ans, master et doctorat) et le système anglo-saxon (Bachelor, Master, PhD). La langue d'enseignement est fréquemment le français ou l'anglais, coexistant ou non avec l'arabe.

2 Spécificités de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth

L'Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ) est l'une des plus anciennes universités au Liban. Elle fut fondée en 1875 et se déploie aujourd'hui sur tout son territoire. C'est une université jésuite qui jouit d'une forte identité fondée sur des valeurs humanistes.

Ouverte à toute la communauté nationale, soucieuse d'excellence inclusive, elle est au service du Liban et de la région du Proche et Moyen-Orient. Fortement ancrée dans son environnement et ouverte sur le monde, elle est inscrite dans des groupements internationaux et appartient au réseau mondial des universités jésuites. Université de culture francophone privilégiant le trilinguisme, elle assure une formation humaniste et professionnalisante à la fois, dans la quasi-totalité des disciplines. L'USJ est engagée dans la recherche, attentive aux questions de développement et de justice ainsi qu'aux dimensions interreligieuses.

L'USJ assure un très grand nombre de programmes de formation :

- 95 programmes de licence,
- 190 programmes de Master,
- 46 programmes de doctorats et
- 138 programmes non diplômants.

L'USJ comptait lors de la rédaction du rapport d'autoévaluation (juillet 2018)

- 9807 étudiants réguliers,
- 2343 étudiants irréguliers,
- 870 doctorants,
- 358 enseignants cadrés,
- 1459 enseignements non-cadrés et
- 543 personnes employées aux services généraux.



III Evaluation institutionnelle

1 Profil et stratégie institutionnels (mission, stratégie, objectifs)

En s'appuyant sur le rapport d'autoévaluation et sur les différents entretiens menés par la mission d'experts et notamment la première séance d'entretiens avec M. le Recteur et ses proches collaborateurs, ainsi que sur toute la documentation et les preuves mises à disposition des experts, l'idée qu'on peut se faire du profil de la mission et de la vision de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth ainsi que de la stratégie mise en place est claire et paraît assez cohérente.

1.1 Le profil

Fondée en 1875 par la Compagnie de Jésus, l'Université Saint-Joseph (USJ) est une université privée, libanaise, francophone et à but non lucratif. Son siège social est à Beyrouth. Malgré son ancienneté et son héritage, l'université s'est mise en conformité avec la réglementation de l'enseignement supérieur du Liban. 1975 constitue un tournant pour l'Université Saint Joseph, car à cette date, elle entame son processus d'institutionnalisation. Sa charte rédigée en 1975 renseigne sur sa mission, sa vision et ses valeurs. En 2017, l'USJ rédige sa vision pour 2025, **Vision USJ 2025**, et actualise sa mission, vision et valeurs.

• Sur le plan institutionnel sa création est en conformité avec l'article 10 de la constitution libanaise qui porte sur la liberté de l'enseignement et elle s'est également conformée aux exigences de la loi du 26 décembre 1961, organisant l'enseignement supérieur au Liban, puis à celles de la loi n°285 du 30 avril 2014 qui a remplacé la précédente. A ces titres elle jouit du statut de personnalité morale ayant une autonomie administrative, scientifique et financière. Elle est structurée en une organisation centrale, le rectorat, et de facultés, et d'institutions qui sont soit rattachées directement au rectorat, soit rattachées à des facultés comme les instituts d'enseignement, les centres de services ou de recherche, etc.

Pour le fonctionnement et les attributions de chaque entité, nous renvoyons à la partie « gouvernance » de ce rapport. Rappelons néanmoins que l'université s'est développée durant presque un siècle et demi (1875-2018) à partir d'un noyau initial pour offrir aujourd'hui une grande diversité de spécialités.

• Sur le plan académique, elle est composée de 13 facultés (Langues et traduction, Lettres et sciences humaines, Sciences de l'éducation, Sciences religieuses, Sciences, Ingénierie, Droit et Sciences politiques, Gestion et management, Médecine, Médecine dentaire, Pharmacie, Sciences infirmières, et Sciences économiques), 15 instituts (Lettres orientales, Etudes islamo-chrétiennes,



Etudes scéniques audiovisuelles, Educateurs, Sciences religieuses, Gestion des entreprises, Télécommunications et informatique, Sciences politiques, Sciences de l'assurance, Etudes bancaires, Santé publique, Physiothérapie, Psychomotricité, Ergothérapie, Orthophonie), 7 écoles (Traducteurs et interprètes, Formation sociale, Ingénierie, Ingénieurs agroalimentaires, Ingénieur d'agronomie, Sages-femmes, Techniciens de laboratoire), un centre hospitalier universitaire, une Université pour tous et 7 chaires assurant des formations et des recherches dans les Sciences religieuses, les Sciences médicales, les Sciences et technologies, les Sciences sociales et les Lettres et sciences humaines. Elle se déploie sur 6 campus à Beyrouth même (le Rectorat, le campus des Sciences médicales, celui des Sciences sociales, celui des Sciences et technologie, celui des Sciences humaines et celui de l'Innovation et du sport), 3 centres régionaux au Liban (Liban Nord, Liban Sud et Zahlé et la Békaa) et un centre hors Liban (campus de Dubaï). Le déploiement régional est lié à l'histoire récente du Liban, notamment la guerre des années 70 et celui de Dubaï à une politique d'internationalisation.

En 2003, l'USJ rejoint le Processus de Bologne en adoptant le système européen de transfert de crédits (ECTS) tout en engageant une série d'initiatives pour assurer une appropriation par les enseignants et les étudiants de ce système.

• Concernant la recherche, la Charte de 1975 lui accorde une place de choix en se voulant un milieu stimulant pour une recherche culturelle et scientifique dans toutes les discipline et au service de la région (Liban et Proche-Orient). La recherche est considérée comme essentielle pour la formation des étudiants et des professeurs et doit être menée soit au sein de l'université et de ses centres, soit en partenariat avec des centres de recherche indépendants. Cette recherche est assumée dans une perspective éthique qu'assure le Centre d'éthique de l'USJ qui se prononce sur toute la recherche de l'USJ. Elle vise une promotion humaine qui ne se limite pas à l'acquisition d'une culture et à la maîtrise d'une technique, mais qui est ouverte sur des questions fondamentales relatives au sens ultime de la vie. Les résultats de recherche sont intégrés aux enseignements, transférés au monde du travail et publiés à travers différents supports.

La Vision USJ 2025 reprend, confirme et développe cette approche de la recherche au sein de l'USJ. Il y est bien souligné que l'université « continue à développer la recherche de qualité, partie intégrante de notre formation, répondant notamment aux besoins nationaux et régionaux »¹. Cette vision ambitionne de renforcer les écoles doctorales couvrant toutes les disciplines.

-

¹ Rapport d'autoévaluation de l'USJ, juillet 2018



• Sur le plan du service social, on note que, bien qu'université jésuite, l'USJ se veut ouverte sur toute la société et non sur une communauté ou une classe sociale ou une communauté ethnique. Elle se présente comme interface culturelle entre les différentes composantes de la société et les différents individus. Cela se concrétise au niveau académique (inscription obligatoire de crédits traitant du sens ou de sujets citoyens), au niveau de la recherche (recherches à portée sociétale, priorité aux questions philosophiques, aux religions du Proche Orient et aux dimensions interreligieuses), au niveau du développement de la culture citoyenne estudiantines (nombreuses initiatives) de l'engagement social direct (Opération 7ème jour lancée durant la guerre de l'été 2006, offre de services au profit de la société), au niveau des activités socio-culturelles (clubs d'étudiants, plateformes culturelles ouvertes au public, Université pour tous) et au niveau de la vie spirituelle (la pastorale, les aumôneries).

1.2 Mission, vision et valeurs

Lors de sa création par la Compagnie de Jésus, l'USJ visait « la formation de leaders, professionnels et humanistes, au service du pays et de la région dans les diverses disciplines ». La charte de l'université rédigée en 1975 actualise la mission, la vision et les valeurs. Même si sa création remonte au XIX^e siècle (en 2025 elle fêtera son 150ème anniversaire), l'université se veut ouverte sur la modernité et ambitionne l'articulation entre les principes de modernité, d'authenticité, de technicité, d'humanisme, d'institutionnalisation et de participation. En 2017 la Vision USJ 2025 reprend cette mission tout en la confirmant et en l'articulant autour de trois dimensions : la création de nouveaux savoirs (recherche), la transmission de ces savoirs (enseignement) et la mise de ces savoirs au service de la société (service). Plusieurs points forts caractérisent la mission que se donne l'USJ. Citons-en quelques-uns : une université ouverte à tous, soucieuse de développer une formation continue destinées à différents profils ; une université de langue et de culture francophone mais privilégiant le biculturalisme (français et arabe) et le trilinguisme (français, anglais, arabe); une université qui se met au service du pays et de la région privilégiant les guestions de développement et de justice ; une université qui privilégie dans ses enseignements et ses recherches les questions de sens, et les traditions religieuses du Proche Orient ; une université qui consacre des moyens à la recherche et qui s'ouvre à l'international.

Sur le plan de son positionnement national et international, l'USJ considère qu'elle a été créée pour servir le pays et la région et fait de cette mission sa raison d'existence. Selon la Vision USJ 2025, « elle se positionne sur la scène libanaise et régionale comme acteur politique, social et culturel prônant des valeurs humanistes déclarées ». L'insistance est faite sur la formation de diplômés hautement qualifiés et de citoyens responsables capables de s'intégrer dans tous les sec-



teurs d'activités et offrant des qualifications appropriées à l'aide de programmes adaptés en permanence aux besoins présents et futurs de la société. Dans le même esprit, elle encourage ses enseignants chercheurs à prendre une part active dans la réalisation de recherches qui intéressent spécialement le Liban et le Proche-Orient. Dans une région essentiellement anglophone, l'USJ bien qu'étant un établissement de langue et de culture francophones a choisi de relever le défi de développer un trilinguisme basé sur le français, l'arabe et l'anglais tout en sauvegardant son identité d'université francophone.

Grâce à la faculté de droit, l'USJ a été appelée à s'installer à Dubaï pour former des juristes pour les Emirats Arabes Unis. L'USJ a ainsi entamé une délocalisation dans les pays du Golfe à travers son antenne de Dubaï. Enfin l'élite intellectuelle, professionnelle et politique du Liban, de la région et du monde compte de nombreux diplômés de l'USJ (présidents de la république, ministres, députés, ambassadeurs, et grandes figures nationales et internationales).

Ce positionnement à l'international connaît aussi une amélioration de ses classements. Elle est parmi les 500 meilleures universités du monde (QS World Ranking 2018), la 2^{ème} université du Liban et la 12^e dans les pays arabes (QS Arab Ranking 2018 et QS World Ranking 2018).

1.3 La stratégie 2025

Les missions et objectifs résumés dans ce qui précède et qui ont été construits au fur et à mesure et ce en deux temps, la charte de 1975 et la Vision pour 2025 rédigée en 2017, bénéficient pour leurs réalisations futures d'une stratégie déclinée dans la Vision USJ 2025.

La stratégie sociétale est multiple. Pour l'enseignement on vise le souci d'une formation humaine et sociale en plus de l'approche technique et une meilleure identification de nouveaux programmes. Pour la recherche on veut privilégier une recherche de qualité répondant aux besoins nationaux et régionaux. Pour ce qui est de la vie étudiante on cible un approfondissement des unités d'enseignement de culture générale et citoyenne et un renforcement de la participation des étudiants aux activités de l'université. Sur le plan culturel, l'Université ambitionne de renforcer son rôle dans la promotion de la culture libanaise, arabe et internationale. Une priorité d'une ouverture vers les entreprises est annoncée, de même que le projet d'une université verte. Enfin on affiche une ouverture privilégiée vers les acteurs de la société tels que les autorités publiques, les entreprises, les universités, les associations, les médias, les bailleurs de fonds et les organisations internationales.

Des priorités et objectifs ont été fixés pour le long terme, en plus des trois priorités qui ont été inscrites pour 2017-2018 et qui sont l'accréditation et l'assurance qualité, l'évaluation de la recherche et la numérisation. Et si les priorités de long terme s'inscrivent dans la mission et la vision



de l'université, elles découlent aussi de la prise de conscience des responsables de l'université que la planification et une stratégie claire pour l'avenir sont devenues impératives. Les raisons de cette nécessité sont multiples et sont ainsi résumées : la forte concurrence des établissements universitaires qui se multiplient dans le pays (51 universités dont 7 sont accréditées), l'adaptation à de nouveaux publics, les nouvelles approches de la pédagogie universitaire, la nécessité de l'articulation avec le tissu économique local et régional, la sauvegarde de l'autonomie, la diversification des parties prenantes, l'évolution des nouvelles technologies de l'information, la globalisation de l'enseignement supérieur et la nécessité des certifications et des classements internationaux.

C'est ainsi que 9 priorités stratégiques ont été fixées pour que l'USJ continue à être une référence d'excellence, en développant une recherche de qualité, et en mettant l'enseignant et l'étudiant au cœur de ses préoccupations. Ces priorités visent aussi à faire de l'université un carrefour où s'entrecroisent l'interreligieux, l'interculturel, la citoyenneté et la convivialité, avec une mission pertinente dans les domaines de la santé et de l'entrepreneuriat, un renforcement de ces liens avec ses Anciens et de la culture libanaise, arabe et internationale.

Pour atteindre ces buts, un plan d'action a été défini pour la période 2018-2025 autour de 9 axes et 22 objectifs. En renvoyant ici au rapport d'autoévaluation pour plus de détails sur ce plan d'action, disons juste que les 9 axes sont l'enseignement, la recherche, l'ouverture à l'international, les étudiants, la citoyenneté, la qualité, la communication, le milieu du travail et les ressources matérielles.

La présente évaluation en vue d'une accréditation internationale fait partie de ces objectifs à atteindre.

1.4 L'évaluation : points de vue des experts

1.4.1 Le profil et la mission et leur énoncé

On peut conclure en dernière analyse que l'USJ a un profil institutionnel assez original, spécifique et réaliste qu'elle affiche clairement. Par ailleurs cette université a bel et bien un énoncé de mission clair qui embrasse les différents domaines de compétence d'une université en termes de formation et de recherche. La vision, les tâches et objectifs de l'université sont clairement définis et n'ont pas cessé de se préciser au fil du temps depuis sa création en 1875; ils sont cohérents et conformes aux normes académiques internationales. L'université est consciente qu'elle a un rôle à jouer dans le système universitaire du pays et dans la société et perçoit ce rôle comme dépassant les frontières du Liban pour embrasser la région. Des priorités pour le présent, mais aussi pour le futur au moins jusqu'en 2025 sont bien définies. Pour les



atteindre, une stratégie et un plan d'action existent. L'institution vérifie si les objectifs sont atteints au moyen de campagnes d'évaluation d'assurance qualité internationales comme celle réalisée par l'agence d'évaluation française (AERES) en 2009 et la présente évaluation.

1.4.2 Les observations des experts

Il reste qu'il faut souligner des problèmes en rapport avec le profil et la gouvernance pour réaliser la mission et les objectifs annoncés.

- Les démarches descendantes priment dans les définitions des stratégies. Il est paru de façon claire que la définition des objectifs, des priorités et des stratégies ne suit pas toujours le modèle de fonctionnement académique habituel. La démarche top-down est privilégiée à la démarche bottom-up. Cela transparait de façon claire dans le rapport d'autoévaluation et a été vérifié par la mission d'experts sur place. C'est ainsi que le rapport précise les paliers de définition des objectifs comme suit² : (i) le Recteur pilote la conception du plan stratégique (ii) les Vice-Recteurs proposent des objectifs et des initiatives (iii) le conseil restreint se prononce sur le plan stratégique, (iv) le Conseil d'Université discute le plan qui lui est soumis et (v) le conseil stratégique qui a une fonction consultative émet un avis sur les questions stratégiques. Ailleurs, il est écrit que « pour 2017-2018, trois priorités ont été définies et communiquées par le Recteur à la communauté universitaire »³. Cette démarche descendante du haut vers le bas avec des paliers inférieurs ayant des rôles avant tout consultatifs⁴ laisse peu d'initiatives qui peuvent remonter. Selon ce que les experts ont pu lire et écouter durant la visite, ce qui prime c'est une démarche où les paliers inférieurs ont peu d'apport dans la construction du système.

- L'absence des enseignants et des étudiants. Enseignants et étudiants, qui doivent être au cœur de ces processus participent peu dans ce processus décisionnel en termes de stratégie. Nous reviendrons plus longuement sur ce point dans la partie qui traite de la gouvernance, mais il faut souligner ici ce manque en termes de profil institutionnel et de définition des stratégies. Le cas de la représentativité des étudiants est assez problématique. Des délégués d'étudiants sont certes présents dans les conseils des facultés et des campus. Ils ont également leurs propres instances comme les amicales, les clubs et ont des délégués aux niveaux du sport, des aumôneries, etc. Mais ils ne sont pas représentés aux niveaux des différents conseils de l'université où sont

² Rapport d'autoévaluation

 $^{^{\}rm 3}$ Idem

⁴ Commentaire de l'USJ: Le terme *consultatif* est utilisé dans la documentation de l'USJ par opposition à *délibératif* c.à.d. qui aboutit à une délibération, à un vote et à une décision. L'utilisation de ce terme n'enlève en rien l'apport essentiel de ces *paliers inférieurs* dans la construction des propositions qui seront soumises, en bout de parcours, aux organes délibératifs.



validées les décisions prises par le rectorat. C'est là un point faible du modèle de l'USJ. Le caractère encore fortement facultaire du fonctionnement de l'institution accuse cette absence des étudiants au niveau décisionnel de l'université.

- Le caractère facultaire du profil institutionnel.

L'institutionnalisation de l'université en 1975 étant relativement récente, on observe dans ce modèle ce qu'on rencontre dans d'autres systèmes universitaires où les facultés ont précédé la création de l'université. Il s'agit de la culture facultaire que le rapport d'autoévaluation souligne bien sous ces termes « Le processus d'institutionnalisation y est relativement récent (1975). La culture facultaire qui y régnait jusque-là explique le défis que représentent l'articulation entre autonomie (des facultés et instituts) et institutionnalisation, homogénéisation et respects des spécificités »⁵. Or, la visite et les entretiens menés montrent que plus de 40 ans après son institutionnalisation, le fonctionnement de l'université selon un modèle facultaire est encore très prégnant et on ne peut que souligner que les efforts n'ont pas encore abouti à la disparition totale du système facultaire. L'éclatement spatial et l'éloignement des différents campus du siège central ne facilitent pas cette intégration qui reste à renforcer.

- La mise à disposition des moyens financiers pour réaliser les objectifs du plan d'action. Parmi les priorités annoncées, la réalisation d'une recherche d'excellence et la mise à disposition de cette recherche de moyens financiers et humains suffisants. Or, selon les entretiens, il semblerait que les choix en termes d'accompagnement social des étudiants (distribution de bourses et appuis aux plus démunis) s'ils constituent l'un des points forts du modèle de fonctionnement de l'USJ, handicapent quelque peu la recherche. Les moyens financiers étant de plus en plus limités et le volet social étant intouchable, c'est le secteur de la recherche qui est touché. Il est hors de question ici d'appeler à privilégier la recherche par rapport au rôle social de l'université. Mais des efforts supplémentaires doivent être fournis pour pousser chercheurs et équipes à prospecter pour trouver des financements pour soutenir la recherche. Nous y reviendrons dans le volet recherche de ce rapport.

2 Gouvernance, organisation et administration

2.1 Statut des Etablissements de l'enseignement supérieur au niveau national

Actuellement, l'Etat libanais, délivre aux Etablissements de l'enseignement supérieur leur statut légal. En 1875, cette reconnaissance avait été accordée à l'Ordre des Jésuites par les autorités

-

⁵ Idem



ottomanes (Beyrouth faisant partie de l'Empire ottoman en ce temps-là). De nos jours, l'Etat n'intervient que très peu en tant que régulateur. Seules les facultés de droit, de sciences politiques et de médecine sont soumises par la loi de 1961 à un certain contrôle par La Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES).

Le Liban a établi avec l'adoption de la loi sur l'enseignement supérieur en 1961 un cadre institutionnel assez large, dans lequel les institutions peuvent se créer, selon leurs propres références et modèles adoptés. Le Liban compte aujourd'hui un grand nombre d'universités et d'autres établissements d'enseignement supérieur, allant de la plus ancienne, l'Université américaine de Beyrouth fondée en 1866, à des créations beaucoup plus récentes, telle l'Université Saint Georges fondée en 2018.

Ce manque d'un véritable système national de l'éducation supérieure a bien évidemment des répercussions sur le développement des universités, comme l'indique par exemple celui de la seule institution publique d'enseignement supérieur du Liban, l'Université Libanaise (UL) الجامعة اللبنانية fondée en 1951 et qui prend le nom d'Université libanaise en 1953. A la suite de la guerre civile (1975-1990) et face aux tensions ethniques et religieuses, cette université se voit divisée en de nombreuses sections confessionnelles et locales isolées les unes des autres. Les autres établissements du pays sont privés et financés en grande partie par les frais de scolarité.

2.2 L'Université Saint Joseph (USJ) de Beyrouth

La création de l'Université Saint Joseph de Beyrouth (USJ) en 1875 suit celle de l'Université Américaine de Beyrouth (AUB) fondée en 1866. L'USJ regroupe et désigne alors l'ensemble des facultés, qui toutes ont une origine commune: leur affiliation à la Compagnie de Jésus⁶. L'Université fut depuis 1975 modernisée et soumise à un processus d'institutionnalisation de ses structures. L'USJ est désormais la plus grande université francophone du pays et fait partie, aux côtés de l'AUB, des universités les plus prestigieuses du Liban et de sa région.

L'USJ ne se distingue pas des autres universités libanaises lorsqu'il s'agit d'une caractéristique générale de ces institutions, très autonomes, puisqu'elle défend ses origines et son profil. Cependant elle se distingue des autres de par ses valeurs et son affiliation à la Compagnie de Jésus. Car

⁶ Commentaire de l'USJ: En dehors de la faculté de théologie et de philosophie en 1875. Les autres facultés civiles comme le droit, l'ingénierie et la médecine étaient des co fondations jésuites et françaises (la médecine, le gouvernement français en 1883: le droit et l'ingénierie avec la ville de Lyon en 1913.) Il faut savoir que presque tous les diplômes accordés par l'USJ étaient des diplômes de l'Université de Lyon jusqu'en 1975.



c'est aux pères jésuites, représentés au sein de leurs missions dans le monde entier, que l'USJ doit sa création.

Les principales particularités de l'USJ sont les suivantes :

- Elle est ouverte à toutes confessions, reste cependant attachée aux valeurs chrétiennes.
- Elle est trilingue (français, arabe, anglais), bien que principalement francophone.
- De tradition humaniste, elle offre des enseignements dans presque tous les domaines.
- Elle s'investit au service de son pays et de la société.
- Elle est reconnue d'utilité publique et agit donc dans un objectif non lucratif.
- Elle s'oriente vers la recherche.
- Elle dispose de nombreux partenariats au niveau international.

Dès le début des années 2000, l'USJ se tourne de plus en plus vers des normes internationales. Elle a notamment adopté certaines réformes de l'enseignement supérieur de l'Espace européen comme le Processus de Bologne avec l'introduction du système LMD basé sur trois grades (License – Maitrise – Doctorat) et le système européen de transfert de crédits (ECTS).

2.3 Organisation des structures de décision au sein de l'Université Saint-Joseph

Les mécanismes et paliers de prise de décision de l'USJ sont définis par les « Statuts de l'Université » approuvés en 1975 par le Conseil de l'Université et mis à jour au 1 mars 2015.

2.3.1 Recteur, Vice-Recteurs et Secrétaire général

Le Recteur:

Le Recteur de l'USJ est jésuite par définition. Les statuts de l'université explicitent la procédure de nomination du Recteur. Celui-ci est nommé par les autorités de la Compagnie de Jésus au Liban parmi trois candidats, membres de la Compagnie, remplissant les conditions de l'article 6 de la loi de l'enseignement supérieur et présentés par le Conseil de l'Université. Le Conseil, à cet effet, doit être convoqué dans les deux mois qui précèdent l'expiration du mandat du Recteur en fonction. Le Recteur est nommé pour cinq ans ; si son mandat expire à une date autre que le 31 juillet, il continue de plein droit à exercer ses fonctions jusqu'au 31 juillet qui suit la date d'expiration de ce mandat. Son mandat est renouvelable. »

La loi de l'enseignement supérieur stipule que le recteur doit être titulaire d'un doctorat, avoir exercé des années comme enseignant ou comme dirigeant. Ceci est respecté par la Compagnie de Jésus.



La nomination du Recteur tient compte de son profil académique, son mérite ou son expérience dans ce domaine, comme stipulé par la loi libanaise. Dans le cas de l'USJ, à cela s'ajoute la confiance de la Compagnie de Jésus, à travers le Provincial pour la région du Moyen Orient et du Maghreb. On ne distingue cependant pas exactement qui, au sein des autorités de la Compagnie de Jésus, procède au choix des candidats.

Le Recteur de l'Université est nommé pour cinq ans. Son mandat est renouvelable et généralement renouvelé. Le mandat du Recteur prend toutefois fin lorsque celui-ci a attend l'âge de la retraite fixé à 75 ans. Une destitution du Recteur semble peu probable, cependant la Compagnie de Jésus et le Conseil de l'Université peuvent interroger le recteur sur sa politique ou l'une de ses composantes. Dans le pire des cas, on devrait donc revenir sur la nomination du Recteur, une situation qui, d'après les témoignages sur place, n'a cependant jusqu'ici jamais eu lieu d'être. Le Recteur – au lieu du Rectorat – représente l'organe centrale de direction et de décision.

Le Vice-Recteur:

Une fonction, qui ne paraît pas posséder de légitimation structurelle spécifique est celle du Vice-Recteur. Le Vice-Recteur actuel est lui-même Jésuite, ancien président d'université en Belgique, appelé à Beyrouth après sa retraite. Il n'a pas – à la différence des autres Vice-Recteurs –de dénomination spécifique mais assure plutôt un rôle de conseiller et remplace le Recteur lorsque celuici est absent. Actuellement, il préside également le Comité d'éthique de la recherche de l'USJ, il est secrétaire du Comité d'éthique de l'Hôpital Universitaire (Hôtel-Dieu de France), accrédité par le ministère de la Santé.

Les Vice-Recteurs:

Le Recteur peut se faire assister d'un ou de plusieurs Vice-Recteurs. Ceux-ci sont, selon les Statuts, nommés par le Recteur après avis favorable du Conseil de l'Université. Ils tiennent du Recteur leurs pouvoirs, la durée et l'étendue de ces derniers ; il s'agit donc toujours d'un pouvoir délégué. La durée du mandat du ou des Vice-Recteurs peut être inférieure à celle du mandat du Recteur qui les a nommés mais elle ne peut excéder cette dernière.

Actuellement, le Recteur est assisté par 5 Vice-Recteurs aux affaires académiques, à l'administration, à la recherche, aux relations internationales. Le cinquième est le Vice-Recteur.

Le Secrétaire Général :



Le Secrétaire Général a une fonction charnière entre le Recteur et les Services de l'Université. Il occupe de fait une position telle celle d'un chancelier d'université, avec cependant davantage de pouvoirs, puisqu'il a un rôle d'intermédiaire entre le Recteur et les nombreux services de l'université. Le Secrétaire Général est donc en quelques sortes le bras droit du Recteur.

Les Délégués :

Au niveau de chaque service, académique ou administratif, sont nommés des délégués qui ont une fonction de directeurs de services. Théoriquement, ces services se trouvent directement sous la responsabilité du Recteur. Mais comme le Recteur se fait assister dans son travail par plusieurs personnes au sein de l'Université (Vice-Recteur, Vice-Recteurs, Secrétaire Général), les délégués sont eux-mêmes menés à rendre compte auprès de ces derniers. Les chefs de service assistent donc eux-aussi le Recteur.

2.3.2 Les conseils

Les trois conseils les plus importants de l'Université sont le Conseil de l'Université, le Conseil restreint et le Conseil stratégique.

Le Conseil de l'Université :

Le Conseil de l'Université est présidé par le Recteur. Il se réunit au moins trois fois par an sur proposition du Recteur. Selon les Statuts de l'Université, ce Conseil est composé des Vice-Recteurs, des doyens, des directeurs d'instituts et des administrateurs. Ses membres en font partie de plein droit conformément aux dispositions de l'article 62 des statuts de l'université.

Le Conseil restreint :

Le Conseil restreint a moins de membres que le Conseil de l'Université mais davantage de responsabilités. Il est constitué du Recteur qui le préside, des Vice-Recteurs, du Secrétaire Général ainsi que de quatre membres appartenant à l'un des quatre principaux champs disciplinaires de l'Université (sciences médicales, sciences sociales, sciences et technologies, sciences sociales). Il se réunit au moins six fois par an, en général sur invitation du Recteur mais les séances peuvent aussi être proposées par trois de ses membres. Les questions traitées en Conseil restreint sont communiquées au Conseil de l'Université pour validation (article 91 des Statuts de l'Université).

Le Conseil stratégique :



Le Conseil Stratégique est le seul Conseil de l'Université, dont les membres sont externes à l'Université. Il est mis en place et présidé par le Recteur et se réunit au moins deux fois par an. Il compte parmi ses membres des personnalités du monde professionnel et du monde politique, d'Anciens de l'USJ etc. Le Conseil stratégique est un organe consultatif qui des thèmes stratégiques de l'USJ et des enjeux cruciaux du pays et de la région.

Ce Conseil devrait, selon les objectifs de l'USJ énoncées par le Recteur lors de la visite des experts gagner en importance et être élevé au rang d'un conseil de surveillance de l'USJ (Board of Trustees). Cette récente information reste cependant à préciser, puisque le Conseil stratégique, même s'il est le seul composé d'externes, n'a jamais jusqu'à présent eu de fonction ou de responsabilités au sein de l'Université, mais seulement un rôle consultatif.

2.4 L'évaluation : points de vue des experts

Pour évaluer l'aspect gouvernance de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, il est important de ne pas négliger la situation politique du pays et le fait que l'USJ est une institution créée par une congrégation religieuse, la Compagnie de Jésus.

En l'absence d'un véritable système national de l'enseignement supérieur, les universités profitent jusqu'à présent d'une grande autonomie. Cela signifie aussi d'autre part, que ces institutions doivent elles-mêmes se donner des standards fiables, car l'Etat n'est pas en mesure de leur en imposer. L'influence de l'Etat sur les universités est également faible, si bien que ces institutions sont elles-mêmes tenues de s'organiser de manière à ce qu'elles puissent garantir un certain ordre.

La société libanaise fait preuve d'un ordre traditionnellement hiérarchique et patriarcal. Aujourd'hui encore, cette tradition a une grande influence sur la société et la politique du pays. Les différents groupes – répartis au sein des 18 confessions qui existent – sont répartis à parité dans le système politique du pays.

La tradition jésuite a sa place elle-aussi dans le système que vit la société libanaise. Il n'est donc pas contradictoire que l'USJ dans l'organisation de ses structures de décisions suive une politique rigoureuse.

L'autorité du Recteur nous paraît inhabituelle. Elle est cependant légitimée par la Compagnie de Jésus qui l'a nommé. Il n'est donc pas question ici de mettre en cause ce principe. La gouvernance de l'USJ fonctionne grâce à aux valeurs qu'elle représente (loyauté, solidarité, participation).

Les experts recommandent cependant une plus grande transparence en ce qui concerne les structures d'organisation et de décisions au sein de l'USJ. Celle-ci pourrait se traduire



par une description claire des missions et du profil exigé des différents organes. Le Conseil de l'Université pourrait en plus de la nomination formelle des Vice-Recteurs, du Secrétaire général etc. aussi avoir un droit de véto. L'éventualité de démettre le Recteur de ses fonctions n'existe que théoriquement. Seule la Compagnie de Jésus est à même de décider de la nomination d'un nouveau recteur.

Il serait aussi donc plus adéquat de voir à la tête de l'Université non pas un Recteur seul, mais un véritable Rectorat dans le sens du terme que l'on connaît ailleurs. Les Vice-Recteurs en possession d'un portefeuille seraient plus engagés dans leur fonction (ownership). Actuellement, les vice-recteurs ont des délégations du Recteur dans leurs domaines et engagent l'université par leurs décisions ; toutefois en vertu du principe de délégation, ils reportent au recteur.

Le rapport d'autoévaluation mais aussi tous les entretiens qui ont eu lieu lors de la visite ont tout de même bel et bien démontré que le système USJ fonctionne. Les conseils et services dont une université a besoin existent. Il manque cependant à cette organisation un Conseil de surveillance qui selon les informations du Recteur doit voir le jour bientôt. Et si l'on accorde à la Compagnie de Jésus, par la nomination qu'elle effectue, de vouloir moralement et éthiquement prévenir tout abus de pouvoir, il sera aussi dans son intérêt de mettre en place un tel conseil. Les experts partent toutefois du principe, que le Conseil stratégique aura du mal à quitter son rôle consultatif. Il est effectivement aujourd'hui peu probable d'imaginer ce conseil élevé au rang d'un conseil amène à prendre des décisions.

Les efforts de l'USJ dans son engagement à adopter des standards internationaux tels le Processus de Bologne, le système européen de transfert de crédits (ECTS), l'accréditation au niveau international etc. sont d'autre part considérables. Ils démontrent la volonté de l'Université d'évoluer vers plus de clarté et de crédibilité. Les réformes engagées depuis 1975 ne sont bien certainement pas achevées. Grâce au Recteur actuel et à l'établissement à venir d'une culture de prise de décisions plus diversifiée, l'Université sera en mesure de rester une organisation toujours en quête d'apprentissage et de progrès.

-

⁷ Commentaire de l'USJ : Il faut savoir qu'un nouveau Recteur est libre de choisir sa propre équipe de Vice-Recteurs.



3 Formation: Programmes et Unités d'enseignement

Université complète et pluridisciplinaire, l'Université Saint-Joseph de Beyrouth propose 95 programmes de licence, 190 programmes de Master, 46 programmes de doctorats et 138 programmes non diplômants.

La mission que l'USJ, soucieuse d'être au service de l'ensemble du Liban et de constituer un lieu d'échanges et de débats pacifistes et constructifs, s'est assignée, autour du développement économique et social d'un Liban uni et de la préservation de la paix dans la région, a été déterminante dans la définition des orientations : la diversité sociale et religieuse des 12150 étudiants inscrits en juillet 2018 (à peu près 36 % d'étudiants de confession musulmane), l'attribution de bourses d'étude sur critères sociaux et l'ouverture de centres universitaires décentralisés (Liban Nord, Liban Sud, Dubaï, Zahlé et Bekaa) offrant un niveau de formation équivalent à celui de Beyrouth et des conditions de travail et d'examens identiques pour tous les étudiants sont un gage de la réussite de cette mission de formation des agents participatifs et des acteurs responsables du monde politique et socio-économique du Liban de demain.

3.1 Réflexion stratégique et mise en place d'un processus d'évolution de la pédagogie

Affichant clairement la volonté d'être une « université de la 3^e génération », l'USJ a eu à cœur de définir un plan stratégique clair et cohérent. Se fondant sur le rapport d'évaluation de l'AERES de 2009, les équipes de direction ont déterminé les défis auxquels l'USJ serait confrontée dans l'avenir et ont défini une vision et des objectifs pour 2025, en rapport avec les missions et les valeurs qui sont celles de l'Université depuis sa fondation. La définition des priorités en matière de formation repose notamment sur la mission d'une université jésuite visant une formation professionnelle et humaniste, sur la volonté d'être référence d'excellence en matière de formation et de recherche, de renforcer le rôle de carrefour entre l'interreligieux, l'interculturel et la citoyenneté, de renforcer la formation dans les domaines de la santé et de l'entreprenariat, de favoriser les questions de développement, de justice, d'engagement social, d'épanouissement personnel, de liberté de conscience et d'ouverture à l'international. L'analyse d'indicateurs fiables et l'établissement d'un diagnostic clair des forces et faiblesses ont permis d'aboutir à un plan d'action pour adapter la mission académique aux priorités définies et au contexte de plus en plus concurrentiel et pour la conforter par une démarche qualité. Ainsi, les nouveaux défis qu'affronte l'enseignement supérieur ainsi que les exigences du processus de Bologne ont amené l'USJ à renforcer l'adéquation de la formation aux attentes des étudiants et des entreprises, en mettant en œuvre une nouvelle approche de la pédagogie universitaire. Véritable révolution pédagogique, qui a été menée sur plusieurs mois avec courage et détermination et dont les premiers résultats ont été constatés, la refonte des



programmes universitaires se fonde notamment sur l'approche par compétences, sur le calcul de la charge de travail des étudiants par ECTS (*European Credits Transfer System* ou *Système Européen de Transfert et d'Accumulation de Crédits*) et sur la réflexion sur des pédagogies innovantes et efficaces.

Pour coordonner et piloter la démarche, le Recteur de l'USJ a nommé une Chargée de mission à la pédagogie universitaire. Sous sa conduite, plusieurs outils ont été construits et mis à la disposition des responsables de formation et des enseignants. Ainsi, un Guide de l'ECTS à l'USJ présente les caractéristiques de ce système, suivant le Processus de Bologne ainsi que les exigences institutionnelles fixées par l'Université. S'y ajoute un manuel de pédagogie universitaire de 162 pages, dont la première parution date de 2014. Fruit d'un travail collectif et conçu comme un « outil opérationnel et en construction permanente » (Manuel, p. 13), il a été piloté par la Mission de pédagogie universitaire à l'USJ, soutenu par l'Agence universitaire de la francophonie et par l'Institut français au Liban, et coordonné par l'équipe chargée des guestions de pédagogie universitaire. Quatre axes thématiques de réflexion ont été définis : 1.- Planification de la formation et des enseignements, de l'élaboration de référentiels de compétences à celle d'un plan de cours adapté aux objectifs d'acquisition et de résultats d'apprentissage; 2.- Méthodes et techniques d'enseignement, permettant de passer des pédagogies traditionnelles, centrées sur les savoirs à transmettre de maître à disciple aux pédagogies actives, centrées sur la capacité de l'étudiant à coconstruire son savoir; 3.- Dispositifs d'accompagnement des étudiants; 4.- Dispositifs d'évaluation des acquis. Ce manuel a été mis à disposition de l'ensemble de la communauté académique, sous double format (papier et électronique). Des séquences filmiques accompagnaient la version digitale, ce qui constitue un atout non négligeable. Cependant, ayant été conçues sans studio d'enregistrement, elles mériteraient d'être améliorées et actualisées.

L'intérêt majeur de la démarche de l'USJ réside cependant dans la deuxième étape, celle de l'appropriation de la culture du modèle de compétences et de la pédagogie active par la communauté des enseignants et de la mise en œuvre effective au niveau macro (dans les programmes de formation) ou micro (dans chaque cours). L'équipe coordonnée par la Chargée de mission à la pédagogie universitaire a ainsi établi un processus de mobilisation des enseignants. Pour ce faire, à un pilotage directif et descendant (du type *top-down*) a été préférée une approche participative⁸, ascendante et en réseau (du type *bottom-up*). Au sein de chaque institution et faculté, ont été

-

⁸ Commentaire de l'USJ: Cette articulation est une des caractéristiques de ce chantier et lui a été bénéfique. Elle est plutôt une valeur ajoutée, tant il est vrai que volonté institutionnelle et démarche participative fonctionnant de pair, sont des leviers de développement. C'est ainsi qu'a fonctionné ce chantier pédagogique et qu'il a pu être rapidement productif.



organisés des ateliers thématiques, pour revisiter l'existant en fonction des spécificités disciplinaires, plutôt que d'imposer un modèle trop éloigné des objectifs de la formation. Des carrefours, des tables rondes et une plateforme numérique ont été mis en place pour le partage des « bonnes pratiques », et des enseignants ont été nommés référents ou « personnes ressources » sur des items pédagogiques qu'ils maîtrisent plus particulièrement. Un comité pédagogique a été fondé dans chaque Faculté présidé par un coordinateur. Pour éviter une rupture des Facultés avec les objectifs de l'établissement, un réseau des coordinateurs se réunit en Conseil régulièrement, avec l'objectif de définir les priorités, d'apporter des réponses communes et de mutualiser les pratiques.

Un bémol toutefois à l'existence de ces comités pédagogiques spécifiques à chaque faculté. Malgré des rencontres périodiques entre membres de plusieurs facultés, à défaut d'une vraie culture de l'interdisciplinarité, qui, dans un premier temps, devrait être pilotée au niveau central de l'USJ, on constate parfois un sentiment d'isolement, malgré des ouvertures possibles.

Des bilans du processus d'amélioration et d'évolution pédagogique sont régulièrement faits, à partir d'indicateurs fondés notamment sur des témoignages classés par grands thèmes : a) amélioration des programmes ; b) amélioration des méthodes d'enseignement et d'évaluation ; c) mutualisation et intégration ; d) motivation étudiants/réussite/rétention et mobilisation des connaissances ; e) transparence et visibilité ; f) collaboration. L'équipe de la pédagogie universitaire s'est maintenant fixé un nouvel objectif, que le comité d'expertise ne peut qu'encourager : la mise en place d'un coaching pédagogique plus individualisé, à la demande.

Cette dynamique établie à l'échelle de l'Université et avec le soutien du Recteur et de son équipe de direction a été bénéfique pour toutes les formations et mérite de ce fait d'être pérennisée. Le comité d'expertise recommande chaleureusement la poursuite des efforts de l'USJ, non seulement pour valoriser et consolider ce qui a déjà été mis en œuvre, mais aussi pour continuer à se démarquer des autres établissements universitaires dans un espace de plus en plus concurrentiel. La participation des enseignants à ce processus étant non obligatoire et sur base du volontariat, le comité encourage aussi à réfléchir à la question d'une meilleure valorisation des prestations pédagogiques.

3.2 Processus d'autoévaluation et d'amélioration continue des programmes

Deux types de formation coexistent au sein de l'USJ : les formations professionnalisantes ou celles centrées sur la recherche et l'innovation.

Dans une optique d'amélioration continue des programmes, l'évaluation des enseignements par les étudiants a été instaurée comme priorité par les autorités de l'USJ, raison pour laquelle la



participation aux examens lui est conditionnée. Plusieurs Facultés, dont celle de médecine, ont fondé des conseils de perfectionnement, dans lesquels les étudiants peuvent oralement faire le bilan d'un cours ou d'une formation.

L'un des objectifs de l'USJ est de recentrer la formation sur les attentes sectorielles et de l'adapter à de nouveaux publics par le développement de la formation continue : l'USJ a ainsi mis au centre de son action le développement d'une nouvelle articulation avec le tissu économique local et régional, permettant une attention croissante aux liens avec les entreprises ; de même, a été créé, dans toutes les institutions et facultés, un cours sur l'entreprenariat. Une analyse croisée entre objectifs de compétences et acquis réels a permis de supprimer certaines unités des programmes, notamment en master. Ainsi, la faculté de médecine dentaire a-t-elle procédé à une refonte des programmes des masters, respectant le référentiel de compétences et le souci du profil de sortie, défini par brainstorming au sein de la Faculté et par un benchmarking prenant en considération une vingtaine d'universités. De même, après une analyse des évolutions des évolutions du secteur et le constat du potentiel du développement de l'économie numérique, la Faculté de Sciences économiques a opté pour la création de master Webside economics. Des ateliers de création d'entreprises à partir d'une idée innovante, avec étude de faisabilité, sont proposés par la Faculté de Sciences, qui peut s'appuyer sur Berytech Fab Lab.

Pour évaluer le bien-fondé de ces transformations des formations dont ils ont la charge, les comités pédagogiques spécifiques à chaque Institution ou Faculté se fondent sur des enquêtes pour vérifier l'employabilité et l'adéquation des programmes pédagogiques avec les évolutions des secteurs professionnels concernés. **Certaines pratiques gagneraient à être partagées.** Ainsi, les formations d'Ingénierie s'enquièrent auprès de représentants étudiants des impressions et ressentis sur les enseignements, puis proposent une enquête immédiate (en fin de cinquième année d'études) et une enquête à trois ans pour évaluer la qualité de la formation et l'adéquation des enseignements au marché du travail.

Outre que le taux de réponse est parfois faible et donc peu fiable d'une part et que les indicateurs sur l'adéquation des formations au monde professionnel restent globalement améliorables d'autre part, l'absence, au sein de certains comités pédagogiques, de représentants des secteurs professionnels visés, d'étudiants et d'anciens diplômés peut, à long terme, devenir préjudiciable. Le comité d'expertise recommande donc aux équipes pédagogiques de l'USJ d'intégrer ces aspects dans leurs prochaines réflexions sur la professionnalisation des formations.

On regrettera toutefois l'absence d'un Vice-président étudiant ou d'étudiants dans le Conseil d'administration.



Il apparaît que, globalement, les étudiants sont trop peu intégrés aux réflexions stratégiques concernant les activités pédagogiques. La justification par le fait que leur participation aux Conseils sur la construction des programmes pédagogiques ne fait pas partie de leur culture et qu'ils ne le réclament donc pas ne peut en aucun cas être légitime. À tout le moins, une réflexion sur les moyens de faire évoluer les mentalités s'impose, en particulier dans la perspective de la mission de formation à la citoyenneté et à la responsabilité civile que s'est assignée l'USJ⁹.

3.3 Lien formation-recherche

Le lien formation-recherche est assuré surtout par l'implication personnelle des enseignants-chercheurs dans leurs cours. Les programmes de l'USJ comprennent des enseignements de recherche et ce à partir de la licence, même pour les formations les plus directement professionnalisantes. Ceci est davantage développé dans les masters et doctorats où les étudiants participent plus activement à des recherches. La Faculté de Droit propose un dispositif intéressant, destiné à encourager les étudiants à la recherche : Dès la licence, un parcours d'approfondissement est proposé aux étudiants évalués comme les meilleurs, pour les initier à la réflexion sur la recherche et les sensibiliser aux missions de l'enseignant-chercheur et ainsi encourager le recrutement en master. Dix étudiants de master sont intégrés dans chaque équipe de recherche, avec évaluation de leur travail et de leur intégration et prise en compte dans la note de contrôle continu.

3.4 Internationalisation de la formation

L'USJ considère l'internationalisation comme l'une de ses priorités. En témoigne notamment la politique des langues, sur laquelle l'accent est mis de façon efficace. Rares sont les étudiants qui ne sont pas trilingues (arabe, français, anglais).

Malgré l'existence de conventions d'échanges en particulier avec la France (« plus de 350 conventions de coopération avec environ 250 établissements partenaires dans plus 26 pays à travers le monde », Site https://www.usj.edu.lb/sri/strategie.html, consulté le 18 janvier), la mobilité étudiante, entrante et sortante, à l'échelle de l'USJ reste cependant trop faible, notamment en raison

⁹ Commentaire de l'USJ: Il est omis dans le rapport des experts qu'il existe une structure de représentation élue, constituée des délégués académiques des étudiants. Ceux-ci siègent dans les conseils des facultés. De même des délégués des Amicales d'étudiants élus siègent dans les conseils des campus (qui regroupent les doyens et directeurs et administrateurs). Ils y reportent les problèmes et les difficultés rencontrés d'ordre administratif, social et logistique. De même l'administrateur de chaque campus réunit les délégués des amicales et suit avec eux les problèmes lorsqu'il y en a. Ce modèle de gouvernance participatif traduit une exigence de la Charte de l'université (Article 7).



d'une précarité accrue des étudiants. Certaines facultés ont, davantage que les autres, renforcé leur politique internationale, comme la Faculté de Pharmacie, qui peut se prévaloir de près de trente années de partenariats avec des institutions étrangères, particulièrement en France. Ainsi à une mobilité enseignante sortante institutionnalisée, s'ajoute la possibilité pour les étudiants du master d'une codiplomation avec Paris 11, les étudiants suivant le M1 au Liban et le M2 en France. La position de la Faculté de Médecine est très spécifique, puisque le financement de la mobilité étudiante des médecins spécialisés est pris en charge par les hôpitaux d'accueil. Toutefois, pour les autres étudiants de médecine, la tendance est plutôt de rester au Liban. L'internationalisation est souvent considérée comme un facteur de singularisation dans un espace concurrentiel. Ainsi, la Faculté d'Ingénierie prépare ses étudiants aux concours des grandes écoles en France, plus spécifique à Polytech. Mais le changement de politique en France pour l'inscription des étudiants extra-européens pourrait à terme constituer un frein à l'internationalisation des formations.

Le comité d'experts recommande à l'USJ de renforcer sa participation aux projets d'échange pédagogiques (Erasmus +, etc.) bien qu'elle soit la première université au Liban en termes d'accueil et d'envoi d'étudiants en mobilité. Il est indispensable, dans la même optique, de développer davantage la politique de partenariat international dans le domaine scientifique, ce qui aurait pour avantage de permettre aux étudiants de master ou de doctorat de trouver facilement un laboratoire pour approfondir leur formation à et par la recherche.

Si l'USJ peut s'appuyer sur une politique de double-diplomation assez efficace (40 doubles diplômes et formations internationales ainsi que 19 formations co-diplômantes avec des universités internationales, que la Vision USJ 2025 prévoit de renforcer), une piste de réflexion, pour contourner le problème financier des mobilités étudiantes, pourrait être une généralisation de la politique de l'Institut de gestion des entreprises dont la double diplomation en formation marketing est fondée sur la mobilité des enseignants étrangers, pour permettre à l'ensemble de la promotion de bénéficier de ces enseignements.

Cette co-diplomation avec une université étrangère fondée non pas sur la mobilité étudiante exclusivement, mais aussi sur la mobilité enseignante entrante, encore marginale à l'USJ, permet ainsi aux étudiants pour qui un séjour à l'étranger est impossible pour des raisons financières ou familiales de s'ouvrir à d'autres pratiques ou conceptions pédagogiques.



Les experts relèvent aussi, dans le domaine de l'internationalisation le besoin de renforcer le partage entre les différentes facultés : il conviendrait de réfléchir à une politique d'échanges institutionnels et de partenariats formalisés à l'échelle de l'établissement.

À noter toutefois que certains secteurs semblent déséquilibrés par cette politique d'encouragement de la mobilité étudiante : ainsi, le Liban accuse une pénurie d'infirmiers et infirmières, si bien que la Faculté est dans la situation inconfortable de devoir à la fois encourager à la mobilité pour enrichir la formation et l'ouverture d'esprit de ses étudiants et tenter de retenir les diplômés. Il est évident que l'USJ ne peut à elle seule porter cette responsabilité et que la réflexion mériterait d'être menée conjointement par le secteur professionnel, l'ensemble des centres de formation d'infirmerie et le ministère de la Santé publique.

L'ouverture d'un centre à Dubaï, où ont déjà été formés quelque 140 jeunes juristes aujourd'hui engagés dans la vie professionnelle ou en poursuite d'étude notamment à Paris, est l'expression de la mission régionale que s'est définie l'USJ. D'autres formations (sciences de l'éducation, théologie...) ouvrent des centres hors Liban, notamment en Égypte, en Syrie (Tartous, Alep) ou aux Émirats arabes unis. Certaines de ces formations, notamment celles de théologie ou de sciences de l'éducation, sont faites à titre gracieux et sur base du volontariat, pour répondre aux besoins de la société nationale et plus largement proche-orientale.

La présence dans ces centres extérieurs au Liban restera une priorité, malgré une volonté d'y réduire les investissements financiers, pour permettre une concentration sur le Liban. Constatant une possible incohérence entre la volonté de maintenir ces centres délocalisés, voire d'augmenter leur nombre, et la nécessité de maîtriser le budget, le comité d'expertise recommande à l'USJ de mener une réflexion plus approfondie sur sa politique d'internationalisation des formations, de croiser les résultats attendus d'une implantation à l'étranger avec le bilan des aspects positifs et négatifs des centres existants, et d'aligner les moyens en fonction d'une ligne directrice claire et cohérente.

3.5 Réussite étudiante et lutte contre l'échec

Globalement, le taux d'échec en première année (L1) d'études universitaires est important. L'USJ attribue ce taux d'échec à l'absence de concours d'entrée, provoquant une forte hétérogénéité de niveaux, mais aussi à sa politique sociale. Soucieuse de s'ouvrir à tous les milieux sociaux, l'USJ a à cœur d'inscrire des étudiants provenant d'environnements diversifiés, tant nantis que défavorisés et d'établissements scolaire de niveaux variables. Pour compenser cette hétérogénéité, l'Université a mis en place un parcours renforcé destiné aux étudiants identifiés comme en difficulté dès le deuxième semestre de L1 ainsi que des cours spécifiques de méthodologie universitaire ou



de remédiation linguistique. Le système est en outre renforcé par un accompagnement individualisé, le tutorat par les nouveaux diplômés ou par les enseignants. Au cours des entretiens, il a été plusieurs fois évoqué l'hypothèse que le passage à la semestrialisation est considéré non seulement comme un frein à ces dispositifs d'aide à la réussite étudiante mais comme un facteur supplémentaire d'échec, une majorité d'étudiants n'ayant pu en trois mois et demi rattraper leur retard disciplinaire, formel et/ou méthodologique.

3.6 Un défaut de communication et de marketing?

Des efforts sont consentis pour soutenir financièrement les étudiants et leur offrir un programme adapté aux exigences actuelles des secteurs professionnels et destiné à faciliter leur insertion professionnelle. L'USJ a mis en place une politique sociale très personnalisée, destinée à compenser la paupérisation de la population étudiante, considérée comme un facteur d'abandon et d'échec. Une interrogation demeure sur la proportion élevée d'abandons dus à une poursuite de parcours universitaire à l'étranger¹⁰. Peut-être faudrait-il renforcer l'attractivité et à la visibilité des formations, et mettre en place une politique de communication plus efficace, notamment sur la transférabilité des compétences, le développement de la professionnalisation des formations et leur adéquation au tissu social libanais.

4 Appui aux étudiants

4.1 Accès aux matériels pédagogiques sous forme numérique

L'Université Saint-Joseph propose aux étudiants une offre numérique élaborée. Les étudiants ont accès au matériel pédagogique numérique via Moodle, étant précisé que tant les étudiants que les enseignants ont indiqué utiliser en grande partie les fonctionnalités offertes par la plateforme d'apprentissage. Sur ce point, il peut être renvoyé aux statistiques figurant dans le rapport d'auto-évaluation (page 60) qui donnent une bonne et juste image de la situation actuelle. Par ailleurs, les étudiants ont à leur disposition de plus en plus de vidéos de cours filmés.

De la même manière, il est positif de constater que les étudiants peuvent accéder à distance à la bibliothèque numérique et disposent, grâce au réseau de l'université, d'un accès aux sources documentaires des autres universités au Liban. Les articles ou livres qui ne sont pas disponibles à l'université peuvent être demandés et commandés auprès du service de la bibliothèque.

-

¹⁰ Commentaire de l'USJ : La poursuite des études à l'étranger est un choix souvent familial, surtout depuis la guerre civile.



Dans le cadre de la numérisation de l'enseignement et des méthodes pédagogiques, les étudiants profitent de licences de l'université. Tous les logiciels qui leur sont nécessaires pour leurs études sont à la disposition des étudiants qui peuvent les télécharger et donc les utiliser en dehors de l'université.

4.2 Services d'appui aux étudiants

L'université dispose d'un Service Social, le premier au Liban à exister sous cette forme. Il convient de noter l'accès facile des étudiants à ce service.

4.2.1 Aide financière

Le Service Social est à la disposition non seulement des étudiants déjà inscrits à l'université mais aussi de ceux qui souhaiteraient s'inscrire, c'est-à-dire avant même le début de leurs études. Ces derniers peuvent, avant le début de leurs études, entrer en contact avec le Service social pour s'informer des possibilités de financement des études.

Les aides peuvent être demandées à tout moment en cas de changement en cours d'études, toutefois certains délais (le 5 octobre pour le premier semestre et le 28 février pour le deuxième semestre universitaire) sont à respecter. La demande visant le prolongement des aides doit, quant à elle, être formulée fin juillet.

Le Service Social informe, par le biais de brochures et par des manifestations en ligne, par exemple sur sa page facebook, de ses activités et des services qu'il propose. La communication se fait progressivement dans les trois langues (français, anglais, arabe). Les formulaires de demande d'aide financière sont clairs et simples. Ils peuvent être remplis avec l'aide du Service Social. Les rendez-vous peuvent être pris par téléphone ou sur le site web des étudiants. Les créneaux horaires disponibles sont indiqués en ligne. Il a été assuré durant les entretiens que des rendez-vous peuvent être fixés même en dehors des horaires normaux si la situation personnelle des étudiants l'exige.

Le moyen principal de communication entre le Service social et les étudiants est la rencontre de visu avec l'intéressé afin de l'écouter et de construire avec lui la réponse la plus adaptée à sa situation (bourse, prêt ou les deux). Le courrier électronique est également utilisé.

Les aides sont accordées selon des critères différents. Il existe, en fonction de la situation financière des étudiants et respectivement de leurs parents, trois cas de figure : Un prêt sans intérêts peut être convenu ; une bourse totale ou bien un échelonnement de la scolarité peuvent être accordés.



Les aides sont liées à la seule situation sociale les deux premiers semestres. Il est tenu compte des résultats des études à partir du troisième semestre. Néanmoins, il peut être décidé que la bourse soit maintenue dans certains cas. Les résultats et progrès des étudiants sont contrôlés par le Service Social avec un accord général des étudiants. Si des problèmes au niveau des études se font jour, le Service Social communique avec les enseignants et les doyens pour trouver des solutions permettant d'améliorer les résultats et éviter l'arrêt des aides. Les enseignants n'ont aucune information sur la situation financière des étudiants sauf dans le cas de figure précédemment évoqué.

À côté, des aides susvisées des bourses d'excellence et sportives sont accordées selon leurs propres critères.

4.2.2 Missions d'accompagnement

Le Service Social travaille en partenariat avec d'autres sous-directions et, en cas de problèmes, dirige les étudiants vers les services compétents. Les étudiants trouvent une assistance psychologique auprès du Service d'aide psychologique et une aide médicale auprès du Centre Universitaire de Santé.

L'université propose aussi aux étudiants de les accompagner afin de faciliter leur insertion professionnelle. Le Service d'insertion professionnelle aide les étudiants à trouver des stages ainsi que des offres d'emploi et permet aux étudiants de bénéficier d'une préparation personnalisée pour leur entrée dans la vie professionnelle (par exemple en prodiguant des conseils pour rédiger un CV). En outre, l'université met en relation les étudiants et des employeurs potentiels par le biais de manifestations (par exemple speed Dating, table ronde). Le réseau de l'université concernant des recruteurs potentiels est constamment élargi.

Les événements sont annoncés bien en avance sur le site web de l'université, la page Facebook de celle-ci et des brochures. L'accompagnement des étudiants est complet et bien organisé. De la part des étudiants, un contentement général peut être noté.

Les étudiants qui veulent étudier à l'étranger peuvent se tourner vers le Service des relations internationales. Là aussi, des bourses de mobilité sont accordées et les étudiants obtiennent de l'aide pour organiser leur séjour à l'étranger et pour remplir toutes les formalités administratives demandées dans le cadre de l'accord avec l'université partenaire. Il ressort des entretiens avec les participants des différents programmes d'échange que ces derniers sont très satisfaits par l'organisation et les aides proposées.



4.3 Vie universitaire

L'Université Saint-Joseph prévoit pour les étudiants de nombreuses possibilités leur permettant de s'engager dans la vie universitaire à côté des cours académiques. L'université dispose d'une offre très fournie dans le domaine du sport. Les installations sportives présentées telles que la salle de fitness, la salle de sport et la piscine sont dans un particulièrement bon état.

Le Service de la Vie étudiante organise de nombreuses fêtes et événements culturels. Outre le fait d'intégrer une des troupes de théâtre, les étudiants ont aussi la possibilité de faire partie de la chorale de l'université.

Dans l'ensemble, l'université dispose d'une offre riche et très variée qui ne concerne pas seulement des activités de loisir, mais également de nombreux événements visant un engagement citoyen durable dans la société.

4.4 Structures de participation des étudiants

La participation des étudiants au sein de l'Université Saint-Joseph prend plusieurs formes. La structure existante semble faciliter un dialogue constructif qui permettrait d'obtenir un niveau globalement élevé de satisfaction des étudiants.

4.4.1 Évaluation des enseignants

Les étudiants sont, tout d'abord, intégrés dans le processus d'évaluation des enseignants qui a lieu à la fin de chaque semestre, avant les examens. L'évaluation s'effectue en ligne de façon anonymisée afin d'éviter toute influence. Ce faisant, sont évalués tant l'attitude et le comportement des enseignants envers les étudiants (traitement respectueux) que leur capacité à motiver leur classe. De plus, les étudiants peuvent, dans les champs de texte libres, relever certains points positifs ou faire des propositions d'amélioration.

Il serait ici aussi souhaitable que les étudiants puissent évaluer la méthode pédagogique ainsi que les matériels d'apprentissage utilisés tels que par exemple les powerpoints, polycopiés et recommandations bibliographiques.

Par ailleurs, aucun retour d'information n'est demandé en ce qui concerne l'étendue du contenu du cours permettant aux étudiants d'indiquer si celle-ci est trop vaste, adaptée ou trop faible. L'impression générale des étudiants concernant leur préparation aux examens et à leur vie professionnelle n'est pas non plus encore collectée. Il pourrait, par exemple, être demandé aux



étudiants d'indiquer si les exemples pratiques dans les cours et les liens entre les connaissances et leur utilisation au cours de la vie professionnelle sont suffisants.

L'évaluation prend surtout en compte la performance des enseignants. Les conditions générales concernant les salles, l'équipement et toutes les autres conditions à fournir par l'Université ne sont pas évaluées. De ce fait d'éventuels problèmes ne pourraient être résolus même si l'université disposait d'une capacité budgétaire suffisante.

Il est donc recommandé de revoir et de compléter la fiche d'évaluation actuellement existante qui constitue, en l'état, une base pouvant être améliorée.

L'évaluation des enseignants est prise en compte lors du prolongement des contrats conclus entre ceux-ci et l'université et peut entraîner des conséquences si les propositions d'amélioration ne sont pas réalisées dans le cadre d'un dialogue constructif.

4.4.2 Représentation des étudiants

L'intégration des étudiants dans les institutions se fait par différents moyens. À ce sujet, les Clubs créés en 2013 ainsi que les amendements aux statuts apportés en 2018 sont à mentionner. Les clubs sont, en application de leurs statuts, des groupes universitaires qui se consacrent à une thématique ou une activité telle que, par exemple, la musique ou les droits de l'homme. Les devoirs et le fonctionnement des clubs sont énoncés à l'article 3 des statuts des clubs d'étudiants de l'Université Saint-Joseph.

Les Clubs permettent aux étudiants de définir leurs propres domaines d'intérêts et de les développer avec d'autres dans le but d'enrichir leur vie universitaire. Il existe deux structures de représentation des étudiants: Les délégués académiques et les membres des comités des amicales des étudiants.

Par ailleurs existent les Amicales qui peuvent être perçues comme étant des associations représentant des groupes de matières. Au sein de chaque institut et de chaque centre, une Amicale est créée (article 2 des statuts Amicales). L'élection est précisément encadrée et la mission de la représentation élue est de s'occuper de la vie universitaire et de la représentation des étudiants auprès de l'administration pour faire part des propositions et projets de ces derniers.

Bien que la structure puisse, en principe, permette une représentation des étudiants autonome par rapport à l'administration universitaire, l'implication des étudiants dans la prise de décisions au niveau de l'université est actuellement insuffisante.



En 2013, le Conseil des étudiants a été créé. Ce conseil est présidé par le Recteur. Il se compose des représentants de l'administration, du secteur académique et des étudiants. Il compte 34 Membres. Le Recteur nomme les sept membres représentant l'administration. Ceux-ci ne font pas partie de plein droit de ce Conseil.

Les autres membres du conseil sont des représentants des étudiants et sont élus de manière indirecte. Par exemple, quatre membres du conseil sont élus parmi les présidents des Amicales et deux autres représentants sont élus parmi les présidents des Clubs. Les capitaines des équipes de sport sont également représentés et disposent d'un siège au conseil.

Le Conseil des étudiants ne dispose, malgré sa constitution, que d'un rôle consultatif. (Article 1 des Statuts du Règlement intérieur du Conseil des étudiants). Le règlement intérieur de ce Conseil, opérationnel depuis 2018, précise les compétences des uns et des autres: le vice-président est un étudiant; son rôle est d'animer les séances; son secrétaire général est un étudiant qui établit l'ordre du jour; les comptes rendus sont affichés publiquement.

Même si les étudiants semblent être satisfaits de leur représentation, la structure existante ne leur permet pas de prendre des décisions de manière indépendante vis à vis de l'administration. Dès la phase de prise de décision, le recteur joue un rôle important : c'est lui qui détermine l'ordre du jour, la nomination des membres et la présidence du Conseil des étudiants.

De plus, l'appellation du Conseil des étudiants est trompeuse parce qu'il ne s'agit pas d'un conseil des étudiants mais d'un comité auquel les étudiants peuvent participer. Il manque un organe permettant la représentation au niveau de l'université et de ses institutions.

En outre, l'élection indirecte des représentants au Conseil des étudiants fausse la valeur et la réussite du vote des étudiants dans la mesure où les Amicales disposent, en fonction de la faculté ou de l'institution, d'un nombre d'électeurs différent. Enfin, les étudiants engagés dans le sport et dans les clubs sont beaucoup mieux représentés que les autres.

Les experts recommandent de permettre aux étudiants d'avoir une représentation institutionnelle au niveau de l'ensemble de l'université qui puisse former une volonté autonome par rapport à l'administration et qui puisse ultérieurement, par exemple à la majorité des voix, envoyer des représentants auprès des institutions décisionnelles de l'université.

Actuellement, il manque aux étudiants un droit d'intervention au sens de participation à la prise de décisions contraignantes.

Néanmoins, il faut prendre en compte le fait que l'université engage de nombreuses formes de dialogues avec les étudiants. Lors de la visite de l'université, il est ressorti des



échanges avec des représentants des Amicales et Clubs un haut degré de satisfaction à l'égard de la situation actuelle.

5 La recherche

5.1 Introduction

Les sources ayant servi à cette évaluation sont le rapport d'auto évaluation à travers le chapitre « recherche », les 5 séances d'entretiens avec (i) M. le recteur et ses collaborateurs, (ii) Les doyens et directeurs des facultés et institutions, (iii) Les enseignants, (iv) les membres du conseil de recherche, et (v) Les enseignants-chercheurs cadrés et vacataires. Les experts ont mis à profit également la visite du Campus des sciences et technologies et notamment les laboratoires de ce campus. Après un essai sur l'état des lieux de la recherche de l'USJ (les points 1 à 5), le rapport abordera dans le point 6 l'évaluation à travers le point de vue des experts de la mission. Il faut préciser ici que l'évaluation de la recherche et de ses structures s'est basée sur l'observation de l'existant et non sur les projections annoncées dont on n'a aucune garantie qu'elles seront réalisées. Ce qui appuie cette réserve c'est la comparaison des recommandations et remarques de l'évaluation de l'AERES menée en 2009 à propos de la recherche et sa structuration et qui, 9 ans après (2018) ont été peu suivies d'effets, notamment à propos de la création « d'une structure de veille, d'aide au montage des projets, de suivi des programmes et des contrats ». Ceci nous conforte dans notre démarche de ne tenir compte que de ce qui existe et non de ce qui est annoncé.

5.2 La politique de recherche de l'USJ

« Nourrir la formation et produire un savoir utile à l'environnement national, régional et international », telle est la mission qu'affecte la charte de l'USJ à la recherche à travers son article 3. L'université est donc consciente que la recherche est une composante essentielle dans sa mission. Mais le plus important est le lien établi entre la recherche et l'enseignement d'un côté et la recherche et la société de l'autre. Cette mission recherche s'est précisée et a été déclinée en grandes lignes directrices dans la Vision USJ 2025, suite notamment aux recommandations de l'AERES.

Ces lignes directrices telles que relatées dans le rapport d'autoévaluation sont au nombre de trois : (i) investir dans les domaines reconnus comme des domaines d'excellence (santé, sciences, ingénierie, éducation, langues, médiation et interreligieux), (ii) privilégier les questions de sens et



des traditions religieuses du Proche-Orient et (iii) privilégier les questions de développement et de justice (gestion des conflits, pauvreté et classe moyenne au Liban et violence dans la société).

Quant aux objectifs définis pour cette recherche ils ont au nombre de six : (i) développer la recherche, (ii) renforcer la formation par la recherche, (iii) accroître la visibilité de cette recherche, (iv) identifier des champs forts et mettre en place des pôles d'excellence, (v) privilégier les thématiques nationales et régionales et (vi) développer des connaissances répondant aux besoins du marché du travail.

Depuis 2014, il est exigé des différents établissements de planifier leur recherche en fonction de ces objectifs. Une première programmation a été réalisée pour la période 2014- 2018, à partir de 2017-2018, donc tout récemment, les institutions doivent déposer sur une plate-forme de programmation quadriennale leurs thématiques de recherche à travers les axes de recherche de chaque institution. Les projets de recherche sont présentés au conseil de la recherche selon une procédure commune. Tous les 6 mois des rapports d'avancement des projets de recherche sont envoyés au Vice-Rectorat à la recherche. Enfin on encourage de renforcer l'unité de valorisation de la recherche récemment mise en place pour que les résultats de ces recherches alimentent les enseignements, et qu'ils soient transférés au monde du travail et publiés.

5.3 Les structures et axes de recherche et les domaines prioritaires

Il a été difficile de se faire une idée précise sur les différentes structures de recherche de l'USJ. Le rapport d'autoévaluation précise que cette recherche s'organise dans 32 laboratoires, 3 unités de recherche que définissent des thématiques, 17 centres de recherche qui sont des structures opérationnelles (recherche, diagnostic et formation), 1 espace de recherche qui est un lieu qui regroupe plusieurs structures de recherche qui tout en travaillant sur des thématiques différentes utilisent les mêmes locaux et les mêmes équipements, 3 observatoires (banques de données, diffusion grand public, interface université et autorités publiques), des pôles prioritaires de recherche rassemblant plusieurs structures de recherche de différents facultés autour d'un axe ou d'une thématique prioritaire, 8 laboratoires d'excellence (structure de recherche spécialisées) et 7 chaires.

Lors de la mission des experts, la présentation de la Vice-Recteur de la Recherche a comporté des chiffres un peu différents : 19 centres au lieu de 17, 1 observatoire au lieu de 3, et aucune information sur les laboratoires d'excellence. Le décompte fait à partir des listes par établissements aboutit également à des écarts par rapport aux deux sources de chiffres précédentes. Suite aux discussions et questions, il semblerait que l'USJ soit en pleine structuration, d'où les problèmes de concordances des chiffres fournis.



Quoi qu'il en soit, une structuration de la recherche laborieuse est en cours et devrait se stabiliser dans les mois et années à venir. Il est cependant fortement conseillé de fixer définitivement le nombre de structures de recherche en se limitant à celles qui existent réellement tout en spécifiant le nombre de celles qui sont réellement actives. Il est surtout essentiel de préciser un nombre minimum de chercheurs pour qu'une structure existe.

Au niveau de la gouvernance, la validation des projets de recherche est pyramidale avec au sommet le Vice-rectorat à la recherche et le Conseil de la recherche, ensuite la Commission scientifique de la recherche, le Comité d'éthique, le Doyen, le Délégué à la recherche et en bas de la pyramide les chercheurs.

Pour appréhender les axes et les structures qui les portent, les experts se sont limités dans ce qui suit à la présentation de la Vice-Recteur pour la recherche. Le dépouillement des tableaux contenus dans cette présentation donne ce qui suit :

Tableau 1 : Structures et axes de recherche par grands domaines

Domaine	Nombre et type de structures					Axes	
Domaine	Centre	Labora-	Unité	Ob-	То-	Nb	%
		toire		serv.	tal		
Economie, Gestion, Banque et Assu-	1				1	3	
rances							
Droits et Sciences Politiques	1				1	4	32,6
Arts, Lettres, Sciences Humaines et	9	2		1	12	25	
Sciences Religieuses							
Médecine et santé	5	12	1		18	37	37,7
Sciences, Ingénierie et Technologie	4	1	3		8	29	29,6
Total	20	15	4	1	40	98	100%

Source : Elaboré à partir de la présentation du Vice-Rectorat pour la recherche le 05-12-2018

Selon le tableau précédent, ce sont les Sciences de la Médecine et de la Santé qui offrent le plus de structures de recherche (18) actives car portant aussi le maximum d'axes de recherche (37). Ceci est tout à fait normal dans la mesure où ce domaine disciplinaire est historiquement le plus présent, notamment à travers l'hôpital universitaire. Les Sciences, l'Ingénierie et la Technologie suivent avec 8 structures et 29 axes, puis les Arts, Sciences Humaines et Sciences Religieuses (12 structures et 25 axes). Le Droit et les Sciences Politiques et l'Economie, la Gestion, les Banques et Assurances arrivent très loin avec 1 centre de recherche et entre 3 et 4 axes par domaine. Il y a donc des déséquilibres entre les différentes disciplines en termes de dynamique de recherche. Les axes de recherche étant établis au niveau des institutions, ces déséquilibres trouvent leurs origines dans les institutions qui sont plus ou moins dynamiques et accordent plus ou moins d'importance à la recherche.



Notons également que parmi les structures de recherche ce sont les centres (20) qui sont les plus nombreux, suivis des laboratoires (15).

Pour ce qui est de la répartition des axes de recherche par domaine, la médecine arrive en tête (37,7%), suivie par l'ingénierie (29,6%) et des Arts, Lettres et sciences humaines et religieuses (25,5%), le droit et l'économie, même cumulés ne couvrant que 7,1% de ces axes. Mais si on cumule les axes de recherche proposés par le Droit, l'Economie et les lettres arts, sciences humaines et religieuses, on se rend compte qu'il y a une répartition assez équilibrée (autour de 30%) entre les trois grands domaines que propose l'USJ.

Pour ce qui est des thèmes de recherche, ce sont les conseils des facultés qui définissent les thèmes et les axes de recherche en coordination avec le vice-recteur à la recherche. Recoupant les domaines que traite l'université, 3 grands pôles prioritaires ont été définis pour 2017-2018 : Ingénierie et Technologie, le pôle Santé, Société, avec des tentatives d'interdisciplinarité.

Le pôle Ingénierie et Technologie a inscrit 4 grands thèmes : (i) les énergies propres et les énergies renouvelables, (ii) le développement durable, (iii) l'environnement et la pollution et (iv) la biodiversité, génie des procédés. A souligner que certaines de ces recherches sont menées en interaction avec des structures des sciences humaines et sociales.

Le pôle Santé gère 5 grands thèmes : (i) La génétique, (ii) L'oncologie, (iii) Les métaboliques et hypercholestérolémie, (iv) Le médicament : pharmacologie, etc., (v) Les agents pathogènes, résistance aux antibiotiques, etc., en plus d'un centre de diagnostic spécialisé. Plusieurs des projets menés dans le cadre de ce pôle se font en partenariat avec l'industrie pharmaceutique.

Le pôle Société, enfin, concentre ses efforts sur 5 thèmes prioritaires : (i) la gestion des conflits dans la région, (ii) la société libanaise : la guerre du Liban et ses conséquences, (iii) la pauvreté au Liban, (iv) les droits de l'homme, guerres et traumatisme et (v) la théologie, sciences humaines et sciences religieuses, etc.

Ces trois grands pôles prioritaires qui recoupent les différentes structures de recherche déjà citées se déclinent selon les axes déjà mentionnés qui eux-mêmes recoupent différents projets.

5.4 Recherche et formation : promotion des jeunes chercheurs, écoles doctorales

L'enseignement est basé en partie sur les résultats des recherches menées par l'USJ et ce par deux biais. Le premier concerne l'alimentation des cursus et des séminaires par les résultats des recherches. Selon le rapport d'autoévaluation 70% des établissements ont utilisé leurs résultats de recherche dans les enseignements et 55% ont développé de nouveaux enseignements à la lumière des résultats de recherche. Enfin la Vision USJ 2025 compte renforcer le lien entre



enseignement et recherche en renforçant le transfert des résultats vers l'enseignement. Le second concerne l'intégration très tôt de modules de formation à la recherche dans les programmes. Ces unités d'enseignement sont intégrées dès la Licence (méthodologie, expérimentation, traitement des données, mémoires de fin d'études et de stages, etc.).

Par ailleurs les étudiants sont intégrés aux programmes de recherche lorsqu'ils atteignent le niveau requis. Ceux inscrits en Master et en Doctorat peuvent participer à des programmes de recherche en tant qu'agents de recherche. C'est ainsi qu'en 2016, 316 étudiants ont collaboré à des recherches à ce titre.

L'USJ prévoie également divers types d'appuis aux jeunes chercheurs : accompagnement pour le montage de projets, assistance technique, soutien pour publication, bourses de mobilités, séjours scientifiques, participation à des colloques, organisation de journées de recherche, séminaires, tables rondes, etc. Ces supports qui font l'objet de plans peuvent être le fait du vice-rectorat pour la recherche ou des établissements eux-mêmes.

Pour l'encadrement des doctorants, le modèle des Ecoles Doctorales a été mis en place. 5 Ecoles doctorales, une par ensemble de disciplines, fonctionnent actuellement. Il s'agit des écoles doctorales sciences et santé ; droit et sciences politiques ; sciences économiques ; sciences de l'Homme et de la société ; sciences d'ingénierie et de technologie. La gouvernance de ces ED se fait grâce à un directeur, un règlement, une charte et elles sont par ailleurs adossées aux structures de recherche et un système de cotutelles.

Lors de la mission d'évaluation, 340 doctorants étaient inscrits avec un temps minimal pour l'obtention du doctorat de 6 semestres. 58 thèses qui étaient en cours étaient financées par le conseil de la recherche, 24 étaient menées en partenariat avec le CNRS libanais et 3 en partenariat avec le même organisme et l'AUF.

5.5 Financement de la recherche

En 2018 le budget global alloué par l'USJ à la recherche était de 3.000.777 \$ dont 54% étaient pris en charge en interne, le reste ayant une origine externe. 22,5% de ce budget étaient dédiés aux bourses et le reste consacré aux projets de recherche. L'absence d'un chiffre précis sur l'effectif réel des chercheurs actifs ne permet pas d'estimer le budget moyen par chercheur. Mais si on ne considère que la part de 77,5% de ce budget qui revient aux projets et qu'on la divise par les 98 structures de recherche identifiées dans le tableau 1, on obtient une moyenne de 23.732 \$ par structure. Ceci n'est certes qu'une moyenne, mais donne une idée sur la faiblesse des moyens financiers mis à la disposition de la recherche. Nous reviendrons sur cet aspect dans le dernier point de cette évaluation.



5.6 Rendement de la recherche au sein de l'USJ: publications et transferts technologiques

L'ensemble des équipes et des chercheurs de l'USJ ont généré entre 2011 et 2017, 2346 publications sur Scopus avec 8977 citations, classant l'université au troisième rang des universités libanaises en termes de publications. Néanmoins on remarque un certain déséquilibre entre les différentes disciplines. Ce sont les publications issues des recherches dans le domaine de la Médecine et des Sciences de la Vie qui arrivent en tête aussi bien en termes de publications (54,5% du total des publications) que de citations (63,9%), suivies des Sciences de la Nature (respectivement 29,2% et 19,9%), des Sciences de l'Ingénierie et de la Technologie (11,5% et 12 7%), et enfin et très loin après par les Arts, Lettres et Humanités (2,6% et 2,7%) et les Sciences Sociales (2,4% et 0,8%). Ainsi les productions dans ces deux derniers domaines sont les moins disséminées à travers les canaux des revues indexées au niveau international.

Le rapport d'autoévaluation cite en tout et pour tout 7 brevets (1 déposé par la Faculté de Médecine et 1 par la Faculté de Médecine dentaire et 5 par la Faculté des Sciences). Par ailleurs, la Faculté des Sciences collabore avec le milieu industriel à travers le Centre d'analyse et de recherche (contrats et conventions de recherche en réponse aux besoins d'utilisateurs, notamment industriels, ONG et pouvoirs public). L'Ecole d'Ingénieurs, la Faculté de Pharmacie et la Faculté de Médecine font de même, alors que la Faculté des Langues et de traduction a mis au point du matériel d'enseignement de l'arabe aux non-arabophones. Enfin Berytech est une structure fondée en 2001 qui développe et incube des startups et des PME.

5.7 Evaluation: points de vue des experts

Une première évaluation de l'USJ a eu lieu en 2008-2009, soit 10 ans avant la présente évaluation. A l'époque, partant de la référence « La recherche est une activité essentielle des établissements d'enseignement supérieur universitaire. L'établissement développe une activité de recherche en cohérence avec ses objectifs et ses valeurs. Il veille à sa qualité et à la valorisation des résultats de recherche et l'enrichissement de ses activités de formation »11, le rapport rédigé par l'AERES, constatait, en ce qui concerne la recherche, que, telle qu'elle était configurée à l'époque, l'USJ ne disposait pas d'un potentiel de recherche important. Prenant acte d'un début de stratégie de développement de la recherche par l'Université, ce rapport passait en revue les facteurs de blocages et proposait des voies pour la structuration et la valorisation de cette recherche.

¹¹ AERES, (2009), Rapport d'évaluation de l'Université Saint Joseph de Beyrouth - Liban



Qu'en est-il 10 ans après ?

Les constats de l'actuelle mission d'évaluation résumés dans les points précédents montre que la structuration qui était déjà entamée lors de la première évaluation se continue aujourd'hui lentement. Cependant, on ne peut que constater que malgré les nombreuses actions engagées et les principes louables affichés dans la charte et la Vision USJ 2025, la situation de la recherche reste en déça des ambitions de l'USJ.

• La recherche continue à se caractériser par sa faible productivité, que ce soit en termes de production de savoir ou en termes d'innovations techniques. On relève aussi un très grand déséquilibre entre d'une part les Sciences Humaines, et les Sciences Sociales et d'autre part la Médecine et les Sciences de la Santé et les Sciences de l'Ingénierie et la Technologie. Ce déséquilibre concerne aussi bien la dynamique de la recherche que sa productivité.

L'un des indicateurs les plus importants de la production scientifique est le nombre d'enseignants-chercheurs réellement actifs par leur production régulière. Or, lorsqu'on rapporte la production scientifique au nombre d'enseignant-chercheurs de l'Université, on est frappé par sa faiblesse relative. Sur un ensemble de 1817 enseignants-chercheurs actifs au sein de l'université, en effet, le nombre des enseignants-chercheurs ayant publié au moins 2 articles par an, est de 54, tout en variant entre 35 (le minimum enregistré en 2014 et 2018) et 77 (le maximum enregistré en 2017). Cela signifie que seuls 15% des enseignants chercheurs cadrés ont été durant les 5 dernières années des chercheurs actifs et ce % tombe à 2,9% si on considère l'ensemble des enseignants-chercheurs.

• Le processus de structuration est toujours en cours et gagnerait à être plus explicite dans la définition du « chercheur actif » membre d'une équipe ou d'un laboratoire ou d'un centre. En effet, il ne s'agit pas d'afficher un nombre de structures de recherche si on ne fixe pas au préalable la définition du chercheur membre de cette structure et son activité de production scientifique réelle. Ne comptent alors que les « chercheurs actifs » qu'il faudra définir sur la base d'une production scientifique annuelle donnée dont le volume sera fixé d'un commun accord et en interne. Pour les besoins de ce rapport, les experts ont demandé et obtenu l'effectif des chercheurs ayant publié au moins 2 articles par an (voir paragraphe précédent), et les résultats de ce calcul sont assez faibles. Ce volume minimum requis pour avoir le statut de « chercheur actif » pourra être évolutif selon les ambitions que voudra se fixer l'université et ses instances d'animation et de gestion de la recherche.

Une autre question relative à la structuration se pose en ce qui concerne la taille des structures de recherche. Or, sur un total de 39 structures dont on dispose des données sur le nombre de chercheurs, 19 structures (soit 49%) sont composées, chacune, de moins



de 3 chercheurs (dont 4 sont composées d'un seul chercheur!). 13 de ces structures comportent entre 3 et 4 chercheurs et seules 7 dépassent 5 chercheurs. Il semble sans ce cas que la taille des équipes de recherche doit être impérativement être revue à la hausse avec un seuil minimum exigé pour avoir le statut d'équipe.

- Le système de fonctionnement facultaire que l'université essaie de dépasser marque encore la recherche dont les structures, les axes et les thèmes prioritaires évoluent et sont gérés encore au niveau des établissements¹². Cela se répercute sur l'interdisciplinarité qui reste encore à un niveau symbolique. A ce propos il faut souligner que les 19 centres de recherche identifiés à partir des entretiens et de la documentation exploitée semblent être des espaces de recherche et non des équipes intégrées montées à partir d'un projet de recherche global de l'université et décliné de manière méthodique. Le montage des projets de recherche a été explicité dans le rapport et lors de la visite des experts: il suit le même circuit dans toute l'université (explicité dans les preuves du rapport d'autoévaluation): Tout projet de recherche proposé par un enseignant chercheur est validé par le doyen de la faculté et le délégué à la recherche. Il est ensuite évalué au sein de la commission scientifique spécifique (par campus donc domaine) puis proposé au conseil de la recherche pour approbation et financement. L'évaluation de l'activité de recherche se fait suivant la grille d'évaluation des activités de recherche de l'USJ.
- Ceci dit, les difficultés de développement de la recherche au sein de l'USJ semblent être liées aux facteurs suivants :
- Le statut des enseignants-chercheurs

Rappelons ici que sur un total de 1817 enseignants, seuls 19,7% sont des enseignants « cadrés » ou permanents. Et si les 1459 enseignants « non cadrés » (vacataires) accomplissent leurs rôles d'enseignants et de formateurs, il est très difficile d'attendre d'eux qu'ils soient également chercheurs à plein temps à l'instar des chercheurs permanents. Or, tous les enseignants « cadrés » eux-mêmes, ne sont pas titulaires d'un doctorat et donc habilités à mener des recherches puisque la procédure de recrutement n'exige le titre de doctorat que des maîtres de conférences, des professeurs associés et des professeurs, les autres catégories étant recrutées sur la base d'un Master. Selon le code de l'enseignant paru en 2014 suite à la première évaluation, les enseignants cadrés sont des enseignants-chercheurs qui doivent avoir des activités de recherche à côté du

¹² Commentaire de l'USJ: Comme annoncé lors de la visite des experts, la restructuration a déjà commencé (voir labellisation des structures de recherche). La restructuration en fonction des thématiques, nombre de chercheurs par équipe et activité est en cours également. Cette restructuration est facile dans certaines facultés où les thématiques sont claires et compatibles, elle l'est un peu moins dans les sciences sociales et humaines, où dans beaucoup de cas les recherches sont individuelles. Néanmoins, la politique de l'université est au rassemblement du nombre des structures de recherche selon une cartographie adéquate avec la formation d'équipes de recherche.



service d'enseignement à raison de 30 à 40% de leur horaire de 40 heures par semaine, soit entre 12 et 16 heures par semaines. Si ce volume semble correct, la demande en enseignement peut prélever une part de l'horaire sur la recherche ce qui fait que le temps pour participer à l'effort de recherche peut être insuffisant. Enfin, il semble aux experts que les conditions de promotion interne et de l'évolution de la carrière des enseignants-chercheurs ne prennent pas suffisamment en compte leurs activités de recherche, ce qui se répercute immanquablement sur le dynamisme de la recherche. Notons enfin que si le recrutement des enseignants tient compte de leurs recherches, ces recrutements devraient se faire en fonction des besoins des thèmes prioritaires de la recherche et non seulement des besoins en enseignement. Mais cela ne peut être possible que si l'université dispose d'un projet d'établissement en matière de recherche.

• Le financement de la recherche

La faiblesse des ressources financières mises à la disposition de la recherche avec 2,3 millions \$ consacrés aux projets de recherche dont seuls 1,2 millions sont pris sur les fonds propres de l'université a déjà été mentionnée. La mobilisation des fonds propres est fortement limitée par l'appui que l'université accorde aux étudiants en termes de bourses et par son souci de ne pas augmenter les droits d'inscription. Si le rôle social de l'université sur lequel tous les interlocuteurs lors de la visite ont insisté doit être salué ici, l'USJ gagnerait beaucoup à être plus active dans la recherche de financements externes notamment dans le cadre des appels à projets européens.

• La lenteur dans la mise en place d'une structure de veille et de gouvernance de la recherche¹³

Le rapport de 2008 (AERES) avait tiré comme principale constatation en ce qui concerne la recherche de l'USJ ce qui suit « *La participation des laboratoires à ces coopérations de haut niveau* nécessite une structure de veille, d'aide au montage des projets, de suivi des programmes et des contrats. Une telle structure fait défaut au niveau central de l'établissement ». Parmi les tâches de cette structure, le suivi des appels à projet notamment européens arrive en tête, à la fois pour

¹³ Commentaire de l'ISJ: L'université est convaincue de l'importance des fonds externes et fait des efforts et des tentatives à tous les niveaux. Les difficultés résident dans le fait que les entreprises et industries sont restées assez traditionnelles et commencent à peine à s'intéresser à l'innovation. D'autre part, les entreprises et industries ne sont pas encouragées par l'Etat à participer à des projets de recherche comme c'est le cas dans nombre de pays. Toutes les initiatives de collaboration avec les entreprises sont personnelles et laborieuses. Nous nous sommes inspirés du modèle européen en mettant un place un contrat de partenariat université- entreprise (Contrat industriel de formation par la recherche: CIFRE) qui se développe timidement.

Complément des experts: Il ne s'agit pas ici seulement des entreprises. Mais des appels à projets avec des financements substantiels. On pense ici aux appels de l'UE, 7ème PCRD autrefois et aujourd'hui H2020. Aujourd'hui la moindre petite faculté dans des pays similaires participe à des consortiums d'un ou plusieurs projets H2020. Ce qui n'a pas été relevé pour l'USJ. Or, ces appels ne se limitent pas aux seuls sciences exactes et c'est ce qui aident les recherches dans les domaines des Sciences Humaines et Sociales à avoir d'importants financements hors entreprises industrielles ou médicales.



internationaliser le partenariat et chercher des financements substantiels. Le travail d'évaluation interne et externe des pôles prioritaires, des centres et équipes et des chercheurs est aussi une tâche essentielle.

L'urgence d'un véritable projet d'établissement en matière de recherche

La définition actuelle de thèmes de recherches prioritaires au sein des 3 pôles prioritaires répond plus à l'organisation de la recherche selon les trois grands domaines que sont (i) l'Ingénierie et la Technologie, (ii) la Santé et (iii) la Société. Le choix des thématiques a été établi avec les doyens, en fonction des besoins du Liban et de la région et des ressources disponibles, ceci en encourageant les chercheurs à développer de nouvelles thématiques et d'en assurer le financement. De même que les sous-thèmes par pôle semblent très larges comme si la motivation principale est le souci d'intégrer toutes les disciplines.

Au niveau des pôles, les thématiques sont larges en vue de rassembler plusieurs laboratoires et centres dans un souci de réduire les structures de recherche et de renforcer la création d'équipes de recherche. Les sous thématiques sont déclinés au sein de chaque structure de recherche. Par ailleurs les définitions de ces priorités qui semblent se construire de façon descendante risquent de ne pas mobiliser tous les enseignants-chercheurs dont certains peuvent ne pas s'y reconnaitre. Les pôles de recherches sont une émanation des facultés après de longues discussions sur les thèmes à développer dans les années à venir en matière de recherche.

• De la nécessité d'une véritable mobilisation des enseignants-chercheurs pour le montage d'un projet de recherche de l'établissement

De nombreuses actions sont engagées ou en cours dans le cadre de la feuille de route 2014-2015. Cependant il semble que la stratégie en matière de recherche devrait être plus explicite et se donner les moyens de ses ambitions. En tête de liste la définition d'un projet de recherche de l'université qui tienne compte de ses compétences, de sa situation régionale, des besoins du pays et de la région est primordiale. La co-construction de ce projet en associant les enseignants chercheurs devrait être menée à travers un débat général et aboutir à un projet qui ne soit pas seulement la juxtaposition des différentes disciplines.

Le statut de l'enseignant-chercheur est également essentiel : outre une politique de recrutement qui doit se faire à partir du projet d'établissement, la nécessité de l'institution d'une année sabbatique (avec des conditions très précises) permettant aux enseignants chercheurs de s'investir davantage dans une recherche à plein temps est essentielle. La prise en compte des activités de recherche dans le processus de promotion des enseignants est également une nécessité.



Quant à la valorisation, le pôle technologique de Berytech est une initiative remarquable. Cependant si le travail de soutien et d'accompagnement d'entreprises nouvellement créées, est aussi remarquable, on ne saisit pas réellement les liens entre la recherche et ce travail d'incubation et donc son rôle dans la valorisation¹⁴.

Reste que parmi les initiatives les plus louables qui ont été identifiées, il y a celles des bonnes pratiques. Les experts en ont relevé 5 dans le domaine de la recherche et il serait souhaitable que ces initiatives de bonnes pratiques se continuent.

6 Ressources

6.1 Ressources humaines

Longtemps fondée sur un modèle de facultés autonomes, l'USJ est passée en 1975 à un modèle centralisé : une liste de candidats au rectorat, jésuites et docteurs, est soumise au vote du Conseil de l'Université ; le résultat du vote est transmis à la Compagnie de Jésus, qui, en dernier ressort, nomme le Recteur, en fonction des voix obtenues par chaque candidat. Le Recteur ainsi élu choisit ses vice-recteurs au sein de l'Université et les nomme par délégation. Avant la fin du mandat des doyens de facultés, le Recteur sollicite par lettre tous les candidats potentiels, c'est-à-dire les enseignants cadrés ayant un doctorat dans la discipline : selon leurs réponses, il propose ensuite une ou plusieurs candidatures au Conseil de la Faculté, qui élit son propre doyen. Les doyens, les directeurs d'instituts, les administrateurs de campus, les vice-recteurs et le Recteur font partie du Conseil de l'Université et participent ainsi aux décisions relatives aux orientations politiques de l'USJ.

Le ratio étudiant/enseignant varie selon les Institutions et les programmes. En 2016-2017, il est de 1 enseignants pour 7 étudiants en moyenne, mais certaines écoles ou institutions mériteraient que leur taux d'encadrement soit réévalué à la hausse (École des Techniciens de laboratoire d'analyses médicales, École libanaise de formation sociale, Faculté de Gestion et de management...), au regard de Facultés sur-encadrées (École de Traducteurs et d'Interprètes, Institut supérieur d'orthophonie...).

Les équipes pédagogiques sont constituées sur la base de deux types de contrats : les enseignants cadrés et les enseignants non cadrés. En 2016-2017, l'USJ comptait 358 cadrés pour 1459 non cadrés (voir rapport d'autoévaluation, p. 113). Selon le Code de l'enseignant promulgué en juin

¹⁴ Commentaire de l'USJ : À noter la présence d'un comité formé de doyens et de responsables de structures de recherches (FS et ESIB) qui assure la relation entre la recherche et Berytech afin de formaliser les initiatives en matière d'incubation. Quatre projets sont déjà en place à partir de projets de recherche.



2014, les premiers sont des enseignants-chercheurs titulaires, « qui font carrière à l'Université dans l'enseignement et la recherche », et peuvent être « maître de langues, chargé de formation pratique, chargé d'enseignement, maître de conférence, professeur associé et professeur ». Leurs tâches se répartissent entre enseignement (40-50 %), recherche -30-40 %), service interne (10 %) et ressourcement académique (10 %) (voir rapport d'autoévaluation, p. 115). Leur contrat est cependant à durée déterminée : tous les trois ans, les contrats sont réexaminés, en fonction des évaluations personnelles de chaque enseignant, pour prolongation ou arrêt. Si les enseignants non cadrés ou vacataires sont proportionnellement en nombre important, ce pourcentage doit être relativisé : il s'agit principalement d'enseignants issus d'autres universités ou de professionnels du terrain qui ne font qu'un nombre d'heures restreinte sur des thématiques bien précises. « L'enseignant non cadré est nommé pour une année ou un semestre, compte tenu des conditions de candidatures et des procédures de nomination précisées dans les statuts de l'Institution » (Code de l'Enseignant, article 26). Les conditions de recrutement pour les enseignants cadrés et non cadrés sont clairement expliquées dans le Rapport d'évaluation (p. 116-117) et dans le Code de l'Enseignant : le dossier de candidature est examiné en fonction de la fiche descriptive du profil du poste à pourvoir. Les cours des enseignants non cadrés font, comme les enseignants cadrés, l'objet d'une évaluation pédagogique. Tous, cadrés et non cadrés, ont accès à un choix de formations pédagogiques et à un ressourcement disciplinaire, mis en place pour contribuer tant à l'évolution des enseignements qu'à l'évolution des carrières. Pour favoriser cette dernière, il serait intéressant d'envisager la possibilité de congé de recherche, permettant aux jeunes enseignants de travailler sereinement aux travaux scientifiques nécessaires à l'avancement. Un travail pourrait aussi être fait avec profit sur la question de la reconnaissance et de la valorisation des missions pédagogiques, scientifiques et administratives, souvent abordées par les enseignants cadrés lors des entretiens.

L'évaluation de l'enseignement et de l'enseignant par l'étudiant est obligatoire, l'étudiant ne pouvant pas passer l'examen s'il n'a pas rendu la fiche d'évaluation, établie selon une grille d'évaluation instaurée par la Commission académique. Le résultat de l'évaluation des enseignements et le bilan de la recherche sont transmis à la direction de chaque Faculté, pour examen par le Conseil de la Faculté ou de l'Institution et inscription dans le dossier et sur le CV électronique de l'enseignant. Ils seront pris en compte d'une part au moment de l'examen des dossiers d'avancement dans la carrière mais aussi au moment de la reconduction éventuelle d'un contrat d'enseignant cadré ou non cadré.

En 2016-2017, selon le rapport d'évaluation (p. 123), l'USJ comptait 543 membres de personnel administratif. Le tableau de ratio étudiant et enseignants par membres du Personnel des services généraux dans les facultés et institutions rattachées (Rapport d'autoévaluation,



p. 124) laisse entrevoir de fortes disparités entre les ratios selon les Facultés. Il serait peut-être intéressant que l'équipe de pilotage de l'USJ tente d'en comprendre les effets sur l'organisation et sur les résultats obtenus pour chaque composante et peut-être examine les possibilités de mutualisation du personnel.

6.2 Ressources financières

6.2.1 Gestion des ressources principales de l'université

L'USJ est un établissement d'enseignement supérieur privé. Ses ressources principales de financement proviennent à 87% des frais de scolarité, ce qui explique certaines caractéristiques de sa structure, tant au niveau des bâtiments (foyers étudiants et infrastructure sportive comprises), que de l'administration (de nombreux dispositifs au service des étudiants existent) et de son profil. Ses autres ressources de financement sont plutôt négligeables (activités auxiliaires 6%, subventions et donations 3%, autres produits (nets) 4%).

Le revenu est stable comme le montre, selon les données du rapport d'autoévaluation, les rapports financiers des 5 dernières années. Lors de la visite, le rapport de 2015, qui compare les revenus à ceux de 2014, a été mis à disposition des experts. Les revenus de 2016 sont confirmés par le cabinet d'audit et de conseil Deloitte & Touche. D'autres informations, plus actuelles, n'étaient pas dans les documents mis à disposition.

La Vision USJ 2025 prévoit des projets d'expansion ainsi qu'une augmentation et diversification des financements externes. En réaction avec une recommandation de l'agence française d'évaluation (AERES) fut aussi créé en 2017, la Fondation USJ.

Plusieurs données du rapport d'autoévaluation désignent une des caractéristiques de l'USJ: l'implication des aides financières aux étudiants et doctorants dans la planification stratégique au niveau des finances. L'attractivité de l'USJ en tant qu'université privée à but non lucratif se distingue dans le profil de l'université de par l'intérêt qui lui est accordé dans le budget. Dans ce même contexte, il parait évident qu'un intérêt équivalent soit porté sur la recherche et un grand nombre thèses de doctorat (financées extérieurement en partie et en partie par l'USJ). Les experts ont cependant l'impression, qu'il est moins question de développer de grands projets de recherche en équipe que d'augmenter le nombre de projets de thèses.

Afin de pouvoir évaluer l'efficacité de la gestion des ressources, il est important de prendre en compte que l'USJ en tant qu'institution privée, est plus à même de diminuer le coût de son personnel que des institutions du service public, surtout lorsqu'elles ont le souci de limiter les licenciements pour motif économique. Lorsque l'on réalise que l'USJ compte 358 enseignants cadrés



sur 1.459 enseignants non-cadrés (cela signifie un quart du personnel enseignant) et que même les enseignants cadrés peuvent être licenciés, on imagine le degré de flexibilité que possède l'Université dans l'administration de son budget et le planning de ses ressources humaines¹⁵. Bien entendu, l'USJ n'envisage pas de réduction mais plutôt un accroissement semble-t-il modéré. Cet aspect n'est pourtant pas négligeable au niveau de l'évaluation faite ici, à savoir si l'USJ est en mesure de réagir en cas de situation risquée une baisse du nombre de candidats aux études ou un manque de donations.

6.2.2 Évolution des revenus et dépenses, perspectives

Selon les données du rapport d'autoévaluation, le budget alloué à la recherche est en croissance, particulièrement en ce qui concerne l'achat d'équipement, le financement des consommables de la recherche, la participation à des colloques internationaux, l'organisation de colloques, les journaux et bases de données scientifiques.

Dans les 5 dernières années, la participation financière des partenaires stratégiques a augmenté de 60%. A ces ressources externes directes s'ajoutent celles provenant des prestations de services accordées à des entreprises ou à des organismes publics et privés.

Ces commandes touchent à des domaines d'expertise de l'USJ : économique, juridique, ingénierie, énergie renouvelable agro-alimentaire, santé, cyber sécurité, éducation et autres.

Certaines subventions sont directement allouées par des industriels à des doctorants pour qu'ils réalisent des travaux de recherche qui les intéressent. Ces commandes sont d'après les données en progression notable suite au développement des liens avec les entreprises et des recherches appliquées. Dans ce cadre, des tables rondes ont été organisées pour favoriser les liens entre chercheurs et industriels-entrepreneurs, mettant en écho les expertises des uns avec les besoins des autres.

La Vision USJ 2025 prévoit d'« accroître et (de) diversifier le financement externe » par le renforcement de partenariats stratégiques, l'identification des besoins directs du terrain et le renforcement de la gestion des fonds externes. L'Université prévoit d'augmenter le financement externe de la recherche de 80% en 2018/2019.

D'après les données du rapport d'autoévaluation, l'augmentation des revenus d'exploitation sur les 5 dernières années est de 21%. L'augmentation des charges de personnel sur la même période est de 14% et correspond à l'amélioration de la situation du personnel. L'augmentation des

_

 $^{^{\}rm 15}$ Commentaire de l'USJ : Les enseignants cadrés assurent 52 % de l'ensemble des cours enseignés.



charges d'exploitation est de 27%. Elle correspond à l'augmentation des charges et dépenses de l'Université et en particulier à la forte augmentation des aides financières accordées aux étudiants. L'excédent des revenus sur les charges, qui est positif, est utilisé pour le développement interne de l'Université.

En 2016-2017, L'USJ comptait 377 enseignants cadrés et 1459 non-cadrés, 543 membres de personnel administratif, 9807 étudiants réguliers et 2343 irréguliers¹⁶.

Pour pouvoir différencier les postes cadrés des non cadrés, il faut savoir que les contrats des enseignants dits "cadrés" doivent être renouvelés tous les 3 ans. La différence entre ces postes semble donc plutôt concerner le pourcentage alloué à la recherche, un aspect qui n'est pas retenu du côté des enseignants non-cadrés.

En ce qui est de la stabilité économique de l'USJ, la signature de chaque contrat de travail, qu'il s'agisse d'un enseignant cadré ou non cadré, permet à l'Université de pourvoir réagir à une baisse des revenus en lien direct avec une baisse du nombre d'étudiants. D'après le groupe d'experts, cet aspect permet à l'USJ de sauvegarder sa stabilité, économiquement parlant.

6.2.3 Organisation du contrôle de gestion au sein de l'université

Devant le degré d'autonomie dont profitent les facultés et d'indépendance devant laquelle l'Université se trouve face aux revenus provenant des scolarités, on comprend bien qu'il n'existe pas à l'USJ de budget central. Les fonds sont distribués a posteriori en fin d'année sur la base d'un budget prévisionnel. Les fonds, n'ayant pas été dépensés par une faculté ou l'autre, peuvent être versés à des domaines déficitaires de l'Université. Dans cette logique, chaque faculté jouit d'un budget, propre à elle, qui varie selon son nombre d'employés et d'activités. Ce système de répartition interne du budget assure un principe de solidarité. Durant leur visite, les experts n'ont pas constaté de problèmes internes spécialement liés à cette formule.

Pour garantir la transparence au niveau financier, l'USJ a instauré un principe qui sépare le service financier de celui de la comptabilité. Le groupe d'experts prend note de cette information sans vouloir procéder à de plus amples recherches sur ce sujet, l'USJ se soumettant chaque année au contrôle du cabinet d'audit international « Deloitte » pour s'assurer que sa situation financière est

¹⁶ Rapport d'autoévaluation



consolidée et conforme aux normes internationales¹⁷. On peut parler ici donc de « state-of-the-art » dont il n'a pas lieu de douter.

Le Vice-Recteur aux affaires administratives est responsable du Département financier et du développement annuel des budgets. La commission financière se réunit, après avoir reçu les budgets des institutions et définit celui de L'Université qui est alors présente au Conseil restreint pour révision et approbation. Les budgets approuves sont distribués aux facultés et instituts. Toute modification en cours d'année doit être approuvée par le Vice-Recteur aux affaires administratives.

L'organigramme du rectorat indique que le domaine des services financiers relève du Recteur par l'intermédiaire du Vice-Recteur à l'administration, ce qui est un principe courant. Aussi, lors de la visite, l'USJ a mis à disposition aux experts le rapport d'audit de Deloitte de 2015, qui ne fait preuve d'aucune particularité.

Le groupe d'experts était aussi surtout intéressé à savoir si la recherche financée extérieurement était visible dans la gestion du budget de l'Université. Il s'agissait par-là de comparer les chiffres présentés au montant absolu et de distinguer les projets de recherche internes et externes dans le budget actuel de l'Université. Cela n'a pas été possible pour deux raisons : les périodes des rapports (rapport annuel / informations actuelles) sont différentes et la gestion du budget a été dernièrement modifiée. Les projets de recherche sont administrés désormais autrement. Cependant, malgré cet obstacle, les experts conçoivent que cet aspect n'est pas forcément nécessaire à l'évaluation de l'équilibre financier de l'USJ. La question importante pour les experts ici, à savoir si l'USJ règle la gestion de ses Overheads pour la recherche peut être répondue de manière positive.

Même si, d'après les données du rapport d'autoévaluation, le fait que les budgets approuvés sont distribués aux facultés et autres institutions de l'Université, et que des modifications dans le courant de l'année doivent être approuvées par le Vice-Recteur aux affaires administratives, l'entretien avec les doyens des facultés et les directeurs d'instituts a bien montré, qu'à la différence des institutions publiques, la distribution des budgets ne se fait pas de manière « top down ». Au contraire, on concède aux facultés une responsabilité particulière au développement économique de l'Université.

Cette conception est évidemment basée sur la perception du mode de distribution des ressources des facultés. Leurs fonds sont basés sur les revenus, les plus importants étant les frais de scolarité (voir ci-dessus). Le budget accordé aux facultés selon une estimation annuelle, est distribué au sein de l'Université temporairement ou mathématiquement puis réaffecté (chaque institution a son propre budget qui est différent selon les effectifs et les activités). Il n'y a pas de budget affecté

¹⁷ Rapport d'autoévaluation



par l'organisation centrale : en fin d'exercice (ex post), de l'argent des institutions excédentaires est affecté aux institutions déficitaires. Cette politique de partage des ressources est bien acceptée par les institutions au sein de l'Université. D'après la direction de l'Université, ce sont le Conseil restreint et le Conseil de l'Université qui décident sur ce point. En termes de gestion du budget, ni les facultés ni les instituts ne disposent d'autonomie, ils génèrent cependant des revenus grâce aux frais de scolarité et à leurs projets. D'après les facultés, la répartition des fonds (même après déduction des sommes destinées aux services de l'Université) est juste.

6.2.4 Plans d'investissements

Tous les 4 ans, l'Université établit un plan d'investissement, qui suit les mêmes paliers de décision que le plan annuel : Commission administrative, Conseil restreint puis Conseil de L'Université. Il inclut équipements, constructions et entretien de l'infrastructure. Il se base sur les fonds internes et peut solliciter des financements externes. Les avancements et demandes d'ajustement sont annuellement présentés aux Conseils.

La Vision USJ 2025 prévoit des projets d'expansion : « Notre Université développera ses infrastructures. Elle rénovera son Rectorat, ses campus et ses centres régionaux en adoptant l'option d'une Université verte. Elle se dotera d'un Espace Campus central connecte par des passerelles sur les 65.000 m² de la rue de Damas sur lequel seront aménages deux nouveaux campus. Elle assurera une meilleure visibilité de ses autres campus, notamment celui, historique, de la rue Huvelin et celui, technologique, de Mar Roukoz. »¹⁸

Plusieurs projets d'expansion sont à l'étude pour 2018-2019 : Un nouveau campus qui regroupera plusieurs facultés (FGM, FSE, IGE, l'ISEB), deux nouveaux foyers pour étudiants – l'un en cours de construction et l'autre prévu –, un immeuble de parking. Ces projets d'expansion vont de pair avec l'un des objectifs de l'USJ qui est d'augmenter le nombre de ses étudiants.

Lors de leur passage, les experts ont pu visiter une partie des locaux de l'université consacrés aux enseignements : amphithéâtre, salles de cours, laboratoires (travaux pratiques), salles d'équipement informatique, bibliothèques ainsi que d'autres espaces réservés aux étudiants (foyers d'étudiants, espaces sportifs). Ces infrastructures ainsi que les investissements prévus sont en accord avec les objectifs de l'USJ. Certaines structures permettent une recherche de pointe (pôles d'excellence, laboratoires). Les objectifs de l'USJ ne sont cependant pas tout à fait comparables à ceux

¹⁸ Rapport d'autoévaluation



d'universités au sens général du terme, qui s'engagent aussi à unifier recherche et enseignements au niveau de la répartition des ressources.

Il serait souhaitable que l'USJ puisse utiliser une partie de ses ressources principales (scolarités) afin de financer la mise en place de grosses structures de recherche, qui nécessitent des équipements de base. De cette manière, l'USJ pourrait être à même de mette en œuvre des projets de recherche plus importants. Cet aspect est bien sûr délicat et ne fait en aucun cas partie des objectifs stratégiques de l'USJ.

En tant qu'établissement centré sur la formation des étudiants, l'USJ se voit bien placée dans la compétition au niveau national (51 universités sont actuellement présentes au Liban). Le positionnement international de l'Université est un de ses objectifs les plus récents. Les enseignants ont cependant fait part lors de l'entretien avec les experts du souhait de l'USJ de voir la recherche plus valorisée. Le Code de l'enseignant de l'USJ prévoit pour les enseignants cadrés dans sa dernière version un pourcentage de 30 à 40 % de charges d'enseignement, de 30 à 50 % d'activités à la recherche, de 10% de ressourcement académique et de 10% de service interne.

Au niveau de la transparence des données, il manque quelques éléments d'information. Le groupe d'experts trouve cependant légitime que l'USJ, une université privée et à but non lucratif, ne fasse pas part de la totalité de ses détails budgétaires. Cette remarque est donc dans ce rapport plutôt négligeable, d'autant plus que l'USJ se soumet chaque année à un d'audit international.

Les experts résument donc leur point de vue concernant les critères d'évaluation comme suit: **Les critères d'évaluation des ressources financières de l'USJ sont remplis.**

7 Assurance qualité

L'USJ n'a pas seulement adopté le système européen de transfert de crédits (ECTS) mais l'a mis en place très tôt (dès 2003) et s'est inscrite par ce biais au Processus de Bologne. L'élaboration d'un véritable concept d'assurance qualité (« feuille de route ») a été mis en place beaucoup plus récemment, manifestement en travail de préparation à l'accréditation institutionnelle.

Des « formes préalables » (comme par exemple l'évaluation des enseignements) existaient déjà auparavant. Le développement actuel, la mise en place et l'amélioration continue d'un concept d'assurance qualité au niveau institutionnel suivit surtout aussi une décision nationale – en 2014 – d'accorder aux universités une autonomie administrative, scientifique et financière.

Malgré son alignement précoce au Processus de Bologne, les véritables efforts de mise en place d'un concept qualité viendront plus tard: **En 2016, l'équipe de pilotage opérationnel du sys-**



tème qualité de l'USJ procède tout d'abord à la traduction du « Référentiel qualité d'AC-QUIN » de l'anglais vers le français, puis l'adapte au contexte et au lexique de l'USJ afin de produire un « Référentiel qualité USJ » et de concevoir un questionnaire adressé aux institutions et aux services centraux de l'Université et pensé comme levier d'amélioration.

La qualité est constitutive des valeurs de l'USJ. Sa Charte évoque le « magis » de la tradition jésuite, cette exigence « d'évoluer, c'est-à-dire de devenir de meilleurs étudiants, de meilleurs professeurs et de meilleurs citoyens qui veulent changer le monde dans le sens d'une plus grande justice et se donnent sans compter pour le bien d'autrui, améliorant ainsi l'état de leur cœur et du monde autour d'eux ...»¹⁹.

En septembre 2015, en écho à la recommandation de l'AERES de mettre en place « une Cellule qualité » rattachée au Recteur, celui-ci décide de soumettre l'USJ à une accréditation institutionnelle. Cette décision inaugure le processus qualité officiellement et de manière institutionnelle. Un Délégué du Recteur à l'Assurance qualité est nommé, la « Cellule » est constituée et une « Feuille de route » est rédigée, précisant la vision et le plan d'action. Cette feuille de route est validée par le Conseil de l'Université en octobre 2015.

Le processus est pensé comme levier d'amélioration continue, c'est-à-dire comme processus de veille au respect des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, de transparence, de participation et d'équité. Qualité inclusive, pour tous, comme le confirme la Charte.

Un « lexique qualité », accessible sur la Plateforme Assurance qualité, définit les concepts retenus par l'USJ.

La Vision USJ 2025 place la qualité parmi ses priorités en vue de développer l'excellence au niveau des trois missions de l'Université : recherche, enseignement et service à la société.

La feuille de route susmentionnée explicite la finalité du processus, l'amélioration continue, ainsi que ses objectifs:

- Excellence, accessibilité et amélioration des prestations de l'USJ
- Renforcement du positionnement international de l'USJ et obtention d'un label international de qualité à travers l'accréditation

¹⁹ Rapport d'autévaluation



 Maintenir la compétitivité de l'USJ et augmenter son attractivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel

Cette finalité et ces objectifs, alignés sur la Vision USJ 2025, ont été communiqués à la communauté universitaire et ont orienté la gestion du processus.

Du point de vue des experts, cette opérationnalisation des objectifs Assurance qualité de l'USJ impressionne de par plusieurs aspects : le respect scrupuleux du référentiel d'ACQUIN – établis principalement sur la base des « European Standards and Guidelines (ESG) » ; le soin particulier pris à l'adaptation de l'objectif qualité à l'institution (Assurance qualité perçue comme critère de système) ; l'amélioration continue ; la mise en place d'une plateforme numérique afin de faciliter le recueil des données et des preuves, d'identifier les bonnes pratiques à mutualiser et de procéder aux améliorations nécessaires ; l'accessibilité à tous les acteurs concernés avec un dispositif « responsable de la qualité » très clair ; la communication et la distribution d'exemples de bonne pratique à travers la plateforme.

Le système qualité a été mis en œuvre à travers les initiatives ci-dessous :

- Création et définition d'un dispositif spécifique
- Implication des parties prenantes internes: Recteur, Vice-Recteurs, responsables d'institutions et de services, enseignants, étudiants, personnel administratif et Anciens
- Conception et plan d'action
- Production d'outils de collecte de données
- Production d'outils de soutien à la qualité

Le dispositif responsable de la qualité est composé des unités suivantes :

- Un Comité de pilotage stratégique Assurance qualité (il comprend le Recteur, les Vice-Recteurs, le Délégué du Recteur à l'Assurance qualité et aux membres de l'Équipe de pilotage opérationnel, ainsi que des représentants de facultés soumises à l'accréditation de leurs programmes ; il a pour fonction d'avaliser la vision et le plan d'action annuel proposé par l'Équipe de pilotage opérationnel, de valider plans de remédiation, rapports d'autoévaluation internes et autres, etc.).
- Une Équipe de pilotage opérationnel (animée par le Délégué du Recteur et relevant de lui ; elle a pour fonction de développer le système qualité, de gérer les opérations d'accrédita-



tion et de classement, de développer les capacités institutionnelles, de sensibiliser, de mobiliser et d'accompagner les institutions, de gérer la communication interne et externe relatives à l'assurance qualité).

- Un comité Assurance qualité dans chacune des institutions (dont un référent assure la coordination. Le comité est responsable de l'autoévaluation de l'institution, de la priorisation des améliorations nécessaires, de la nomination de responsables de projets d'amélioration et du suivi des projets. Le référent qualité assure la coordination des données de l'autoévaluation, l'accompagnement des projets et la communication y relative).
- Un responsable de projet dans chaque institution (désigné par le comité Assurance qualité)

À ce dispositif central se greffe celui des institutions ayant entamé un processus d'accréditation de leurs programmes. La communication entre leurs structures et la structure centrale de l'USJ est très élaborée. Le recueil des données, l'identification des bonnes pratiques et les améliorations nécessaires sont établis en commun. D'après les témoignages de l'USJ lors de la visite, ces réunions ont favorisé la réflexion collective au sein des institutions et a donné du sens aux questions à traiter.

Deux guides ont été produits pour accompagner cette étape :

- Guide Plan d'action: qui propose une méthodologie pour prioriser les améliorations nécessaires et concevoir les plans d'action y relatifs et rappelle les thèmes incontournables pour l'accréditation.
- Guide Mutualisation de bonnes pratiques et consultation de personnes ressources USJ: qui représente les critères pour définir une bonne pratique et propose un format pour sa présentation en vue de sa diffusion à travers la plateforme.

Par ailleurs, les enseignants ainsi que les membres des services généraux ont été sollicités au cours de rencontres spécifiques. Leur feedback a été retenu pour identifier des améliorations nécessaires. L'intégration des résultats des enquêtes de satisfaction et d'indicateurs sera assurée lors des prochains cycles d'autoévaluation.

La priorisation des améliorations nécessaires au niveau de l'Organisation centrale a été proposée par le Comité de pilotage stratégique et confirmée par le Recteur, à partir des rapports d'autoévaluation des institutions et des services.

L'implémentation des projets considérés prioritaires s'est déroulée selon la logique RADAR. Il a été demandé que chaque projet soit documenté : méthodologie, résultats attendus puis réels, apprentissages tirés et impact. La documentation détaillée était optionnelle lors de ce premier cycle.



Le niveau d'exigence sera plus élevé suite à la formation qualité qui sera assuré en 2018-2019 selon les référents des institutions. Il sera alors exigé d'affiner les points ci-dessous :

- Définition de résultats attendus en lien avec la stratégie de l'institution
- Planification d'un ensemble intégré d'approches pertinentes pour atteindre les résultats attendus à court et moyen termes
- Mise en œuvre systématisée des initiatives
- Evaluation des résultats obtenus et des apprentissages qui en découlent.

Les acteurs interviewés lors de la visite ont mis en avant le modèle de mutualisation des bonnes pratiques (Peerdistribution) : certaines bonnes pratiques repérées lors de l'auto-évaluation ont été documentés et mutualisées sur la Plateforme Assurance qualité pour servir de levier d'amélioration.

L'auteur (individuel ou institutionnel) la dépose sur la plateforme selon les consignes du Guide Mutualisation de bonnes pratiques et consultation de personnes ressources USJ. Elle est révisée puis validée par le responsable de l'institution ou du service avant d'être revue par l'Équipe de pilotage opérationnel et rendue publique. Un total de 102 bonnes pratiques a été documenté et publié en 2018. Si le thème est très demandé, il pourra donner lieu à une procédure, une publication ou une présentation lors d'un colloque.

La diffusion des bonnes pratiques a été assurée par divers canaux :

- Consultation sur la Plateforme Assurance qua/ite: Les bonnes pratiques recueillies sont consultables par thème et institution
- Formation assurée dans le cadre d'*ateliers de formation* pour les enseignants et cadres de L'Université
- Présentation lors de tables rondes dans le cadre des Rencontres pédagogiques organisées annuellement à l'USJ et regroupant les enseignants, ainsi que les étudiants qui bénéficient de ces bonnes pratiques.
- Présentation lors de Carrefours d'échanges pédagogiques.

La priorisation des améliorations nécessaires est facilité dès le départ par le Guide de Mutualisation des bonnes pratiques et consultation de personnes ressources USJ.

Les enseignants ainsi que les membres des services généraux ont été sollicités au cours de rencontres spécifiques. Leur feedback a été retenu pour identifier des améliorations nécessaires. L'intégration des résultats des enquêtes de satisfaction et d'indicateurs sera assurée lors du second cycle d'autoévaluation.



Certaines rubriques sont accessibles à toute la communauté de l'USJ, d'autres aux responsables de projets ou d'institutions. A travers le Tableau de bord, chaque responsable peut suivre l'avancée des projets qui le concernent. Le Recteur peut suivre l'avancée des projets de toute l'Université.

La participation a été assurée à tous les niveaux et à chacune des étapes du processus. 250 personnes ont participé aux comites qualité et plus de 99 projets ont été assurés par des membres de la communauté. Des ateliers spécifiques à la qualité ont mobilisé 400 enseignants et 150 membres des services généraux.

L'évaluation des unités d'enseignement par les étudiants est impérative, a l'USJ. Toutes les unités y sont soumises. Cette évaluation se fait numériquement, selon une grille commune, proposée au départ par le Laboratoire de pédagogie universitaire 278 puis revisitée par la Commission académique. Les institutions peuvent y ajouter des éléments spécifiques. Les résultats sont communiqués aux enseignants à travers le site Enseignants/Employés a l'USJ 279. Le responsable de l'institution recentre certains au besoin. Cette évaluation, réalisée à la fin de chaque semestre, constitue un premier élément pour l'évaluation des programmes.

Jusqu'en 2017-2018, les institutions réalisent de façon autonome l'évaluation de leurs programmes en vue de leur amélioration. Celles dont les programmes sont en cours d'accréditation suivent les exigences de l'agence d'accréditation concernée. De bonnes pratiques relatives à l'évaluation des programmes (exemple: Ecole Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth- ESIB) figurent sur la plateforme numérique ainsi que les noms de personnes ressources dans ce champ.

Les mesures d'évaluation – assez différenciées – mises en place montrent assez clairement qu'il est important de mettre ici en place un système commun d'évaluation des programmes d'enseignement et de soutien à leur mise en œuvre. L'élaboration de ce projet est prévue pour 2018-2019. Les différentes parties prenantes interviewées lors de la visite des experts approuvent cette nouvelle initiative.

Le Réseau de pédagogie universitaire de l'Université – un comité pédagogique est constitué dans chaque faculté incluant les institutions rattachées, leurs coordinateurs forment le réseau – met en œuvre ces projets en développant des pratiques pédagogiques.

L'évaluation de la recherche est elle aussi un aspect important de l'Assurance qualité à l'USJ. C'est le conseil de la recherche qui évalue les structures de la recherche (voir le chapitre 5).

Comme déjà mentionné plus haut, les étudiants sont au centre de la mission de l'USJ. La recherche a lieu ici surtout dans un contexte de projets de fin d'études (thèses etc.). Le système qualité établi à ce niveau de recherche est conforme aux standards.



En 2016-2017, 10 institutions ont procédé à l'évaluation de leur recherche de manière systématisée. Un Chantier pour institutionnaliser l'évaluation de la recherche au niveau de L'Université sera d'après le rapport entamé en 2018-2019.

Au-delà des enquêtes de satisfaction effectuées directement auprès des étudiants, l'USJ procède à différents types d'enquêtes auprès des différentes parties prenantes de l'Université pour évaluer la satisfaction des étudiants²⁰.

- Enquêtes auprès des Anciens (réalisées par l'Observatoire universitaire de la réalité socioéconomique – OURSE)
- Enquêtes auprès des étudiants, menée par le Vice-Rectorat aux affaires académiques –
 VRAA)

7 institutions ont communiqué les résultats de cette enquête aux étudiants. Ceci leur a donné l'occasion d'engager les étudiants dans l'identification des améliorations nécessaires. Les autres ont discuté des résultats essentiels de cette enquête avec leurs étudiants sans présentation préalable.

Par ailleurs, les facultés soumises à l'accréditation de leurs programmes réalisent leurs propres enquêtes, selon les exigences des accréditeurs.

D'autre part, le Service social effectue régulièrement des enquêtes auprès des bénéficiaires. En janvier 2017, il a mené une enquête de satisfaction auprès de tous les étudiants inscrits au premier semestre 2016-2017, qu'il envisage de systématiser.

La finalité du processus est l'amélioration et le développement de L'Université. La Feuille de route l'énonce et ceci a été rappelé à chacune des étapes. Cette finalité a orienté la démarche dans ses moindres détails. Il était également clair que le processus devait se pérenniser en développant une culture qualité, avec ce que cela suppose de travail sur les représentations et les pratiques.

Les résultats de l'autoévaluation ont été utilisés pour identifier les améliorations à mettre en œuvre, à court, moyen et long terme. Elles ont été priorisées et de nombreux projets y relatifs ont été réalisés. Certaines améliorations sont directement visibles, d'autres, aussi importantes, le sont moins.

Directement ou indirectement lies à ce processus, deux axes d'amélioration se dégagent: l'un relatif au développement de la culture qualité a l'USJ et l'autre a l'amélioration de pratiques. L'un

_

²⁰ Rapport d'autoévaluation, pages 152 et153



et l'autre sont garants de l'atteinte des objectifs stratégiques et de l'instauration d'un système pérenne d'amélioration continue.

Le groupe d'experts a pu lors de sa visite se convaincre du fait que l'Assurance qualité à l'USJ n'est par un sujet qui occupe l'Université seulement depuis qu'elle s'est engagée dans le processus d'accréditation institutionnelle, mais une priorité à laquelle on apporte une attention particulière et qui est vécue dans le but de garantir l'attractivité de l'USJ auprès des étudiants mais aussi dans une finalité d'amélioration continue. On accorde aux facultés leurs spécificités tout en exigeant d'elles une ouverture mutuelle et un partage de bonnes pratiques.

Ce qui impressionne aussi ici sont les références explicites aux instruments de gestion d'organisation, mais aussi l'utilisation de moyens d'informations et de communication modernes par le biais d'une plateforme numérique très élaborée. La participation des parties prenantes, notamment des étudiants joue aussi un rôle particulier dans ce processus et permet au domaine de l'Assurance qualité de se positionner dans l'esprit de la tradition jésuite et de ses valeurs humanistes.

8 Internationalisation

8.1 Les relations internationales de l'Université Saint Joseph

L'USJ assure à l'international des partenariats aussi bien au niveau des programmes d'enseignements que de la recherche. En tant qu'institution francophone au Liban, elle entretient bien sûr des relations très actives avec la France. Elle développe également des partenariats avec d'autres institutions dans le monde francophone (Afrique, Asie) ou non et s'ouvre au monde arabe.

L'Université a élaboré un plan d'action pour atteindre ses objectifs stratégiques à l'international, qui comprend :

- Créer de nouveaux parcours internationaux pour accroître la visibilité de l'USJ
- Développer des liens de coopération dans de nouvelles aires géographiques telles que l'Extrême-Orient et l'Amérique
- S'engager vis-à-vis du monde arabe
- Rationaliser des partenariats conclus et mettre en place de nouveaux partenariats stratégiques
- Renforcer les relations académiques au niveau européen (au-delà de la France et de la Belgique)
- Encourager la mobilité entrante et sortante des étudiants et enseignants



- Continuer le développement de projets de recherche bilatéraux et multilatéraux avec des universités en dehors du Liban, spécialement dans le domaine médical et de l'ingénierie
- Privilégier la collaboration avec le réseau des universités jésuites et catholiques de par le monde
- Envisager des diplômes communs avec des universités internationales (cotutelles).

Un des exemples les plus marquants de la stratégie internationale de l'USJ est celui de la création d'un Centre universitaire aux Émirats Arabes Unis, à Dubaï, qui offre des programmes d'enseignement en droit et sciences politiques ainsi qu'en traduction et interprétation. Ces offres de formation sont données en anglais et en arabe. D'après les informations données durant la visite par la Vice-Recteur à l'International, renforcer le développement de cette antenne à Dubaï n'est pas un objectif majeur de la stratégie de l'USJ au niveau international. Il est tout de même important de saluer ici que le maintien ce cette antenne universitaire en dehors d'un contexte francophone, demande, au-delà des aspects financiers, aussi d'énormes efforts de la part de l'USJ au niveau académique, sans qu'elle n'ait pour autant gain de prestige²¹.

8.2 L'évaluation : point de vue des experts

La stratégie internationale de l'USJ correspond à celle d'une université prestigieuse. Grâce à la collaboration entre le Vice-Rectorat aux relations internationales, le Vice-Rectorat à la recherche et les Services aux étudiants, cette stratégie est bien conçue, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des ressources humaines mises à disposition. L'ouverture de l'USJ à de « nouveaux horizons » témoigne d'un dynamisme exceptionnel à la tête de l'université en ce qui concerne les objectifs définis dans les enseignements et la recherche au niveau international.

Le trilinguisme de l'USJ favorise également la dimension internationale puisqu'elle facilite le développement de partenariats.

Grâce à son ouverture sur le monde et à sa stratégie de renforcement de l'ouverture internationale déjà engagée, l'USJ est à même de devenir un pôle au sein des établissements d'enseignement supérieur dans le monde arabe.

IV Recommandation des experts à la commission d'accréditation d'ACQUIN

_

²¹ Commentaire de l'USJ: Il est à noter que l'USJ est la première université du Liban en termes d'échanges d'étudiants, entrants et sortants. Elle est également celle qui a participé entre 2015-2017 au plus grand nombre de projets Erasmus + Crédits de Mobilité Internationale (CMI). Elle est le coordinateur du seul master conjoint sur les droits de l'homme dans le monde arabe. Elle offre le plus grand nombre de doubles diplômes au Liban sans compter les cotutelles de thèse.



Les experts recommandent l'accréditation sans conditions.

V Décision de la commission d'accréditation d'ACQUIN

Sur la base du rapport des experts, de l'accord du comité spécifique et de la prise de position de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, la Commission d'Accréditation d'ACQUIN a pris lors de sa séance plénière du 26 mars 2019 la décision suivante:

L'accréditation institutionnelle de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, Liban, est accordée sans conditions.

L'accréditation est accordée pour une durée de six ans, valable jusqu'au 30 septembre 2025.

Les experts résument dans leur rapport:

«Les efforts de l'USJ dans son engagement à adopter des standards internationaux tels le Processus de Bologne, le système européen de transfert de crédits (ECTS), l'accréditation au niveau international etc. sont [...] considérables. Ils démontrent la volonté de l'Université d'évoluer vers plus de clarté et de crédibilité. Les réformes engagées depuis 1975 ne sont bien certainement pas achevées. Grâce au Recteur actuel et à l'établissement à venir d'une culture de prise de décisions plus diversifiée, l'Université sera en mesure de rester une organisation toujours en quête d'apprentissage et de progrès.»

Dans ce contexte, l'Université est encouragée à réfléchir, dans le cadre de son processus de réforme, aux futures structures et organes de gouvernance impliquant toutes les parties prenantes et continuer le travail qu'elle a déjà engagé dans cette direction. »

Les recommandations visent le développement à venir de l'Université:

Gouvernance, organisation et administration

• Une plus grande transparence devrait être accordée en ce qui concerne les structures d'organisation et de décisions au sein de l'Université. Les décisions au sein de l'Université devraient être prises par des organes légitimés au niveau institutionnel.

Formation

- L'Université devrait établir une vraie culture de l'interdisciplinarité, qui, dans un premier temps, devrait être pilotée au niveau central de l'USJ.
- L'Université devrait, dans un souci de continuer à se démarquer des autres établissements universitaires dans un espace de plus en plus concurrentiel réfléchir à la question d'une meilleure valorisation des prestations pédagogiques.



• Les équipes pédagogiques de l'USJ devraient intégrer la participation de représentants des secteurs professionnels visés, d'étudiants et d'anciens diplômés dans leurs prochaines réflexions sur la professionnalisation des formations.

Appui aux étudiants

• Il devrait être permis aux étudiants d'avoir une représentation institutionnelle au niveau de l'ensemble de l'université qui puisse former une volonté autonome par rapport à l'administration et qui puisse ultérieurement, par exemple à la majorité des voix, envoyer des représentants auprès des institutions décisionnelles de l'université.

Recherche

- Des efforts supplémentaires devraient être fournis pour pousser chercheurs et équipes à prospecter pour trouver des financements pour soutenir la recherche.
- L'Université devrait fixer définitivement le nombre de structures de recherche en se limitant à celles qui existent réellement tout en spécifiant le nombre de celles qui sont réellement actives, et préciser un nombre minimum de chercheurs pour qu'une structure existe.
- L'institution d'une année sabbatique (avec des conditions très précises) permettrait aux enseignants chercheurs de s'investir davantage dans une recherche à plein temps.
- Les activités de recherche devraient être prises en compte dans le processus de promotion des enseignants.

Assurance qualité

- Les questionnaires fournis aux étudiants devraient être davantage centrés sur l'enseignement ou les attentes des étudiants (en termes de compétences à acquérir, de diversification de l'offre de formation, de méthodes pédagogiques, d'aménagement des enseignements pour étudiants empêchés, des équipements et matériels d'apprentissage etc.) plutôt que sur les comportements pédagogiques et les attitudes des enseignants.
- Un système commun d'évaluation des programmes d'enseignement et de soutien à leur mise en œuvre devrait être instauré.

Internationalisation

• Il conviendrait de réfléchir à une vraie politique d'échanges institutionnels et de partenariats formalisés à l'échelle de l'établissement, plutôt que par formation. L'Université devrait dans ce cadre, bien qu'elle soit la première université au Liban en termes d'accueil et d'envoi d'étudiants en mobilité, renforcer sa participation aux projets d'échange pédagogiques (Erasmus +, etc.) et scientifiques.



- Constatant une possible incohérence entre la volonté de maintenir des centres délocalisés, voire d'augmenter leur nombre, et la nécessité de maîtriser le budget, il est recommandé à l'USJ de mener une réflexion plus approfondie sur sa politique d'internationalisation des formations, de croiser les résultats attendus d'une implantation à l'étranger avec le bilan des aspects positifs et négatifs des centres existants, et d'aligner les moyens en fonction d'une ligne directrice claire et cohérente.
- Il faudrait renforcer l'attractivité et à la visibilité des formations, et mettre en place une politique de communication plus efficace, notamment sur la transférabilité des compétences, le développement de la professionnalisation des formations et leur adéquation au tissu social libanais.