

Rapport d'auto-évaluation de l'Université Antonine

Certification institutionnelle AAQ

06 mars 2017

Table des matières

Introduction.....	6
1. L'Université Antonine	7
1.1. Identité et dynamique	7
1.2. La mission et les valeurs de l'UA.....	8
1.3. La vision de l'UA.....	8
1.4. Gouvernement de l'UA.....	9
1.4.1. Le Recteur et son équipe	9
1.4.2. Le conseil de l'université	10
1.4.3. Le conseil administratif	11
1.4.4. Les Facultés et les conseils facultaires	11
2. Le processus d'auto-évaluation.....	13
2.1. Le processus.....	13
2.2. Le CPAQ et sa méthodologie de travail	13
2.3. Les documentations et les contacts	15
3. Le système d'assurance qualité de l'Université Antonine	16
4. Analyse des standards de qualité.....	18
4.1. Stratégie d'Assurance Qualité	18
4.1.1. L'université définit sa stratégie en matière d'assurance qualité et la rend publique. Cette stratégie contient les grandes lignes d'un système d'assurance qualité qui vise à assurer et à améliorer de façon continue la qualité des activités de l'institution et à promouvoir le développement d'une culture de la qualité	18
4.1.2. Le système d'assurance qualité intègre les domaines suivants : gouvernance, administration, enseignement et recherche, ainsi que les services et ressources y relatifs.....	19
4.1.3. Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de l'université, en particulier des étudiants. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement	22
4.2. Gouvernance.....	24
4.2.1. Le système d'assurance qualité constitue un volet à part entière de la stratégie globale de l'université et soutient son développement	24
4.2.2. Le système d'assurance qualité contribue de manière systématique à fournir une information quantitative et qualitative pertinente et récente sur laquelle l'université s'appuie pour prendre des décisions stratégiques (notamment en matière de recherche, d'offres	

d'études, de dotation en ressources matérielles et humaines, de recrutement et de promotion du personnel)	31
4.3. Enseignement.....	40
4.3.1. Le système d'assurance qualité prévoit l'évaluation périodique des activités d'enseignement et des services y relatifs. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des enseignements, des programmes d'études et des résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement	43
4.3.2. Les procédures d'évaluation des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées	45
4.3.3. L'université soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement.....	47
4.4. Recherche.....	49
4.4.1. L'université dispose de processus qualité pour les activités de recherche, le transfert des connaissances et de la technologie, ainsi que la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement	58
4.4.2. Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique des résultats obtenus dans le domaine de la recherche.....	64
4.4.3. L'université soutient la mise en réseau internationale dans la recherche.....	66
4.5. Recrutement et développement du personnel.....	67
4.5.1. Les mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble du personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche.....	67
4.5.2. L'évaluation périodique de l'ensemble du personnel (académique et administratif)	73
4.5.3. L'encouragement du développement de carrière.....	79
4.5.4. L'égalité entre hommes et femmes	81
4.6. Communication interne et externe	86
4.6.1. Les démarches et processus qui veillent à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel (enseignant et administratif) et des étudiants⁸⁶	
4.6.2. Les mesures mises en place par la faculté/département qui assurent un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés et qui informent les parties prenantes sur les développements des démarches qualité.....	89
4.6.3. Les mesures prises pour publier régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes offerts	91
5. Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité	93
5.1. Les points forts du système	93
5.1.1. Le dynamisme du système.....	93
5.1.2. La dissémination d'une nouvelle culture	94
5.2. Les points faibles du système	95

5.2.1.	Le développement des processus.....	95
5.2.2.	Le renforcement de la gestion du personnel	95
5.2.3.	La représentativité étudiante	96

Note préalable sur la terminologie employée

Dans les textes qui suivent :

1. Les termes et expressions « étudiant », « candidat », « vice-recteur », « doyen », « directeur », « chef de département », « enseignant », « coordonnateur », etc., tiennent lieu pour les deux sexes ;
2. « UA » (anciennement « UPA ») signifie « Université Antonine ».

Introduction

L'Université Antonine dispose aujourd'hui d'un système complet d'assurance qualité qui assure son inscription dans une perspective d'accréditation institutionnelle, et ce, conformément à son plan de développement stratégique. Les démarches qualité implémentées au sein de l'UA ont été planifiées et se sont développées lors des six dernières années, afin d'aboutir à un système consolidé basé sur un référentiel qualité, appuyé par des règlements, des politiques et des procédures, et permettant la maximisation des retours au niveau des corps étudiantin, enseignant et administratif.

Cet exercice d'auto-évaluation a permis aux instances et aux membres de l'UA d'établir un diagnostic clair de l'état des lieux, à travers une évaluation de la pertinence et du fonctionnement du système. Les mécanismes mis en place pour développer les différents champs de travail au sein de l'UA ont fait l'objet d'une évaluation qui a porté sur le fonctionnement des facultés et des services administratifs. Six standards ont cadré ce travail : la gouvernance, la stratégie, l'enseignement, la recherche, la gestion du personnel et la communication. Une approche globale a permis aux évaluateurs d'avoir un regard critique quant à leur performance dans différents domaines. Si le concept « qualité » a dépassé aujourd'hui son application exclusive dans l'enseignement, l'UA, consciente de l'importance de l'adoption d'un modèle complet d'assurance qualité, s'est efforcée durant les dernières années, à implémenter de nouveaux processus et à introduire de nouvelles pratiques pour tout ce qui relève de ses services académiques et administratifs.

Ce rapport d'auto-évaluation est composé de cinq parties. Les trois premières présentent l'Université, la méthodologie du travail d'auto-évaluation ainsi que la description du système d'assurance qualité de l'UA. La quatrième partie reflète le fonctionnement institutionnel selon les six standards adoptés par l'AAQ. La cinquième partie présente les points forts et les points faibles du système. À noter qu'un ensemble de textes institutionnels, apparaît en annexe séparé, sans lequel, la lecture de ce rapport ne saurait aboutir à la construction d'une image complète du système d'assurance qualité de l'université.

1. L'Université Antonine

1.1. Identité et dynamique

L'Université Antonine, désignée dans ce qui suit par UA, est une institution d'enseignement supérieur libanaise et catholique, reconnue officiellement par la République Libanaise, en vertu du décret présidentiel numéro 9278 du 5 octobre 1996, protocole 3247, article 9.

L'UA est une université privée qui a pour objectif de former, au niveau de l'enseignement supérieur et universitaire et dans les différents secteurs de sa compétence, des citoyens préparés pour servir convenablement, en leur qualité de cadres ou de professionnels libéraux, leur pays et la société en général.

Conformément à son statut organique, et consciente que le fanatisme et l'intolérance constituent une mutilation pour les sociétés orientales, en général, et le Liban en particulier, l'UA œuvre en vue de favoriser la compréhension réciproque et d'aider la société libanaise (de même que les sociétés du Levant) à neutraliser le fanatisme et l'intolérance, de même que les préjugés qui constituent un handicap pour l'esprit scientifique et l'esprit citoyen et un obstacle à l'activité académique. L'UA respecte toute diversité légitime. L'honnêteté académique la rend ouverte aux valeurs authentiques prônées par les altérités. Par-delà l'enseignant et l'étudiant, l'UA se propose de servir tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, peuvent bénéficier de son apport scientifique et de son cadre culturel. Volontiers, l'UA met ses acquis à la disposition de tous ; elle échange les publications, les expériences et les compétences. Elle participe aux congrès, colloques, séminaires et autres missions, qui se proposent de faire progresser les connaissances inhérentes aux secteurs de compétence de ses facultés.

1.2. La mission et les valeurs de l'UA

L'Université Antonine est une institution libanaise et catholique, dédiée à développer les talents des jeunes dans la joie de la vérité. Elle les accompagne dans la construction des savoirs, savoir-faire, et savoir-être, leur permettant de devenir des femmes et des hommes qualifiés au service de la société. Elle accomplit cette mission dans le respect de la diversité, la rectitude éthique, et l'exigence de l'excellence. Elle promeut une recherche scientifique contextualisée et un professionnalisme animé par l'innovation.

L'Université Antonine place la formation de son corps étudiant au centre de ses actions et privilégie les valeurs suivantes : Vérité - Dignité - Diversité - Éthique - Excellence, qui l'orientent, en premier lieu :

- à la recherche de la vérité ;
- au renforcement de la dignité humaine ;
- au respect de la diversité ;
- à la rectitude éthique ;
- et à l'exigence de l'excellence.

1.3. La vision de l'UA

Par l'engagement de l'ensemble de sa communauté, et dans le cadre d'une gestion harmonieuse, participative, et responsable, l'Université Antonine entend devenir : une université en croissance, orientée étudiants, de référence et accréditée.

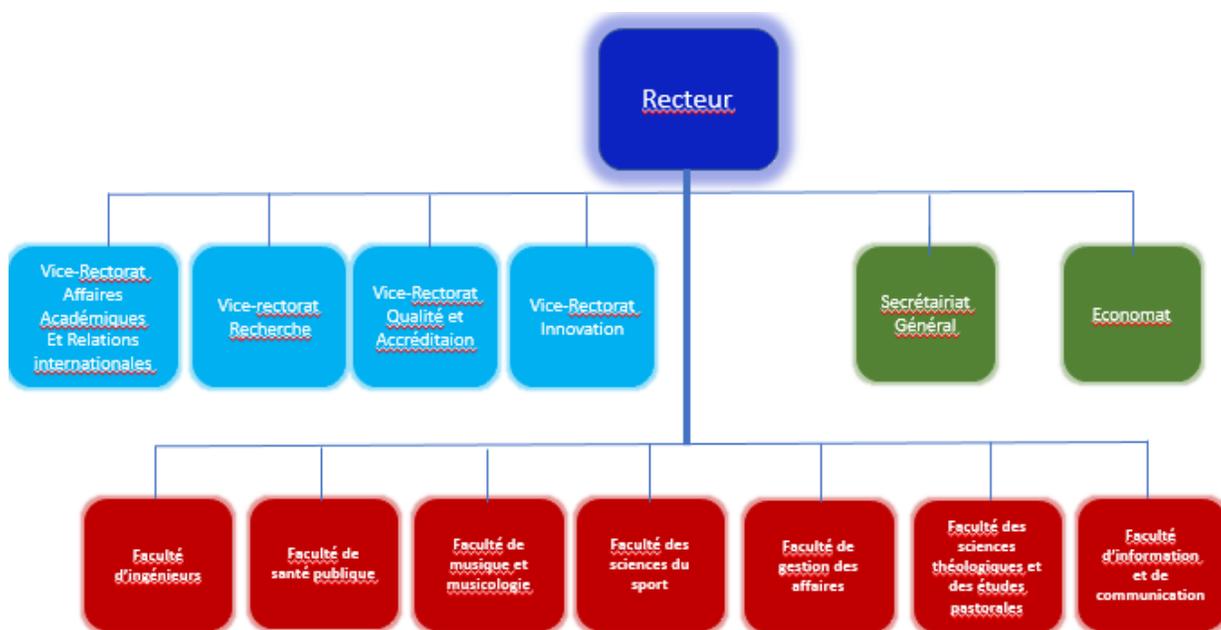
Elle cherchera à le devenir en visant les actions suivantes :

- le renforcement des enseignements et de la recherche dans une perspective disciplinaire centrée sur les savoirs, le savoir-faire et le savoir-être ;
- le renforcement de l'attractivité de l'Université Antonine pour les étudiants, les enseignants et les chercheurs ;
- la consolidation des pratiques visant l'assurance qualité au sein de ses unités et le lancement du chantier d'accréditation institutionnelle, suivi du chantier de l'accréditation de ses programmes ;

- la mobilisation pour assurer aux étudiants un accompagnement intégré et centré sur la réussite.

1.4. Gouvernement de l'UA

L'UA est dirigée par le Recteur. Ce dernier est assisté dans son activité par : le conseil de l'université, le conseil administratif les conseils facultaires et le conseil de la recherche scientifique.



1.4.1. Le Recteur et son équipe

À tous les niveaux, le Recteur est le représentant légal de l'UA devant toutes les instances civiles, religieuses, judiciaires, académiques, nationales et internationales. Il est le représentant de son administration devant le Conseil des fiduciaires. Il veille à la préparation, à l'efficacité, et au bon rendement du corps enseignant et de tout personnel affecté à l'UA. Le Recteur est responsable au niveau académique et administratif du fonctionnement général de l'UA et de ses différentes unités.

Conformément au statut organique de l'UA, le Recteur est élu pour un mandat renouvelable de six ans, par le Conseil des généralistes de l'Ordre Antonin Maronite. Le candidat à la fonction de Recteur, avec les qualités morales et administratives requises, doit être muni d'une qualification académique au grade de Professeur Associé, selon la teneur de la Loi libanaise sur l'enseignement supérieur et le statut organique de l'UA. Le Recteur est assisté par un Secrétaire Général, un Économe et des Vice-recteurs engagés pour des missions et responsabilités bien déterminées. Les trois postes de Vice-recteurs aux affaires académiques, aux relations internationales et à la recherche sont confiés, par le Recteur, à des personnes compétentes, pour un mandat de trois ans renouvelables, après consentement du Conseil des fiduciaires. D'autres Vice-recteurs s'occupant des pôles d'excellence, des affaires estudiantines, des affaires culturelles, des questions de représentation ou d'autres tâches, sont choisis librement par le Recteur pour des périodes variées. Les Vice-recteurs cessent leurs fonctions et prérogatives à l'expiration du mandat du Recteur.

1.4.2. Le conseil de l'université

Le conseil de l'UA est formé du Recteur qui en est le président, des Vice-recteurs, du Secrétaire général, de l'Économe, des doyens des facultés, des directeurs des branches géographiques, des directeurs des départements statués des facultés, du directeur du bureau d'orientation et d'admission, de l'aumônier de l'UA, du représentant élu des enseignants à temps plein et du représentant délégué des étudiants. Il appartient au CU d'indiquer les politiques à suivre pour réaliser les finalités de l'UA. Plus particulièrement, c'est le CU qui définit le régime des études, les modalités de contrôle des connaissances et les conditions d'obtention des diplômes. Au début de chaque année académique le CU est appelé à instituer en son sein une instance strictement axée sur le composant enseignement, instance qui est composée du Recteur, qui la préside, du Secrétaire Général, du Vice-Recteur aux Affaires Académiques et des doyens. Ainsi le CU délègue à ce sous-conseil cette compétence de statuer sur les politiques académiques de l'UA. Cette instance est dénommée Comité Académique de l'UA.

1.4.3. Le conseil administratif

Le conseil administratif est formé du Recteur, de l'Économiste, du Secrétaire Général, du Vice-Recteur aux Affaires Académiques, d'un Doyen élu par le Conseil de l'UA pour un an, renouvelable une seule fois, et d'un Vice-Recteur nommé par le Recteur et approuvé par le Conseil des fiduciaires. Le CA se réunit au moins deux fois par mois et lui appartient de prendre les initiatives et promouvoir les structures aptes à faciliter la mise en œuvre des politiques à suivre pour réaliser les finalités de l'UA qui sont indiquées par le Conseil de l'UA.

1.4.4. Les Facultés et les conseils facultaires

L'UA compte à l'heure sept facultés :

- La Faculté d'Ingénieurs ;
- La Faculté d'Information et de Communication ;
- La Faculté des Sciences Théologiques et des Études Pastorales ;
- La Faculté de Musique et de Musicologie ;
- La Faculté de Santé Publique ;
- La Faculté des Sciences du Sport ;
- La Faculté de Gestion des Affaires.

La tâche principale du conseil facultaire est d'assister le doyen, qui le préside, dans toutes ses fonctions principales.

Chaque Faculté est dirigée par un doyen, assisté par un conseil facultaire. Le doyen, qui doit avoir le statut d'enseignant à temps plein (contrat A) et le grade minimum de professeur associé dans une discipline sur laquelle est axé un programme d'étude de sa faculté, est nommé par le Recteur, après avis du Conseil Administratif, pour un mandat de trois ans, reconductible pour deux autres triennats.

Le Conseil facultaire est compétent pour :

- a. statuer, à la demande du Doyen, sur les processus curriculaires de la faculté (mise en place de nouveaux programmes, révision périodique et/ou exceptionnelle des programmes en place), après approbation du comité curriculaire de la dite faculté, et avant soumission au Vice-Recteur aux Affaires Académiques pour la poursuite desdits processus curriculaires ;
- b. statuer, à la demande du Doyen, sur les propositions de modifications courantes, inhérentes aux programmes en place, comme le remplacement d'une matière par une autre ;
- c. mettre en place, sur proposition du Doyen, les différents comités de la Faculté ;
- d. déterminer les critères d'admission des étudiants qui sont spécifiques aux plans de la Faculté ;
- e. délibérer, à la demande du Doyen, sur les résultats semestriels des évaluations des acquis d'apprentissage, les enseignants étant invités à cette délibération ;
- f. élaborer annuellement le plan d'action et le budget prévisionnel de la Faculté ;
- g. mettre à jour périodiquement la mission et la vision de la Faculté ;
- h. planifier l'organisation des manifestations scientifiques par la Faculté, en coordination avec le Secrétariat Général et le Vice-rectorat à la Recherche ;
- i. planifier l'organisation des manifestations culturelles par la faculté, en coordination avec le Secrétariat Général ;
- j. délibérer sur les projets de coopération académique, ponctuelle ou à long terme, avec les institutions externes ;
- k. veiller à l'implémentation des processus qualité à tous les niveaux de la Faculté.

2. Le processus d'auto-évaluation

2.1. Le processus

L'UA a lancé son processus d'auto-évaluation en Septembre 2016 afin de procéder au recueil des données et de rédiger son rapport d'autoévaluation se rapportant à son accréditation institutionnelle. Le processus a débuté par la composition de son Comité de Pilotage sur l'Assurance Qualité « CPAQ » qui a travaillé pendant six mois afin d'achever le travail requis à cette fin.

Le CPAQ a préparé un calendrier qui explicite les différentes phases de travail selon la répartition suivante :

- 1^e phase, septembre et octobre 2016 :
Sensibilisation des parties prenantes sur l'accréditation institutionnelle et ses standards ;
- 2^e phase, octobre et novembre 2016 :
Recueil des données quantitatives et qualitatives relatives à un ensemble d'indicateurs de performance ;
- 3^e phase, décembre 2016 et janvier 2017 :
Étude des données et rédaction des parties inhérentes aux six standards de l'accréditation.
- 4^e phase, février 2017 :
Consolidation des apports et finalisation de la rédaction.

2.2. Le CPAQ et sa méthodologie de travail

Le CPAQ a rassemblé des personnes qui ont travaillé de conserve pendant six mois, en concertation avec les conseils facultaires, afin de piloter l'exercice d'auto-évaluation et rédiger ce rapport. À cet effet, le CPAQ, présidé par le Vice-recteur à la Qualité et à l'Accréditation, a rassemblé neuf chargés de mission¹ représentant les sept facultés de l'UA ainsi que les départements statués de la Faculté de Santé publique. Le CPAQ a ouvert la possibilité aux étudiants de participer à ses réunions et les informer

¹ La composition du CPAQ est explicitée en l'annexe numéro 6 de ce rapport.

du déroulement du travail et de ses résultats. Les membres du comité ont assuré un lien continu avec le corps enseignant et le corps étudiantin, dans le cadre d'une approche participative adoptée à l'échelle universitaire pour réussir cette étape décisive de la démarche d'accréditation de l'UA. Le travail du CPAQ a été coordonné par le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation et ses réunions se sont organisées selon un calendrier bien déterminé et à un rythme de deux réunions par mois environ. Ce comité a travaillé continuellement afin d'actualiser des données quantitatives relatives au fonctionnement institutionnel de l'UA, et de collecter des données qualitatives relatives aux six standards de qualité explicités dans le cadre de ce rapport et du référentiel qualité adopté par l'UA pour l'assurance qualité et la préparation de l'accréditation institutionnelle.

Le processus d'auto-évaluation qui a débuté en septembre 2016, a mis en place un chantier de travail au niveau interne et a nécessité la contribution et la participation de différentes parties prenantes pour aboutir à ses fins. L'auto-évaluation s'est basée sur plusieurs pratiques et mécanismes permettant de mesurer la performance des instances et des individus. Le traitement des données a adopté une approche évaluative et comparative ayant pour but d'identifier les points forts et les points faibles et de proposer des planifications et des pistes d'amélioration.

Le CPAQ s'est référé à des tableaux de données rassemblant différents indicateurs de performance en relation avec l'enseignement, le profil des enseignants, leurs grades académiques, leurs compétences, leurs statuts, le déploiement des enseignements par catégories d'enseignants, les formations mises en place par les instances concernées, les évaluations réalisées à différents niveaux, les travaux de recherche publiés, la nature des publications, le corps étudiantin, le corps administratif, les effectifs étudiantins, l'admission, la diplomation/graduation, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs touchant différents volets sur la performance des instances et des individus.

Les membres du CPAQ, en concertation avec leurs conseils facultaires, ont présenté les données inhérentes aux facultés de l'UA et se sont prononcés sur les six standards de l'accréditation et leurs applications au sein des facultés. Des synthèses de leurs propositions ont ensuite été intégrées au rapport et soumises à leurs commentaires ainsi qu'à ceux des membres du Conseil administratif de l'UA.

2.3. Les documentations et les contacts

La documentation du rapport s'est basée sur un ensemble de textes et de données adoptés et approuvés par les différentes instances décisionnelles de l'UA. Le processus s'est référé aux textes suivants : Le *Statut organique de l'UA*, le *Statut de l'enseignant à l'UA*, le *Statut du personnel à l'UA*, le *Règlement intérieur des affaires académiques à l'UA*, le *Règlement de la recherche scientifique à l'UA*, la politique de l'UA sur l'assurance qualité et les politiques inhérentes à la recherche à l'UA.

Différentes instances à l'UA ont été sollicitées pour participer au processus d'auto-évaluation et suivre le déroulement de ses différentes phases planifiées par le CPAQ. Le Conseil administratif de l'UA est l'instance principale responsable de la prise de décision et de suivi du travail, il a fourni son soutien au CPAQ et a consolidé le cheminement des étapes, à travers l'ajustement des textes, son suivi de la progression du travail et sa lecture des synthèses inhérentes aux différentes sections de ce rapport. Le Vice-rectorat aux affaires académiques a participé à la rédaction à travers sa synthèse de la partie relative au standard « enseignement ». Le Vice-rectorat à la Recherche a participé à la rédaction à travers sa synthèse de la partie relative au standard « recherche ». Le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation était l'instance principale de la coordination du travail et des contacts établis avec les instances et les individus. Les Conseils facultaires ont participé activement au processus d'auto-évaluation à travers les chargés de mission à la qualité, membres du CPAQ, ainsi qu'à travers des discussions ayant lieu lors des réunions des dits conseils et de l'interaction réalisée avec le corps enseignant et le corps étudiant. Différents bureaux et services administratifs ont été sollicités et ont participé au processus. Il s'agit du Bureau des Ressources Humaines, du Bureau de Communication, du Bureau des Affaires Estudiantines, du Bureau d'Admission et d'Orientation, du Bureau d'Insertion Professionnelle et du Centre d'Accompagnement en Pédagogie Universitaire APUI.

3. Le système d'assurance qualité de l'Université Antonine

L'UA a placé le développement des démarches qualité au cœur de ses priorités institutionnelles et disciplinaires. À cet effet, le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation a été mis en place en l'année académique 2014-2015, un Vice-recteur à la Qualité et à l'Accréditation a été nommé et un Comité de Pilotage sur l'Assurance Qualité (CPAQ) a été composé. Ces instances ont appliqué différentes mesures et pratiques ayant pour objectif l'inscription de l'UA dans une perspective d'assurance qualité et d'accréditations institutionnelle et programmatique et ce, conformément à son plan de développement stratégique. La politique de l'UA sur l'assurance qualité et sur l'accréditation a été rédigée, approuvée et publiée. Cette politique s'est basée sur un référentiel qualité, composé de six standards et a indiqué les priorités institutionnelles quant à l'application des exercices d'auto-évaluation. De même, la politique sur l'assurance qualité a clarifié le positionnement de l'UA en matière d'accréditation institutionnelle et de l'accréditation de plusieurs facultés et programmes. Le Vice-rectorat a structuré les démarches qualité et a adopté un ensemble d'indicateurs de performance utiles aux exercices d'auto-évaluation.

La dissémination de la culture qualité a été réalisée à travers un ensemble de séances d'orientation et de formation qui ont été réalisées depuis l'année académique 2014-2015. Ces mesures ont été accompagnées par la composition CPAQ rassemblant des représentants des facultés et des services administratifs de l'UA. Un premier exercice d'auto-évaluation a pris effet en l'année académique 2014-2015, un exercice qui a visé principalement le recueil de données statistiques et l'analyse d'un ensemble d'indicateurs de performance, afin d'assurer un retour d'information permettant l'amélioration des pratiques et le développement des activités et des services académiques et administratifs. De plus, le Vice-rectorat a lancé les préparatifs de l'accréditation institutionnelle et a établi des contacts avec un ensemble d'agences d'accréditation institutionnelle et de programmes. De même, il a fourni son soutien pour préparer la Faculté d'Ingénieurs et la Faculté de Gestion

des Affaires pour réaliser leurs accréditations de programmes avec les agences « ABET² » et « AACSB³ ».

Le système d'assurance qualité de l'UA, est soutenu par le travail de différentes instances décisionnelles. Le Conseil administratif fournit son soutien en matière de gouvernance, de répartition des responsabilités, de représentativité étudiante et enseignante ainsi qu'à travers la rédaction, l'approbation et la communication de l'ensemble de textes institutionnels encadrant les démarches qualités adoptées et suivies par l'UA. Le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation travaille en concertation avec les conseils facultaires afin d'assurer une montée d'informations vers les facultés et les départements dispensant les programmes d'enseignement. Le VRQA coordonne le travail du CPAQ et œuvre au traitement des résultats de l'auto-évaluation en traitant les données et en formulant les synthèses et les diffusant aux instances et individus concernés. Le système d'assurance qualité de l'UA assure la communication institutionnelle en matière d'assurance qualité à travers la coopération entre le VRQA, le CPAQ et le Bureau de Communication de l'Université. La politique de l'UA sur l'assurance qualité est rendue publique à travers le site web, des campagnes informatives sont réalisées à travers les réseaux sociaux, et les résultats d'auto-évaluation sont transmis par courriels aux parties prenantes.

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

² ABET est l'agence américaine « *Accreditation Board for Engineering and Technology* » qui assure l'accréditation des programmes de génie.

³ AACSB est l'agence américaine "the Association to Advance Collegiate Schools of Business" qui assure l'accréditation des programmes de gestion.

4. Analyse des standards de qualité

4.1. Stratégie d'Assurance Qualité

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

La politique de l'UA sur l'assurance qualité a été préparée par le Vice-rectorat sur la Qualité et l'Accréditation, en concertation avec le comité de pilotage de l'assurance qualité. La politique a été révisée et approuvée par le Conseil administratif de l'UA et communiquée à toutes les instances et tous les membres de l'université : le Conseil de l'UA, les Conseils facultaires, le corps enseignant, le corps étudiantin et le corps administratif. De plus, la politique a été publiée sur le site web de l'Université afin de la rendre publique à l'interne et à l'externe. Cette politique a défini les grandes lignes du système d'assurance qualité de l'UA et a précisé son application à travers différents standards qualité qui composent son référentiel qualité et les indicateurs de performance inhérents à ce référentiel.

La politique de l'UA sur l'assurance qualité a porté sur les sections suivantes :

- La structure du système d'assurance qualité ;
- Les standards qualité relatifs aux composants suivants : la stratégie (mission, vision, buts et objectifs), la recherche scientifique, le corps enseignant, le corps administratif, le corps étudiantin, l'enseignement et l'apprentissage ;
- Les exercices d'auto-évaluation ;
- L'accréditation institutionnelle ;
- L'accréditation des programmes.

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

A. La gouvernance

Le système d'assurance qualité intègre complètement l'application d'une bonne gouvernance pratiquée au sein de l'UA et visant la répartition des responsabilités entre les différentes instances décisionnelles et les individus, responsables au sein des facultés et des services universitaires. Hiérarchiquement, les responsabilités sont divisées équitablement entre différentes instances de l'université, ces responsabilités sont clairement explicitées dans le *Statut organique de l'UA*, le *Règlement intérieur des affaires académiques à l'UA*, le *Statut de l'enseignant l'UA* et le *Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA*. Les instances suivantes forment l'essentiel en matière de gouvernance universitaire : Le Conseil des fiduciaires, le Conseil de l'UA, le Conseil administratif, le Conseil de la Recherche Scientifique, les Conseils facultaires, les conseils des départements. De même, les textes officiels clarifient les compétences des personnes suivantes : Le Recteur, le Secrétaire général, l'Économe, les Vice-recteurs, le Doyen d'une faculté, le Directeur d'un département, le chef d'un département, le coordonnateur d'une matière, l'enseignant, le conseiller académique. De plus, le *Statut du personnel* définit les droits et les obligations du corps administratif de l'UA.

Quant aux procédures relatives aux activités académiques, elles sont bien détaillées et précisées par le *Règlement Intérieur des affaires académiques*.

Enfin, le secteur de la recherche scientifique est gouverné en vertu du *Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA*, tandis que les procédures de ce secteur sont spécifiées dans les trois textes inhérents aux politiques de la recherche.

L'ensemble de ces textes se trouve en annexe de ce rapport.

B. L'enseignement

L'UA cherche à répondre aux besoins de l'emploi, au triple niveau local, régional et international, en dispensant une variété de programmes de formation, en alignement avec sa mission principale et avec celles relatives à chacune de ses unités académiques. À cet égard, l'UA dispose d'une politique académique explicitant le système d'enseignement supérieur dans le cadre duquel elle œuvre, et d'un ensemble de réglementations, de pratiques et de mécanismes qui régissent ses activités d'enseignement et les apprentissages de ses étudiants. L'UA veille à ce que ses enseignements et leurs résultats d'apprentissage, qui relèvent de ses différents programmes de formation, soient en harmonie avec les missions de ses différentes facultés. Elle prend en considération toute évolution inhérente à l'emploi et compose ses comités curriculaires afin d'assurer une mise à jour en fonction notamment des exigences de l'emploi. L'UA planifie la constitution des comités consultatifs représentant les instances de l'emploi. Le retour d'information en provenance de celles-ci est considéré comme étant l'un des facteurs essentiels de la gestion des programmes et de leurs mises à jour. Il reste que l'UA offre une grande variété de cours : cours de formation générale, cours de faculté, cours de spécialisation, cours de concentration, cours électifs. L'UA est ouverte à un public étudiant ayant pu suivre une partie de son parcours académique auprès d'autres établissements universitaires. Elle adopte cet égard des mécanismes de validation et de transfert de crédits⁴ bien élaborés et connus par ses instances décisionnelles. Les facultés déterminent l'approche programme et les résultats d'apprentissage qui en découlent. L'UA s'engage à assurer les différentes ressources nécessaires⁵ au déploiement de ses enseignements et au bon déroulement des apprentissages. Différents types d'évaluation sont mis en place dans l'enseignement, notamment : les

⁴ En référence au *Règlement Intérieur des Affaires Académiques* et à la *Politique académique* de l'Université Antonine.

⁵ L'UA assure des ressources humaines compétentes et qualifiées, des ressources technologiques, des laboratoires de recherche et de pratique, des bases de données quantitatives et qualitatives, des ressources documentaires etc.

évaluations diagnostique, formative et sommative⁶ des résultats d'apprentissage. En outre, sont mises en place des évaluations des enseignements par des pairs et par les étudiants.

C. La recherche

L'UA cherche à contribuer à la production des savoirs et à l'amélioration des pratiques, dans un environnement scientifique favorisant la coopération en matière de recherche au triple niveau local, régional et international. L'Université vise à la transférabilité des résultats et des découvertes inhérentes à la recherche dans ses enseignements. Elle assure un soutien institutionnel aux membres de son corps enseignant, qui exerce des activités de recherche. Dans cette perspective, outre les moyens fondamentaux de recherche (ressources financières, unités de recherche, bibliothèques, bases de données etc.) desquels l'université est dotée, l'UA soutient et favorise la participation de son corps enseignant à des activités de recherche scientifique, notamment, à des projets de recherche menés par les unités de recherche de l'UA, à des manifestations scientifiques nationales et internationales, ainsi que la diffusion des résultats de leurs activités, sous la forme de publications dans des cadres éditoriaux contrôlés par des pairs et visibles, tout en veillant à ce que soit préservé l'équilibre entre la recherche et le service d'enseignement dispensé au sein de ses facultés. Les textes institutionnels *Règlement Intérieur de la Recherche Scientifique à l'UA* et *Statut de l'enseignant à l'UA*, ainsi que l'ensemble de politiques inhérentes à la recherche, explicitent les mesures de soutien prises par l'Université Antonine dans le domaine de la recherche scientifique. En outre, des procédures internes d'incitation à la recherche sont mises en place, qui prennent la forme d'une prime annuelle à la recherche et de subventions internes des projets de recherche scientifique. Enfin, les Editions de l'Université Antonine constituent un cadre qui permet

⁶ Les étudiants de l'UA sont invités à contribuer à l'évaluation des enseignements et des enseignants en fin de chaque semestre, le traitement des données sert à assurer un retour d'information constructif pour une amélioration continue des enseignements.

la publication d'une partie des travaux de recherche menés individuellement ou collectivement au sein de l'UA.

Il reste que toutes ces activités sont strictement soumises (en amont et/ou en aval) à des procédures de contrôle par des pairs.

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

L'UA place l'étudiant au cœur de son fonctionnement institutionnel et considère la formation de son corps étudiantin comme étant sa raison d'être⁷ à l'échelle institutionnelle. L'UA dispense des formations de qualité à tous ses étudiants et à travers toutes ses facultés et tous ses services universitaires. Elle pratique une politique de zéro-discrimination quant au recrutement étudiantin se rapportant au genre, à l'origine, aux races, aux confessions et à l'appartenance géographique et politique⁸. Elle forme ses étudiants à la lueur de ses valeurs institutionnelles : le respect de la diversité, la dignité et l'excellence. L'UA assure à son corps étudiantin un environnement universitaire calme et serein. Celui-ci leur permet d'achever leurs apprentissages, de réaliser leur épanouissement et de profiter de la vie universitaire sur l'ensemble de ses campus. Cette vie se caractérise par un ensemble de pratiques, tandis que lui sont assurées des ressources qui facilitent les apprentissages (avec notamment l'aide fournie par les conseillers/*advisors*), les échanges et l'intégration universitaire à la communauté. Différents bureaux et services sont mis à la disposition des étudiants de l'UA, afin de les accompagner et de suivre l'évolution de leurs parcours universitaires : le Bureau d'Orientation et d'Admission, le Bureau du Registraire, le Bureau des Affaires Estudiantines,

⁷ En référence à l'article 128 du statut organique de l'UA « L'étudiant est la raison d'être de l'UA, tout donc à l'UA doit être ordonné en fonction de l'étudiant et dans son intérêt ».

⁸ En référence à l'article 136 du statut organique de l'UA « En assumant ses étudiants, l'UA n'opérera aucune discrimination de religion, de race, de sexe, ou de condition sociale ».

le Bureau d'Insertion Professionnelle, le Bureau Social, ainsi que le Bureau des relations avec les anciens de l'université. Quant au Bureau de Communication, il assure la diffusion de toute information à destination des étudiants et gère les différents réseaux sociaux à travers lesquels l'UA s'est engagée en faveur d'une communication pertinente, efficace et transparente à l'égard de ses étudiants. L'UA cherche à intégrer son corps étudiant dans l'ensemble de son fonctionnement, elle favorise la représentativité estudiantine au niveau de ses instances gouvernementales⁹. L'UA invite ses étudiants à participer à plusieurs activités académiques et para-académiques. Elle accorde une place prépondérante au recueil de données¹⁰ se rapportant à la satisfaction des étudiants et favorise l'organisation de la représentativité estudiantine, à travers le déroulement des élections des délégués des étudiants. Elle s'engage à prendre des mesures et des dispositions transitoires assurant la participation de ses étudiants dans différents domaines de sa gouvernance institutionnelle, au cas où des facteurs exogènes et de force majeure s'imposent et empêchent le déroulement des élections estudiantines¹¹. En outre et face aux défis et à la complexité de la conjoncture sociopolitique du pays, l'UA œuvre à préparer ses étudiants dans les domaines de la citoyenneté, de l'engagement civique et de la participation démocratique.

⁹ En référence à l'article 73 du statut organique de l'Université Antonine.

¹⁰ En référence à la politique académique de l'Université Antonine, en particulier l'évaluation des enseignements et des enseignants.

¹¹ En référence à l'arrêté rectoral visant le déploiement du « Pool Étudiant de Concertation Universitaire Antonine ».

4.2. Gouvernance

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

L'Université Antonine se veut être une institution en pleine croissance, elle œuvre dans un environnement concurrentiel¹², qui est régi par un système d'enseignement supérieur¹³ en mutation, en raison, notamment de réformes inhérentes à son fonctionnement et à ses mesures de contrôle et d'évaluation. Ces réformes visent à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ainsi qu'au renforcement des outils de contrôle par les instances publiques concernées¹⁴.

Afin de réaliser ses objectifs, l'UA a lancé, à partir de l'année académique 2011-2012 un chantier de réformes à l'interne visant sa croissance et son développement à travers l'implémentation d'une stratégie d'assurance qualité qui couvre différents champs et pratiques. À cet égard, l'UA a considéré qu'un tel travail devrait se référer à une planification stratégique qui révise sa mission et sa vision et qui définit ses objectifs pour les années à venir. Son plan de développement stratégique, publié en janvier 2014, a indiqué la voie à suivre à partir de sept axes principaux confirmant l'engagement de l'UA et son inscription dans une perspective de croissance, d'évaluation de son fonctionnement et d'amélioration de ses services.

La planification stratégique de l'UA a abouti à l'adoption des axes de travail suivants :

A. Renforcer les ressources humaines de l'UA

L'UA a défini une nouvelle politique de recrutement et de rémunération de son personnel académique et l'a clairement définie à travers l'approbation

¹² Le nombre des institutions d'enseignement supérieur au Liban est de 47 établissements.

¹³ Le système de l'enseignement supérieur du Liban est régi par la Loi de l'enseignement supérieur numéro 285, promulguée le 30 Avril 2014.

¹⁴ Le système de l'enseignement supérieur libanais est engagé depuis quelques années dans un nouveau cycle de réforme qui converge vers une mise en place de nouveaux instruments d'évaluation pour apprécier la performance du système et élaborer des mécanismes et des outils de régulation et de contrôle, et cela, suite à la promulgation de la nouvelle loi libanaise sur l'enseignement supérieur 285 (article 36).

et la publication de son nouveau *Statut de l'enseignant à l'UA*. Ce travail s'est basé sur une évaluation des pratiques de recrutement des enseignants aux niveaux quantitatif et disciplinaire. L'UA s'est référée dans cette démarche, d'une part, à ses besoins internes, et d'autre part, aux réglementations et législations qui régissent l'enseignement supérieur au Liban. Le travail en question a réévalué l'échelle de rémunération adoptée par l'UA depuis 2009 et l'a modifiée afin de renforcer l'attractivité de l'établissement, satisfaire son corps enseignant et assurer sa rétention. Le nouveau *Statut* a modifié les conditions de travail du corps enseignant afin de permettre aux enseignants de poursuivre leurs efforts en termes de développement de leur carrière et d'une meilleure satisfaction des besoins étudiants. De même, l'UA a appliqué un ensemble de mesures assurant l'intégration des nouveaux enseignants et l'organisation des séminaires et des séances de formation en matières pédagogiques et disciplinaires dans le but d'accompagner les nouvelles pratiques éducatives adoptées à l'échelle internationale. Le centre APUI s'est chargé de l'organisation de telles activités et de suivre leur application, en concertation avec les facultés de l'UA.

B. Assurer le développement d'une recherche contextualisée

L'UA a placé le développement de la recherche au cœur de ses priorités institutionnelles et disciplinaires. À cet effet, le Vice-rectorat à la Recherche a été mis en place en 2015-2016, concomitamment à la nomination d'un Vice-recteur à la Recherche et à la constitution du Conseil de la Recherche Scientifique. Cette instance a œuvré à la restructuration du secteur de la recherche. Le *Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA* a été rédigé, discuté, approuvé par le Conseil de la Recherche Scientifique et le Conseil administratif et publié en 2015. En 2016 et 2017, ont été mises en place trois politiques de la recherche, s'agissant de la politique de soutien financier à la recherche, la politique inhérente à la recherche impliquant des participants humains et la politique inhérente à l'organisation de colloques. Le Vice-rectorat à la Recherche a mis en place un arsenal de mesures

susceptibles de favoriser le développement de la recherche : création ou restructuration de trois unités de recherche rattachées aux facultés ; instauration d'un système de prime annuelle à la recherche ; instauration d'un système de subventions internes à des projets de recherche ; enrichissement des abonnements aux bases de données documentaires électroniques internationales de la bibliothèque de l'UA ; mise en place de normes régulant l'organisation des manifestations scientifiques ; mise en place du Comité d'éthique et d'une procédure de traitement des demandes d'approbation des recherches impliquant des participants humains ; mise en place d'un système de lutte contre le plagiat.

C. S'inscrire dans une perspective d'assurance qualité et d'accréditation

Se référer à la troisième section de ce rapport.

D. Renforcer la dimension internationale

L'UA dispose d'un ensemble de coopérations à l'international avec des universités de différents pays du monde. Nous citons entre autres, la France, la Suisse, la Belgique, l'Italie, la Chine, le Canada. Le Vice-rectorat aux relations internationales a procédé à une évaluation de l'application et des mesures de coopération régies par les conventions de coopération, les accords-cadres, ainsi que les avenants de coopération et les devis pédagogiques. De même, de nouveaux accords à l'international ont été signés lors des trois dernières années dans le but de renforcer la dimension internationale de l'UA et l'ancrage de ses programmes avec d'autres offerts dans différents pays et systèmes d'enseignement supérieur. De nouvelles pistes de coopération avec des établissements du monde Anglo-Saxon sont planifiées pour les années à venir.

Ci-après une liste explicitant les accords liant l'UA avec ses partenaires à l'international :

Université	Accord-cadre	Diplôme
ISEP de Paris, <i>France</i>	23 janvier 2014	Double diplôme : Mastère Spécialisé en Cloud Computing (23 janvier 2014)
Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, <i>France</i>	23 mai 2002	Double diplôme : Mastère Professionnel en Multimédia Interactif (19 novembre 2012)
Université Paris – Sorbonne (Paris 4), <i>France</i>	3 juin 2006	Reconnaissance de diplôme de Mastère de Musique et Musicologie, publication de la <i>Revue des Traditions Musicales</i>
Université Paris 8, <i>France</i>	16 mars 2016	Collaboration sur un projet d'encodage numérique des musiques traditionnelles
Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, <i>France</i>	11 octobre 2016	
Université de Bourgogne <i>France</i>	25 mai 2010	Double diplôme : Mastère Professionnel en Ingénieur en Informatique (ESIREM) (25 mai 2010) Double diplôme : Mastère 2 en Science et Technologie de l'Information et de la Communication (25 mai 2010) Double diplôme : Mastère 2 en Base de Données et Intelligence Artificielle (25 mai 2010)
Université d'Aix-Marseille <i>France</i>	19 mars 2014	Mastère en Gestion des Affaires - Management Euro-méditerranéen et Développement Durable
Université de Franche-Comté <i>France</i>	20 juillet 2010	Double diplôme : Mastère de Recherche Informatique - Spécialité Informatique Mobile et Répartie (17 juillet 2013)
Université de Pau et des Pays de l'Adour, <i>France</i>	24 octobre 2012	Double diplôme : Mastère Informatique - Système Informatique pour le Génie de la Logistique Industrielle et des Services (11 février 2013)
Université de Toulon, <i>France</i>	9 septembre 2014	Double diplôme: Mastère Infocom (02 février 2015)
Université Lumière Lyon 2 <i>France</i>	16 juin 2015	

Université Claude Bernard Lyon 1, <i>France</i>	20 janvier 2014	Diplôme d'Université Européen de Préparation Physique (25 février 2016)
Université de Technologie Belfort-Montbéliard <i>France</i>	27 février 2015	Double diplôme : Mastère Professionnel en Ingénieur en Informatique (27 février 2015)
Université de Strasbourg <i>France</i>	03 février 2017	
Université catholique de Louvain, <i>Belgique</i>	14 mars 2008	Mastère 2 en Physiothérapie (5 mars 2013) Mobilité et stages étudiants en Physiothérapie (5 mars 2013)
Université libre de Bruxelles <i>Belgique</i>	02 décembre 2014	Formation Enseignants - Podcasting
Haute École Léonard de Vinci, <i>Belgique</i>	23 mai 2002	Double Diplôme : Licence en Sciences Infirmières (29 novembre 2011)
Université de Lausanne <i>Suisse</i>	12 mai 2013	Formation Enseignants (Pédagogie Universitaire)
La Sapienza Università di Roma, <i>Italie</i>	28 juin 2013	
Université Laval, <i>Canada</i>		Double diplôme : Mastère en Sciences Infirmières (3 janvier 2012)
Université du Québec en Abitibi-Temiscaningue <i>Canada</i>	12 mars 2015	
Université Normale du Sud de la Chine, <i>Chine</i>	01 novembre 2011	Échange d'étudiants en Gestion des Affaires - "China Business Immersion Program"

E. Développer les capacités d'attractivité des étudiants et s'assurer de leur satisfaction

L'UA s'est engagée à évaluer ses services académiques et administratifs afin d'assurer une meilleure satisfaction estudiantine. À cet égard, la planification stratégique et la stratégie d'assurance qualité de l'UA ont opté pour la mise en place d'un encadrement continu de l'étudiant à l'UA. Cette politique s'est

basée sur l'instauration de nouvelles pratiques d'accompagnement académique des étudiants au sein des facultés. L'attribution d'un conseiller académique individuel à chaque étudiant et la description de ses responsabilités dans le cadre de la dernière version du *Règlement Intérieur des Affaires Académiques* ont confirmé cette pratique. De même, l'UA consciente des besoins estudiantins, a investi en l'année académique 2014-2015 dans l'abonnement à un nouveau système de gestion des informations estudiantines. L'UA a choisi le système People Soft, développé par la firme américaine ORACLE et qui est considéré comme haut de gamme des systèmes disponibles sur les marchés mondiaux. La mise en place du Bureau des Affaires Estudiantines à partir de 2014-2015 et la mise en place du Bureau d'Insertion professionnelle à partir de 2015-2016 ont apporté un soutien important aux étudiants de l'UA durant leurs parcours universitaires et ont assuré leur ancrage dans le marché de l'emploi à travers un dispositif comportant des stages de formation, l'organisation de rencontres avec des responsables de ressources humaines de plusieurs firmes et entreprises et l'organisation de campagnes d'embauche sur les campus de l'UA. L'aménagement d'un espace sportif au sein des trois campus de l'UA a assuré aux étudiants un accès direct pour pratiquer des activités sportives diversifiées et leur insertion dans le cadre des différentes équipes sportives de l'UA gérées par le Bureau des Sports. La mise en place en 2014 du Bureau ALUMNI des relations avec les anciens est considérée comme une première étape vers l'établissement de liens continus avec les diplômés de l'UA, l'organisation de réunions annuelles assurant la continuité du lien entre les anciens et l'UA sachant que l'organisation de plusieurs enquêtes-emploi par le Bureau de l'Insertion Professionnelle en témoigne. Des enquêtes à destination des étudiants en diplomation et des anciens et le traitement des résultats pour assurer la montée de l'information aux facultés concernées sont des pratiques nouvellement instaurées qui vont contribuer à l'amélioration des services estudiantins. De même, l'UA a renforcé son soutien accordé au Bureau d'Orientation et d'Admission afin de pouvoir servir un public estudiantin en croissance et pénétrer dans de nouveaux marchés géographiques au niveau

de l'enseignement scolaire secondaire. Plusieurs types d'activités se sont concentrées sur le rôle des étudiants et leurs implications dans la gouvernance. Des journées d'intégration sont organisées annuellement pour la troisième année consécutive pour les nouveaux étudiants par le Bureau des Affaires Estudiantines, en coopération avec le centre « APUI ». Des « focus group » s'organisent régulièrement pour entendre et valoriser la voix de l'étudiant en ce qui concerne les services offerts par l'UA, en particulier tout ce qui touche à la valorisation des enseignements et la vie étudiante sur les campus de l'UA.

F. Assurer une gouvernance continue

Le Conseil Administratif de l'UA a mis en place depuis 2014 un chantier contenu de révision du système de gouvernance de l'établissement, en modifiant des textes existants et en élaborant de nouveaux textes qui viennent répondre à cet axe important en relation avec la gouvernance. L'UA se base aujourd'hui sur un ensemble de statuts, règlements et politiques qui clarifient les responsabilités et les tâches des instances et des individus. Ces textes ont assuré une meilleure distribution du pouvoir et une meilleure répartition des tâches. Nous citons : le *Statut organique de l'UA*, le *Statut de l'enseignant à l'UA*, le *Statut du personnel académique*, le *Règlement intérieur des affaires académiques à l'UA*, le *Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA*, la politique de l'UA sur l'assurance qualité et les politiques de l'UA inhérentes à la recherche.

La question de la représentativité étudiante et enseignante est considérée comme primordiale pour le système d'assurance qualité au sein de l'UA. Les élections estudiantines, ainsi que leurs dispositions transitoires sont bien clarifiées dans le *Statut de l'UA* et à travers des arrêtés rectoraux visant la composition du Pool De Concertation Estudiantine à l'Université Antonine (PECUA). Des élections enseignantes prennent lieu annuellement pour élire un représentant des enseignants engagés à temps plein au Conseil de l'UA. D'autres pratiques visent à l'élection d'un représentant des enseignants au sein de chaque faculté pour siéger au Conseil facultaire.

G. Améliorer les pratiques administratives

L'UA a restructuré le fonctionnement de l'ensemble de ses services administratifs offerts à ses étudiants et à ses enseignants. Le soutien fourni au Bureau des ressources humaines, au Bureau des affaires estudiantines, au Bureau de l'insertion professionnelle, au Bureau de communication, au Bureau d'orientation et d'admission, aux services financiers et au Bureau des relations ALUMNI en témoigne et confirme la décision institutionnelle visant à l'amélioration des pratiques administratives. La gestion du personnel vise à assurer sa rétention et sa formation permanente, pour améliorer sa productivité et son engagement. L'unification des procédures administratives entre les trois campus de l'UA est considérée comme une étape majeure pour aboutir à la configuration planifiée par l'établissement. De nouvelles procédures relatives au fonctionnement des bureaux susmentionnés sont en cours de préparation. Celles inhérentes aux services financiers sont en cours d'évaluation et d'élaboration en coopération avec la firme multinationale Price Waterhouse Coopers PWC. Un accord de coopération entre l'UA et cette firme a été signé et le travail a d'ores et déjà franchi plusieurs phases planifiées à cette fin.

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

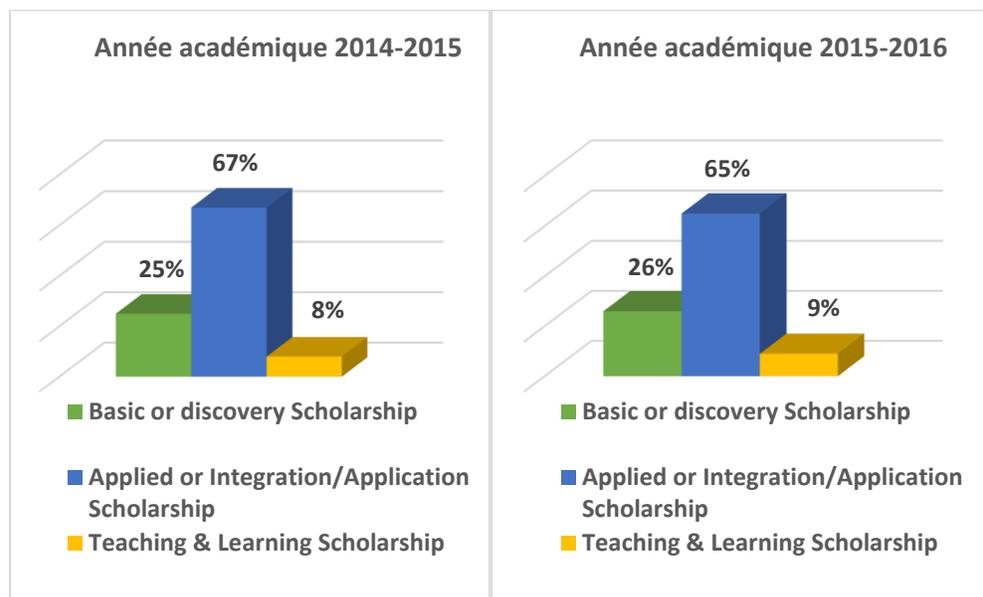
Le système d'assurance qualité de l'UA, qui relève de la responsabilité principale du Conseil administratif, du Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation et du Comité de Pilotage de l'Assurance Qualité (CPAQ), se réfère à des données statistiques et à des informations qualitatives recueillies lors des exercices d'auto-évaluation, d'une part, et à travers la mise à jour des données à un rythme annuel, d'autre part. L'UA se réfère à un ensemble d'indicateurs de performance

pouvant confirmer, le cas échéant, son évolution dans les différents domaines, en l'occurrence, l'enseignement, la recherche, la gestion du personnel, les services rendus à la communauté, les services accordés aux étudiants et la gestion des ressources matérielles et financières.

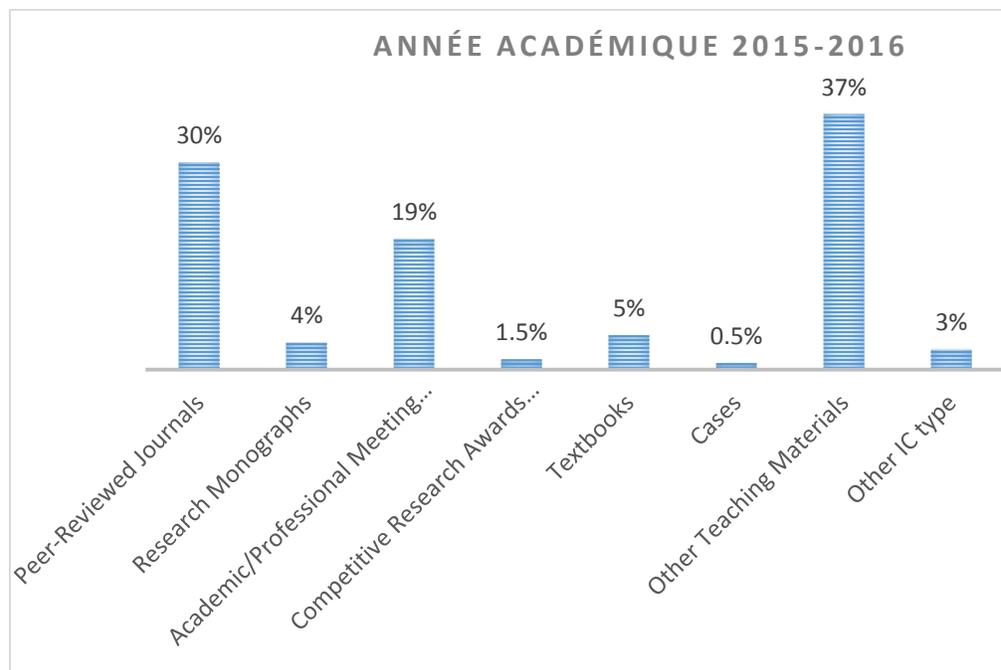
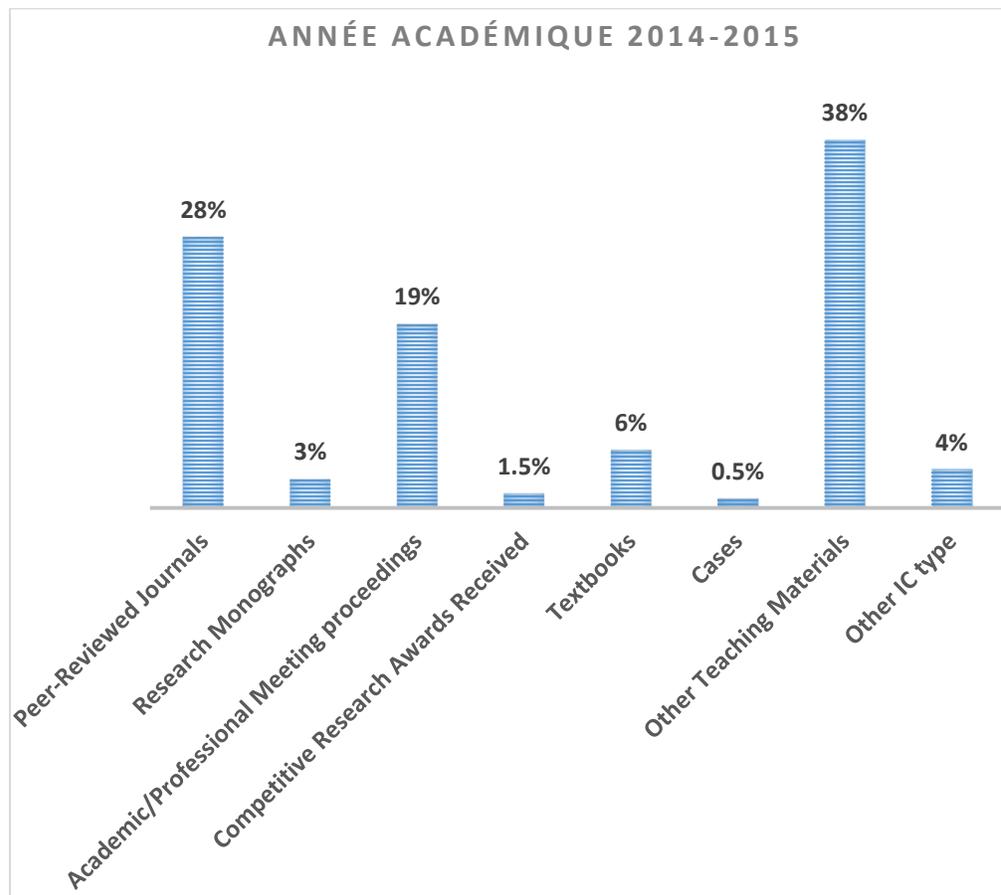
Le CPAQ, a procédé au recueil systématique des informations et des données pour la deuxième fois depuis l'année académique 2014-2015. À cet égard, le CPAQ a entamé un traitement des résultats inhérents aux divers indicateurs, au niveau institutionnel ainsi qu'au niveau de chaque faculté.

Les principaux indicateurs qui concernent l'état des lieux au niveau institutionnel se trouvent ci-après :

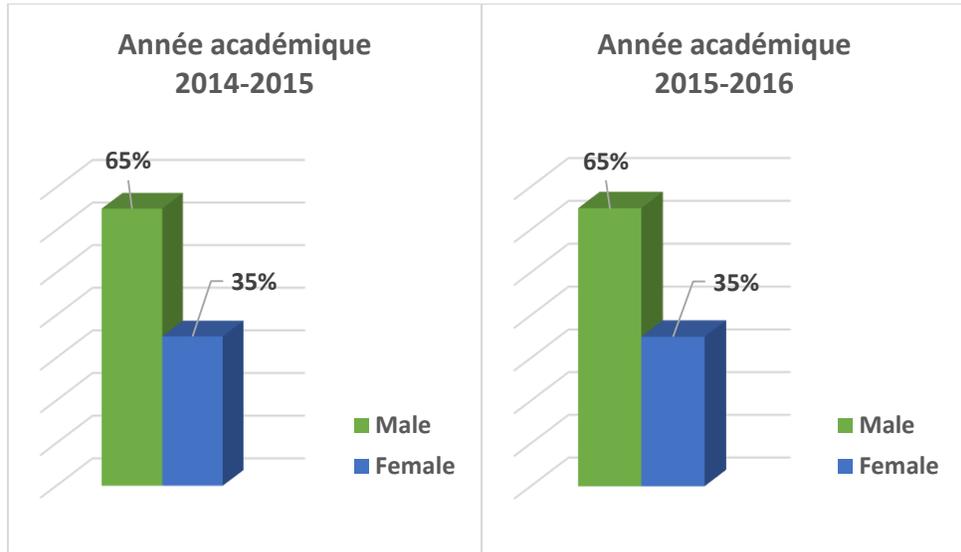
- A.** la répartition des publications scientifiques entre les trois types de recherche : la recherche fondamentale, la recherche appliquée, et la recherche en éducation.



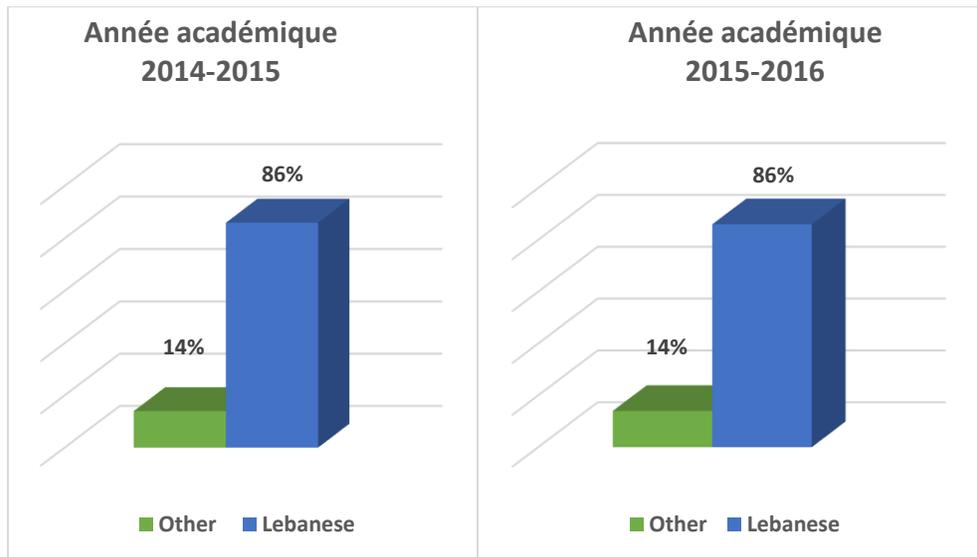
B. la voie des publications scientifiques : périodiques contrôlés par des pairs, actes de colloque, monographies.



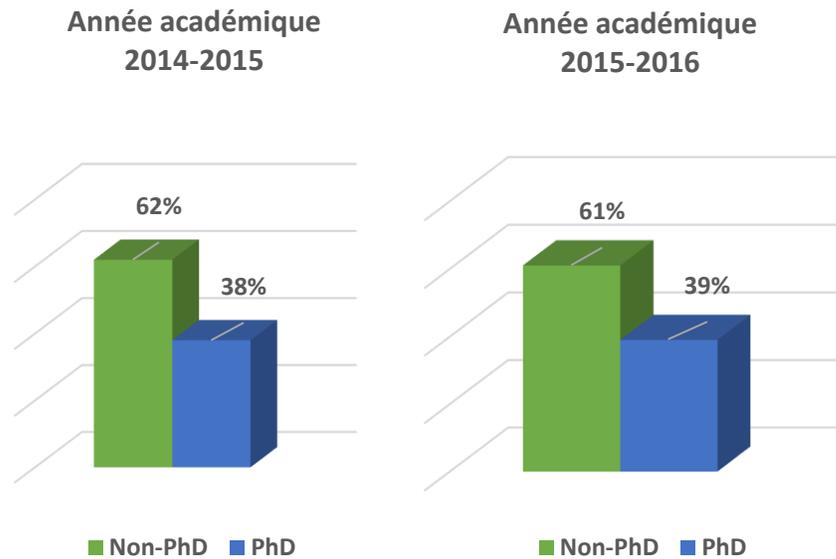
C. la répartition des enseignants entre hommes et femmes.



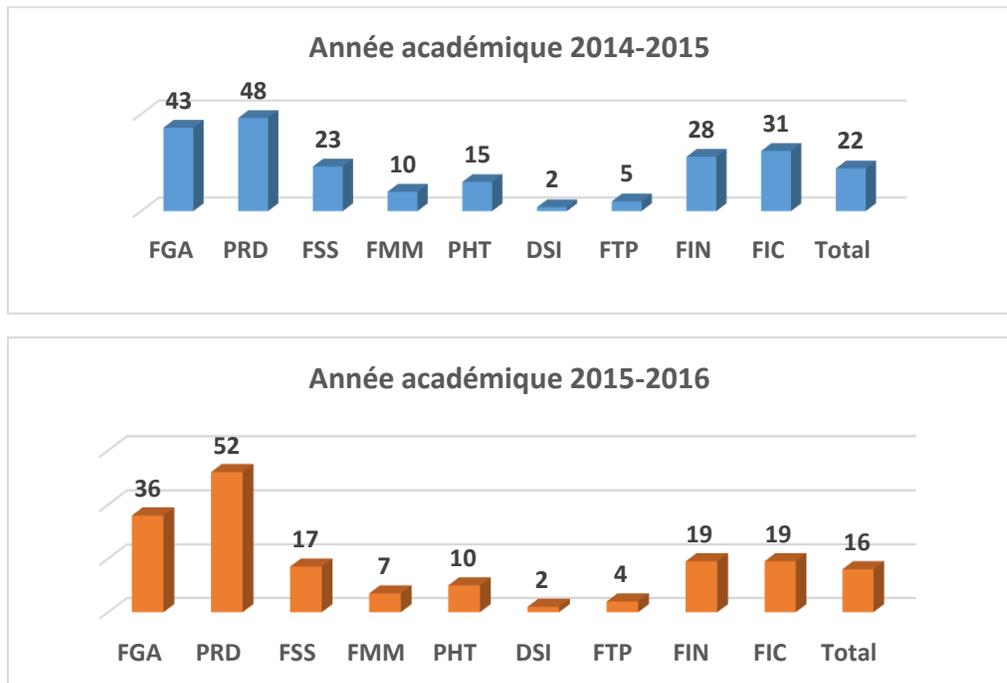
D. la répartition des enseignants selon leur nationalité.



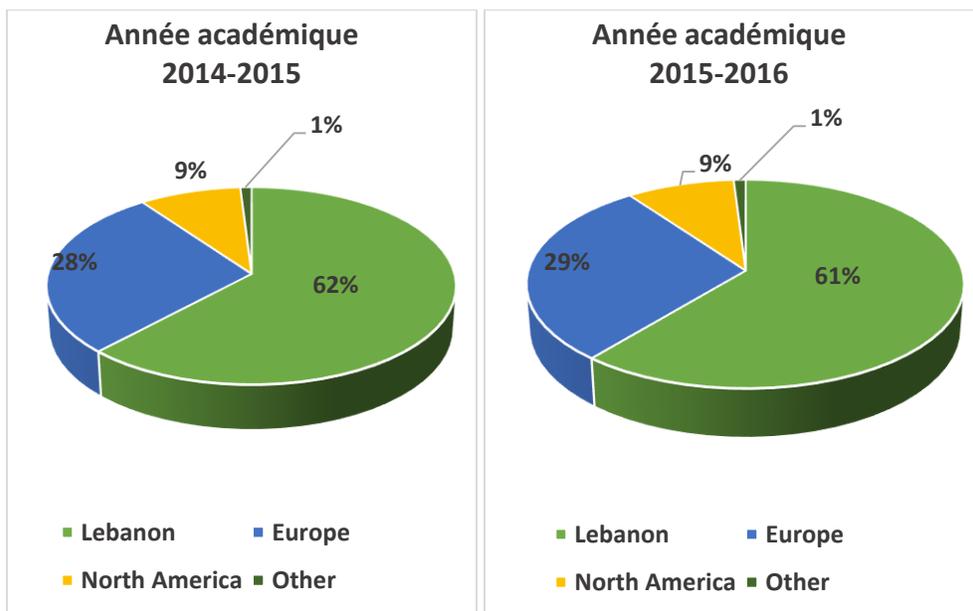
E. la répartition des enseignants selon leur plus haut diplôme obtenu.



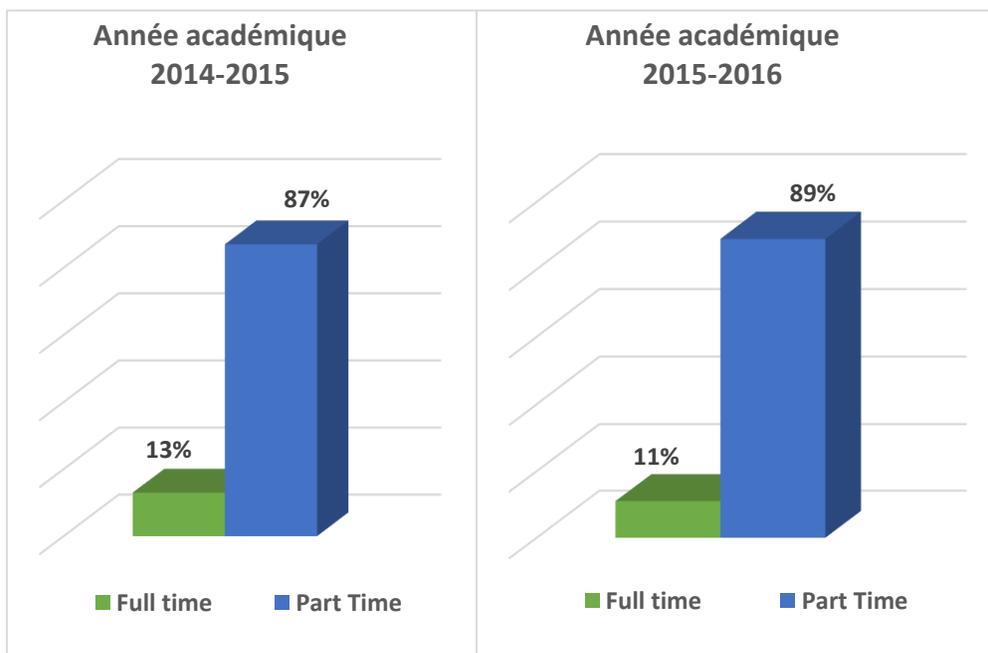
F. le nombre d'étudiants par enseignant détenteur d'un doctorat.



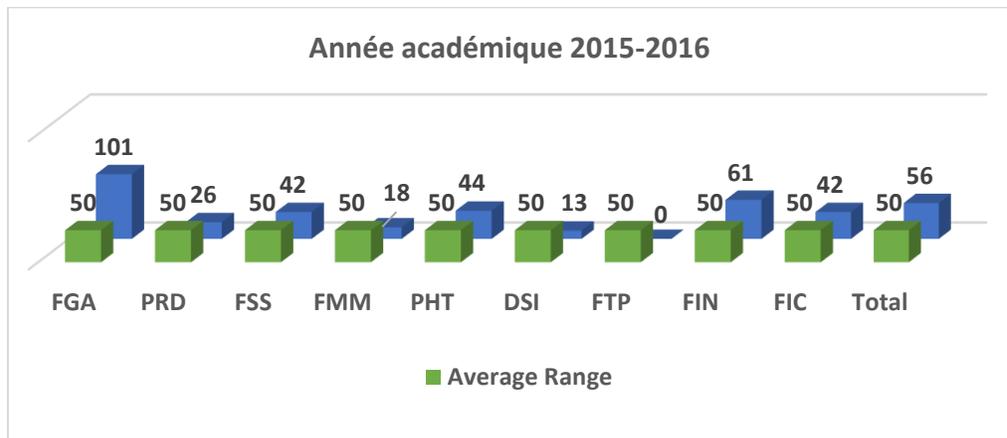
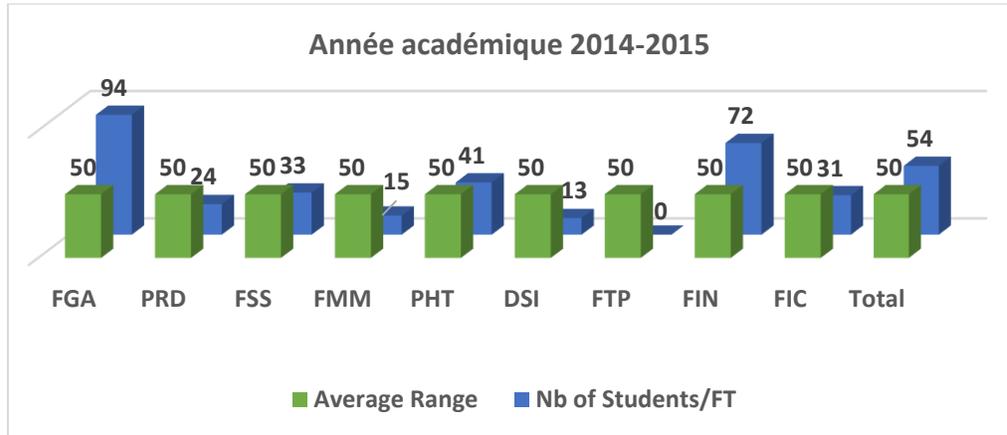
G. la répartition des enseignants selon leur pays d'éducation.



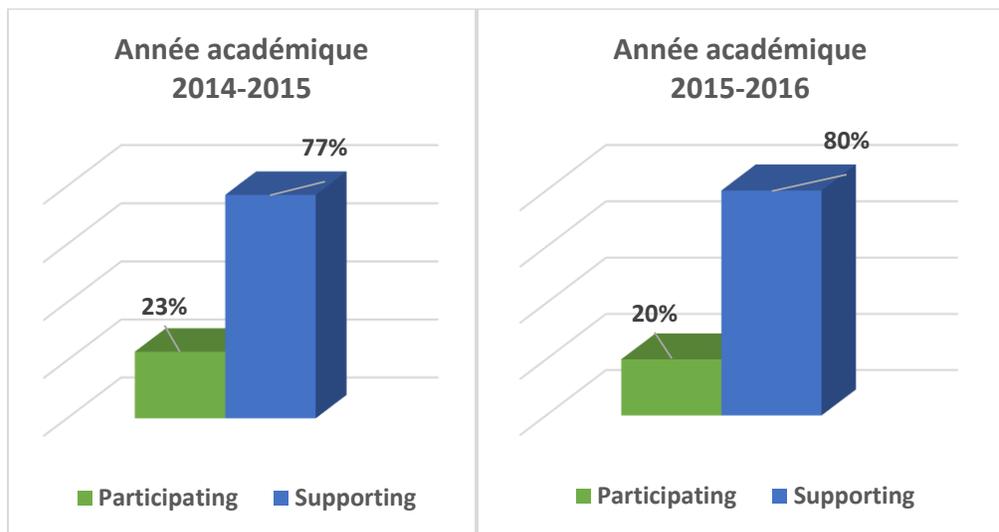
H. la répartition des enseignants selon leur engagement contractuel : temps plein et temps partiel.



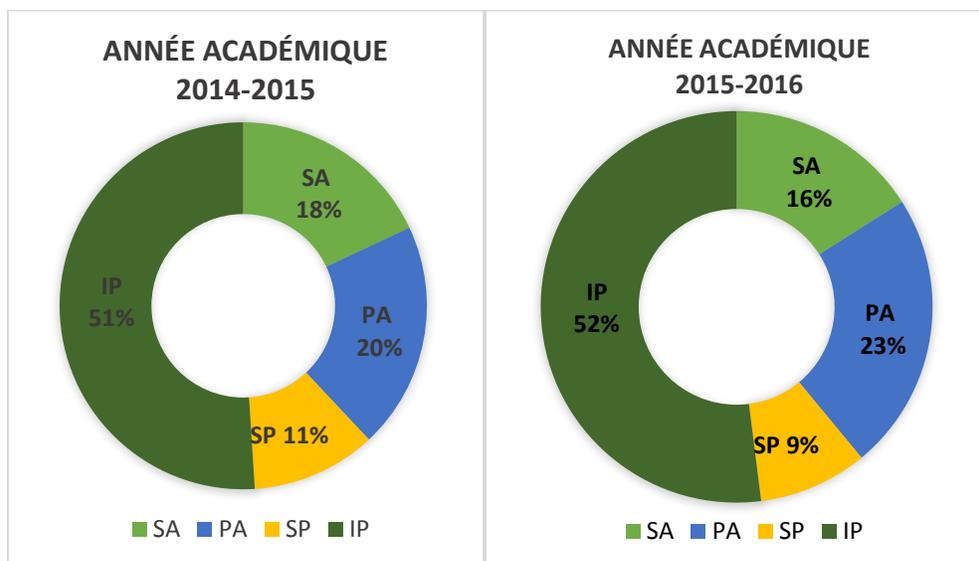
I. le nombre d'étudiants par enseignant engagé à temps plein.



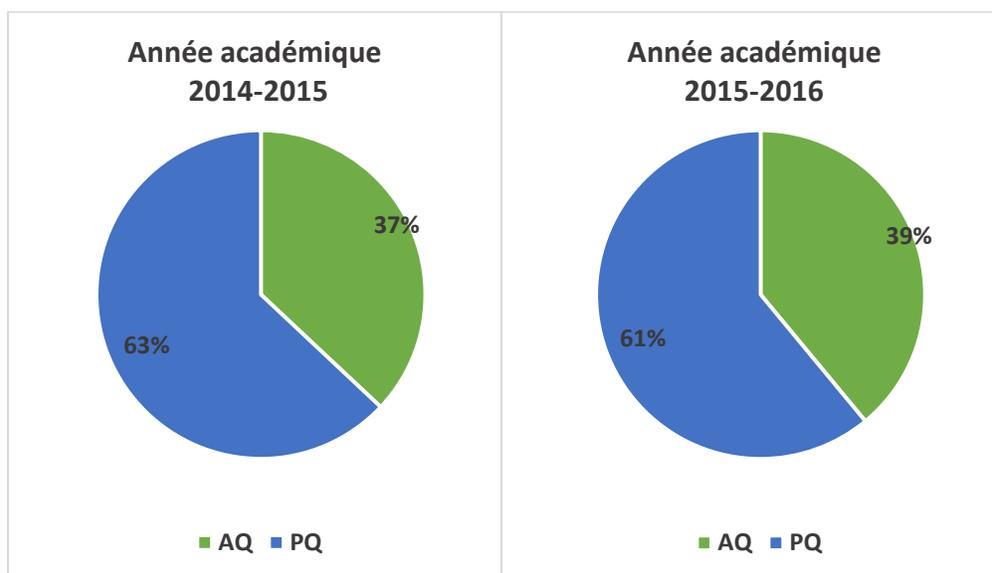
J. la répartition des enseignants selon leur rôle et contribution académique : participants et instructeurs.



K. la répartition des enseignants selon leur profil académique et professionnel : enseignant-chercheur (SA), académicien-praticien (PA), enseignant-praticien (SP) et instructeur-praticien (IP).

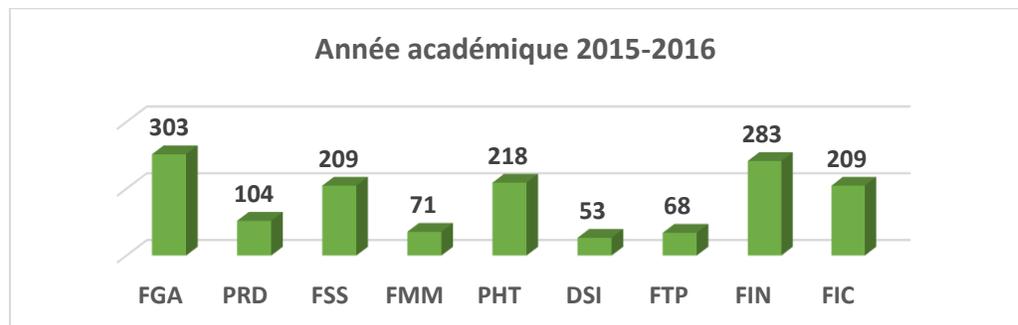
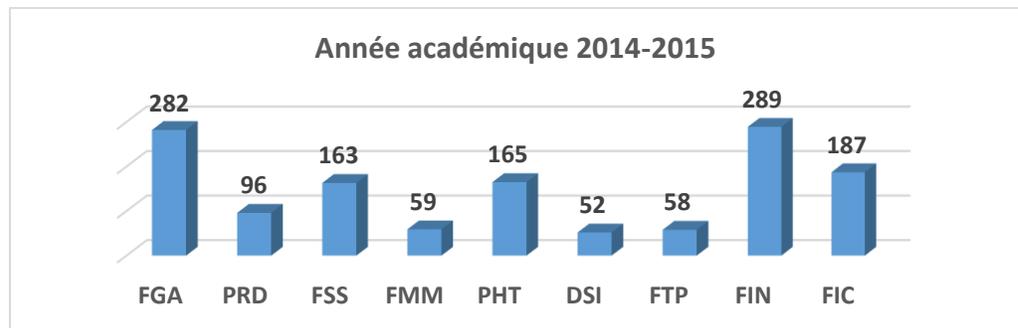


L. La répartition des enseignants selon leur profil : qualifications académiques (AQ), qualifications professionnelles (PQ).



M. Le déploiement des enseignements par cycle et par programme d'études selon le profil des enseignants : enseignant-chercheur (SA), académicien-praticien (PA), enseignant-praticien (SP) et instructeur-praticien (IP) (Se référer à l'Annexe numéro 12).

N. Le nombre d'étudiants par employé administratif engagé auprès d'une faculté.



O. Évolution du nombre des nouveaux étudiants par campus universitaire et par faculté et programme.

P. Évolution du nombre d'étudiants par faculté et par campus universitaire.

Q. Évolution du nombre des diplômés par faculté et par cycle et par programme.

Les principaux indicateurs qui concernent l'état des lieux au niveau de chaque faculté, se trouvent en annexe à ce rapport.

4.3. Enseignement

Les choix pour lesquels l'Université Antonine a opté, en matière d'enseignement et d'apprentissage, sont détaillés dans le document de la politique académique.

Dans une logique de cohérence avec la mission et les valeurs de l'université, l'état des lieux qui suit met en avant certaines caractéristiques qui traduisent le souci de l'UA de toucher, à travers des formations professionnalisantes, un large public d'étudiants. Les équipes de l'UA restent toutefois conscientes des limites de ces choix, en termes d'applicabilité et d'efficacité. Lourds et engageants, malgré le jeune âge de l'institution, en voici les principaux points :

- Une orientation claire pour rendre plus accessibles les formations : les langues d'enseignement (français, anglais et arabe), ainsi que les dispositifs d'accompagnements linguistiques, académiques et d'insertion professionnelle.
- Un cadre de dix principes directeurs permet l'intégration des axes de compétences promus par le processus de Bologne, des compétences concrétisant la vision et les valeurs de l'institution, en même temps que des compétences demandées et appréciées sur le marché de travail au Liban.

Ces principes constituent des repères ; tous les plans de formation à l'UA cherchent à expliciter, dans le cadre de leurs référentiels, comment ces principes sont atteints et dans quelle mesure, ils sont présents dans les acquis d'apprentissage terminaux.

P1 - Connaissances et compréhension ;

P2 - Application de la connaissance et savoir-faire ;

P3 - Esprit critique et jugements ;

P4 - Créativité ;

P5 - Articulation théorique et pratique et production de nouveaux savoirs ;

P6 - Savoir-faire en communication ;

P7 - Travail en équipe et sous stress ;

P8 - Apprentissage en autonomie ;

P9 - Pratique réflexive et développement personnel ;

P10 - Savoir être (éthique, professionnel, sécurité, respect, social, citoyenneté).

Ces principes se reflètent bien naturellement non seulement dans le contenu des activités d'apprentissage, mais aussi, dans les méthodes d'enseignement et d'accompagnement, les moyens d'évaluation, voire l'agencement des locaux, des horaires et du contexte d'étude et de travail.

- L'adoption de crédits américains comme système de crédits académiques, ayant pour base les heures de contact (1 crédit = 15 heures). Les formations sont structurées, en conformité avec les exigences des instances officielles libanaises, en blocs de crédits d'enseignement général, d'enseignement facultaire et d'enseignement de spécialité.
- La structure des plans met en application les principales directives de Bologne, notamment en ce qui concerne les divisions 3, 5 et 8. Une plus grande compatibilité entre les plans UA et ceux des partenaires académiques européens est ainsi assurée, facilitant les mobilités et les échanges des étudiants et des enseignants. Ces mobilités sont souvent inscrites dans des cadres de doubles diplômes, mais il n'est pas rare d'avoir des mobilités enseignantes permettant les échanges de pratiques, et la contribution à la recherche.
- Tous les plans de formations articulent la théorie et la pratique et prévoient à différentes étapes des stages en entreprises, permettant l'immersion dans le monde professionnel, mais aussi constituant l'occasion d'intégrer plusieurs concepts et compétences acquises en théorie. Les rapports de stage sont l'occasion pour les étudiants de fournir des preuves d'apprentissage et de progression dans le développement de compétences transversales telles que le jugement critique et la réflexivité.
- L'UA a fait le choix de structurer des parcours en proposant des cours spécifiques (nommés cours de bridging) et permettant à des étudiants provenant des filières techniques d'avoir accès aux plans universitaires.
- Chaque plan de formation est donc défini dans le cadre d'un référentiel de formation. Il explicite principalement :
 - L'identification de la formation ;
 - Le profil de la formation ;

- L'éligibilité pour la formation ;
 - Les finalités de la formation ;
 - Les débouchés potentiels ;
 - Les acquis d'apprentissage terminaux (programme) ;
 - La structure de la formation (les cours, les crédits) ;
 - Les principes pédagogiques (méthodes d'enseignement) ;
 - Les principes d'évaluation et de validation ;
 - Les partenariats locaux ;
 - Les partenariats internationaux ;
 - La durée et le coût de la formation.
- Pour chacun des cours, un syllabus complet est requis. Il comprend deux parties :
 - Partie 1 : Les informations « identitaires » du cours : le code, le nombre de crédits, l'intitulé, les acquis d'apprentissage du cours, les prérequis, les corequis, la langue d'enseignement.
 - Partie 2 : les informations « d'exécution » :
 - pour le semestre en cours, pour une classe donnée, cette partie mentionne le nom de l'enseignant, la planification horaire du cours sur le semestre, une prévision séance par séance du contenu à couvrir, des méthodes d'enseignement prévues, des supports, ouvrages et sites de références adoptés, des modes d'évaluation du cours.
 - Les méthodes d'enseignement sont variées. Allant du cours magistral au cours individuel, alliant théorie et pratique, laboratoires, projets individuels et en groupes, travaux de recherche, stages et application, voire une partie par alternance.

Il reste que les dispositifs-règlements, politiques et procédures favorisant l'accessibilité, la réussite et l'insertion professionnelle ne sont pas encore complets ou rodés. De nettes améliorations sont en perspective à la lueur des expériences et des pratiques des équipes enseignantes, et de celles du cheminement de celles-ci dans leur développement professionnel.

Des versions plus complètes et mieux rédigées des référentiels de formation et syllabus de cours restent à éditer, afin de rendre plus cohérents et plus efficaces les enseignements et les apprentissages à l'UA.

Un grand effort reste à faire au niveau des moyens d'évaluation qui demeurent majoritairement conventionnels (examen sur table), alors que les acquis à mesurer nécessitent d'autres dispositifs à mettre en place.

Une approche programme (notamment pour les plans de formation à la Faculté de Santé Publique et à la Faculté d'Ingénieurs) est en cours d'implémentation. Elle prévoit, entre autres l'adoption de portfolio étudiant pour mesurer la progression du niveau des acquis terminaux visés, à différents moments de la formation.

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

L'évaluation des enseignements à l'UA se fait à différents niveaux et rythmes :

A. Les étudiants :

En fin de semestre, pour chaque cours suivi à l'université, il est demandé à tout étudiant de se connecter à travers son compte personnel sur le serveur de l'UA et de fournir son *feedback* en répondant à un questionnaire anonyme portant sur l'ensemble de la prestation, allant de la définition et l'annonce des syllabus de cours aux évaluations, en passant par la méthode d'enseignement, les supports de cours et la dynamique de cours.

B. Les équipes enseignantes :

À la fin de chaque semestre, les équipes enseignantes se réunissent pour l'évaluation du dit semestre, mais aussi pour revisiter, par champ disciplinaire, les méthodes d'enseignement et d'évaluation, ainsi que les résultats (en session de délibération de fin de semestre). Ces rencontres

varient d'une faculté à l'autre. Bien qu'il n'y ait pas de procédure détaillée organisant cette activité, ce travail est systématiquement mené presque dans toutes les unités.

C. Les professionnels :

Soucieuses de l'importance de l'alignement du profil des formations avec les besoins du marché local de travail, les équipes de l'UA veillent à l'écoute de ces besoins par différents moyens :

- Par l'engagement d'une proportion significative d'enseignants professionnels, particulièrement dans les équipes en charge de plans de formation de parcours de licences visant à une insertion professionnelle rapide ;
- À travers des rencontres avec des représentants de différents secteurs (syndicats, ordres, groupes industriels, ...), permettant une remontée d'information sur les compétences à développer chez les apprenants ;
- Par la consultation de partenaires professionnels, lors de la conception et la mise à jour des plans de formation, pour une formulation plus ciblée des acquis d'apprentissage terminaux des formations.

Toutes les facultés de l'UA veillent à une mise à jour périodique de leurs programmes de formation, et ce, conformément à la procédure indiquée à cet effet dans le *Règlement des affaires académiques à l'UA*. Les révisions curriculaires se font selon les besoins synthétisés par les équipes et les doyens, à partir des différents moyens, formels et informels sus mentionnés, de collectes d'informations.

Un nouveau format de référentiel de formation a été adopté en mai 2016. Son objectif principal vise l'explicitation de l'ensemble des aspects liés à une formation, il est, pour plusieurs équipes, un cadre de réflexion sur l'amélioration des pratiques enseignantes et se fonde sur un alignement pédagogique visant la cohérence entre les contenus, les méthodes d'enseignement et les évaluations.

Une nouvelle version plus élaborée de la politique académique est proposée. Elle vise à systématiser la révision des programmes. En l'absence de normes à l'échelle nationale au Liban, le rythme et la méthodologie adoptés pour ces révisions seront déterminés ultérieurement. Ils risquent de ne pas être les mêmes pour tous les plans de formation. Un projet de développement est en route visant la mise en place d'une agence qualité au Liban. L'UA participe à ce projet et pourra sans doute améliorer ses pratiques, en matière de révision de programmes et d'amélioration de l'enseignement, à la lueur des expériences des partenaires locaux et internationaux.

4.3.2. Les procédures d'évaluation des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées

À la fin de chaque semestre, les étudiants remplissent, en ligne, sur une plateforme numérique propre à l'UA, les évaluations des enseignements pour chaque cours suivi.

Les évaluations des enseignements se font par les étudiants avant l'accès aux résultats académiques du semestre.

Le traitement des données se fait de manière automatique sur la plateforme de l'évaluation des enseignements. Les réponses des questions fermées sont illustrées par un graphe, tandis que les réponses aux questions ouvertes sont affichées sans traitement particulier.

L'enseignant peut accéder à travers une plateforme numérique (<http://eval.upa.edu.lb>) aux résultats des évaluations de ses enseignements. Les responsables hiérarchiques peuvent consulter les évaluations de tous les enseignants (le Doyen a accès aux résultats des enseignements de sa faculté).

Le questionnaire d'évaluation est unique pour toutes les unités d'enseignement. Cinq rubriques forment le questionnaire : l'organisation générale du cours, les activités d'apprentissage, la contribution de l'enseignant, les points forts du cours et les points faibles du cours (questions ouvertes).

Le centre APUI fournit des ressources aux enseignants qui peuvent être utiles à l'amélioration des pratiques d'enseignement ; mais aucune preuve de réflexion n'est demandée à l'enseignant

Un projet pour la refonte du dispositif des Evaluations des Enseignements par les Etudiants est d'ores et déjà en place, en partenariat avec le Centre de Soutien à l'Enseignement de l'Université de Lausanne.

Il vise particulièrement à mieux positionner cette pratique à l'UA en matière de :

A. Confidentialité :

- Renforcer la confiance que les étudiants ont dans le dispositif, côté anonymat.
- Renforcer la confiance que les enseignants ont dans le système, dans la perspective de l'investissement des résultats d'EEE comme levier d'amélioration plutôt que comme un outil de contrôle

B. Responsabilité :

L'unité chargée de l'évaluation des enseignements ne pilote plus seule, le processus d'évaluation d'un enseignement. Elle reste néanmoins la responsable première de la mise en place, l'application, l'analyse et la diffusion des résultats de l'EEE.

C. Adaptabilité :

Eviter le questionnaire standard, impossible à modifier, adopté d'une façon indifférenciée pour tous les cours.

D. Réflexivité :

Assister les enseignants dans la lecture des résultats d'évaluation et les soutenir dans leur démarche d'amélioration de leur pratique.

En totale conscience du caractère holistique de l'approche (EEE ne suffit pas), l'UA cherche à mettre en place une politique de valorisation de l'enseignement. Cette démarche est au cœur d'une collaboration avec le Centre CIPE à l'Université de

Bourgogne. Cette valorisation porte essentiellement sur trois axes : la clarification, la personnalisation et la diversification.

Tout cela vient en complément par rapport à la création du Centre d'Accompagnement en Pédagogie Universitaire et Intégration (APUI). Le rôle du Centre APUI, comme son nom l'indique, est de soutenir l'enseignement à travers l'intégration des enseignants et leur accompagnement dans l'amélioration pédagogique et l'innovation de leurs pratiques.

4.3.3. L'université soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement

Les programmes d'échange avec les universités européennes (et tout particulièrement françaises) existent depuis plusieurs années.

Ces programmes couvrent essentiellement la mobilité étudiante, ainsi que la mobilité enseignante.

Soucieuse de valoriser l'ouverture à l'International, la cohérence des objectifs d'apprentissage et de recherche, ainsi que la mutualisation de pratiques entre les différents acteurs universitaires, tant sur le plan enseignement que sur celui de la recherche, l'UA œuvre à activer des programmes de partenariat pour l'ensemble de son offre de formations, avec plusieurs universités à travers le monde et notamment en Europe.

Durant les six dernières années, le réseau de partenariats à l'international s'est développé et structuré.

Coté organisationnel, chaque coopération interuniversitaire est officialisée par une convention cadre, signée par les présidents des deux institutions partenaires, explicitant le désir de coopérer et précisant les champs de coopération.

Les aspects opérationnels en lien avec un partenariat spécifique sont détaillés dans le cadre d'avenants (annexes à la convention cadre).

Chaque avenant tente de répondre aux questions gérant le partenariat (Entre quelles facultés ? Quels programmes ? Quels objectifs ? Quels critères d'éligibilité pour

la mobilité ? Quel processus de sélection ? Quels coûts ? Quelle procédure de sélection ? Quelles conditions d'accueil et d'hébergement ? Quel parallèle entre les maquettes de formation et la validation des crédits obtenus ? Quels dispositifs de pilotage et de coordination de cet avenant ?)

Pour chaque étudiant ensuite, participant à une mobilité internationale, un *learning agreement* est rempli par sa faculté détaillant les conditions de la mobilité (à partir de l'avenant correspondant) et listant l'ensemble des cours à prendre durant sa mobilité, ainsi que les cours qui lui seront validés par transfert à son retour, s'il réussit les cours suivis dans l'université partenaire.

Ce *learning agreement* est signé par l'étudiant, ainsi que par un responsable de chacune des institutions partenaires.

L'ensemble des procédures pour la mise en place et l'application des conventions de partenariat, particulièrement axées sur la mobilité étudiante est bien établie.

En plus des procédures de coordination, des visites chez les universités partenaires permettent un meilleur suivi de l'application des accords et de la satisfaction des étudiants quant à leur expérience de mobilité.

Il est toutefois à noter que l'engagement des facultés dans les échanges internationaux est d'intensité variable d'une faculté à l'autre et au sein d'une même faculté d'une année à l'autre.

Des améliorations dans ce domaine sont prévues dans plusieurs axes :

- La communication interne est à intensifier pour promouvoir l'expérience internationale auprès des étudiants.
- La recherche de bourses et de financements pour les mobilités pour faciliter l'accès à la mobilité à un maximum d'étudiants.
- La diversification des mobilités pour qu'elle couvre d'avantage des stages et non pas uniquement des études.

- Mettre en place un format de document « trace » à remplir par les enseignants qui vont (ou qui sont accueillis à l’UA) dans un cadre de mobilité enseignante.
- L’UA est une jeune université qui n’est pas encore dotée d’études doctorales. Un dispositif transitoire est mis en place en termes de codirection de thèses doctorales entre les universités partenaires et les enseignants chercheurs habilités des unités de recherche et des facultés de l’UA. Des accords se préparent actuellement dans ce sens et visent :
 - à mieux former les étudiants pour poursuivre dans des démarches de recherche (échange de pratique, échange d’enseignants et enseignement de cours de méthodologie) ;
 - à fournir des opportunités d’inscription doctorale aux diplômés de l’UA ;
 - à aider les doctorants à financer leurs études, par l’intermédiaire de bourses accordées notamment en partenariat avec le CNRS libanais et l’Agence Universitaire de la Francophonie.

4.4. Recherche

Préambule : La recherche scientifique à l’UA

Mission

La recherche scientifique est l’un des trois piliers de la mission de l’UA : « L’UA promeut une recherche scientifique contextualisée et un professionnalisme animé par l’innovation ». Aussi la notion de recherche contextualisée signifie-t-elle ici l’ancrage socioculturel et/ou territorial de la recherche par rapport aux champs d’études inhérents au Liban et, plus généralement, aux mondes arabe et méditerranéen. Sans constituer un critère normatif auquel seraient assujettis les projets de recherche conçus et produits au sein de l’UA, il s’agit plutôt d’une norme qui est appelée à constituer une caractérisation générale des projets scientifiques transdisciplinaires promus par l’UA. En outre et même si l’accent est

mis dans cette institution sur les formations professionnalisantes, la production de savoirs scientifiques et technologiques qu'assument les enseignants de l'UA, par-delà sa vocation à faire avancer les connaissances disciplinaires concernées, constitue une garantie du développement permanent de leurs compétences académiques et à l'intégration des acquis scientifiques dans le processus d'enseignement et de formation universitaire.

Gouvernement

Ce secteur est gouverné, sous l'égide du Recteur,

1. par le **Vice-Rectorat à la Recherche**

(<http://www.upa.edu.lb/recherche-a-l-ua/>), qui se compose :

- 1.1 du Conseil de la Recherche Scientifique (CRS) de l'UA ;

- 1.2 du Vice-recteur à la Recherche (VRR) ;

- 1.3 de la Coordinatrice à la Recherche (CR).

2. par les **directeurs des unités de recherche**

(<http://www.upa.edu.lb/recherche-a-l-ua/>);

3. par les **doyens des facultés**, lorsque celles-ci ne sont pas dotées d'unités de recherche.

Unités de recherche

À l'heure actuelle, la recherche est portée à l'UA principalement par trois unités de recherche qui sont :

1. **Le Laboratoire TICKET** (<http://ticket.ua.edu.lb/>), créé en 2009, est rattaché à la Faculté d'Ingénieurs et qui a pour mission d'organiser les activités de recherche dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (ICT) et vise en particulier les objectifs suivants :

- a. assurer le développement et la valorisation de la recherche scientifique à travers des collaborations interuniversitaires ou industrielles et d'accueil des enseignants-chercheurs ;

- b. contribuer au développement scientifique et technologique de la société à travers l'organisation de manifestations (conférence, workshops, séminaires) et la publication de travaux scientifiques ;
- c. Contribuer au transfert de technologie à travers le montage des projets de recherche

Ce laboratoire est composé de 3 équipes regroupant 14 chercheurs et contribuant au développement des thématiques principalement liées au secteur de la technologie de l'information et de la communication. Le spectre des thématiques du laboratoire est très large et couvre des problématiques touchant à la fois la théorie et la pratique. TICKET a adopté, depuis son lancement, une politique transversale intégrant d'une manière efficace tous ses membres dans la conception des projets de recherche contextualisés pour renforcer la production scientifique. TICKET a cherché à mettre le savoir à portée de la communauté locale par la vulgarisation scientifique à travers l'organisation, en collaboration avec ses partenaires, des workshops et des conférences internationaux. Plusieurs projets de recherche sont menés dans ce cadre et soutenus par des subventions internes (UA) et externes (CNRS-L, AUF etc.). En outre, TICKET entretient un partenariat scientifique permanent avec l'Université de Bourgogne et avec l'Université de Franche-Comté.

2. Le Centre de Recherche sur les Traditions Musicales (CRTM, <http://recherche.ua.edu.lb/crtm/fr/research>), créé en 2006, est rattaché à la Faculté de Musique et Musicologie et est dédié à l'élaboration d'une recherche musicologique contextualisée et durable, respectueuse des standards internationaux, cultivant l'excellence, et dont les résultats sont originaux, pertinents, validés par des pairs, efficacement valorisés, transférables et applicables. Cette production de savoirs est axée sur les traditions musicales du Mašriq et, par extension, celles des mondes arabe et méditerranéen et des sphères culturelles asiatiques apparentées. Elle cultive l'interdisciplinarité, voire la transdisciplinarité, et ce, en synergie avec les autres unités de recherche de l'UA, d'une part, et, d'autre part, avec les meilleurs réseaux scientifiques internationaux spécialisés. Les voies explorées sont notamment celles de l'appariement d'une musicologie générale des traditions, centrée sur l'analyse musicale, avec les recherches cognitives, la sémiotique, l'anthropologie, l'histoire, les

sciences de l'éducation musicale et les technologies de l'information et de la communication. La valorisation de ces recherches repose sur leur publication dans des cadres éditoriaux contrôlés par des pairs et rendus électroniquement visibles, tandis que leur applicabilité est réalisée par le biais du transfert de leurs résultats, dont bénéficie l'enseignement dispensé à la FMM et les méthodes éducationnelles musicales élaborées dans ce même cadre. Les deux principales réalisations périodiques inhérentes à cette mission sont:

- la publication de la *Revue des Traditions Musicales* (RTM, alias *Revue des Traditions Musicales des Mondes Arabe et Méditerranéen*, RTMMAM <http://www.iremusc.cnrs.fr/fr/collections-revues/revue-des-traditions-musicales-des-mondes-arabe-et-mediterraneen>), périodique à comité de lecture international, quasi-exclusif dans sa spécialisation et son champ, dont 10 numéros ont été publiés de 2006 à 2016 ;
- l'organisation des Rencontres Musicologiques Internationales de l'Université Antonine (RMIUA), selon un rythme annuel, et ce, en partenariat avec l'Université Paris-Sorbonne et l'Institut de Recherche en Musicologie (IreMus UMR 8223, France <http://www.iremusc.cnrs.fr/>).

En outre, le CRTM mène des recherches sur les thématiques suivantes : (1) sémiotique musicale des monodies modales (équipe de trois chercheurs, position de leader international dans ce domaine), (2) perception cognitive des monodies modales et musicothérapie (équipe de trois chercheurs, dont une doctorante, en partenariat avec l'Université Saint-Joseph au Liban), (3) encodage numérique des monodies modales (équipe de deux chercheurs, en partenariat avec l'Université Paris 8 et le laboratoire TICKET), (4) musicologie francophone de l'Orient (équipe de deux chercheurs, en partenariat avec l'IREMus), (5) éducation musicale levantine (équipe de trois chercheurs, avec des publications à but pédagogique musical scolaire).

3. Le Centre de Recherche Euro-Méditerranéen en Arts et Communication (CREMAC) est rattaché à la Faculté d'Information-Communication et se veut être une plate-forme académique de réflexion scientifique multinationale, de recherches et d'actions multiculturelles sur l'intercommunication Orient/Occident,

dans ses rencontres et hybridations culturelles créatrices, comme dans ses déformations et ses ruptures. Ses recherches scientifiques sont nécessairement transdisciplinaires à l'image de la communication comme à celle de l'incommunication. Leurs références scientifiques seront puisées de toutes les sciences humaines, les arts, les sciences appliquées, et notamment la sémiotique de la créativité artistique, qu'utilise la communication ou qui en sont les cibles de ses impacts. La transdisciplinarité, dans les technologies de l'information et de la communication, exige des chercheurs multidisciplinaires, des travaux d'équipes structurés et en symbiose, selon une stratégie bien définie et rigoureuse. Ces travaux de recherches s'effectuent en synergie avec les autres unités de recherche de l'UA, d'une part, et, d'autre part, avec les plus rigoureux des centres scientifiques internationaux spécialisés : Hermès (CNRS), le réseau international RTRC, I3M, IRSIC, Université de Toulon, de Marseille, de Strasbourg, UQUAT, Paris 3... Fondé en 2015 en réponse à un besoin insistant « d'une autre communication » Orient/Occident, manifesté par plusieurs instances universitaires arabes et internationales, dont les acteurs sont déjà parties prenantes dans ce projet de recherche, ce centre est d'autant plus sollicité qu'il est conduit par un centre de recherche libanais, prédisposé à être le mieux placé pour comprendre, en amont et en aval, le tissage et ses fils manquants dans la trame communicationnelle arabo-occidentale. La communication est action, praxis, et l'interaction est déjà une quête d'équilibre, l'incommunication est l'hypertrophie d'incommunicables qui deviennent frustration extrême se muant en agressivité guerrière sous n'importe quelle forme. Si l'art, bien qu'il soit communication, est mis en exergue dans la dénomination du Centre, c'est pour bien indiquer que les fruits des travaux entrepris devraient dépasser les enceintes strictes des sciences de la communication pour s'ouvrir aux arts qui s'inscrivent dans le domaine de la communication (arts graphiques, audiovisuels, scéniques, art architectural, design...). La visibilité-valorisation de l'impact de ces recherches repose sur leur grande diffusion électronique et sur leur publication dans deux revues scientifiques, *Hermès*, qui est déjà une institution de notoriété mondialement reconnue, et *Pertinence*, la revue scientifique de la FIC (publiée par les Editions de l'UA), toutes les deux ayant des comités de lecture internationaux.

Facultés

Les facultés qui ne sont pas dotées d'unités de recherche produisent également (mais d'une manière non systématisée) des savoirs. Il s'agit de travaux publiés par quelques enseignants dans des périodiques contrôlés par des pairs. Il s'agit également de l'organisation par ces facultés de colloques dont les actes sont publiés par les Éditions de l'UA : série *PREM*, pour la Faculté de Gestion des Affaires, série *Ourho*, pour la Faculté de Sciences Théologiques.

Services

Ce secteur est soutenu par deux services :

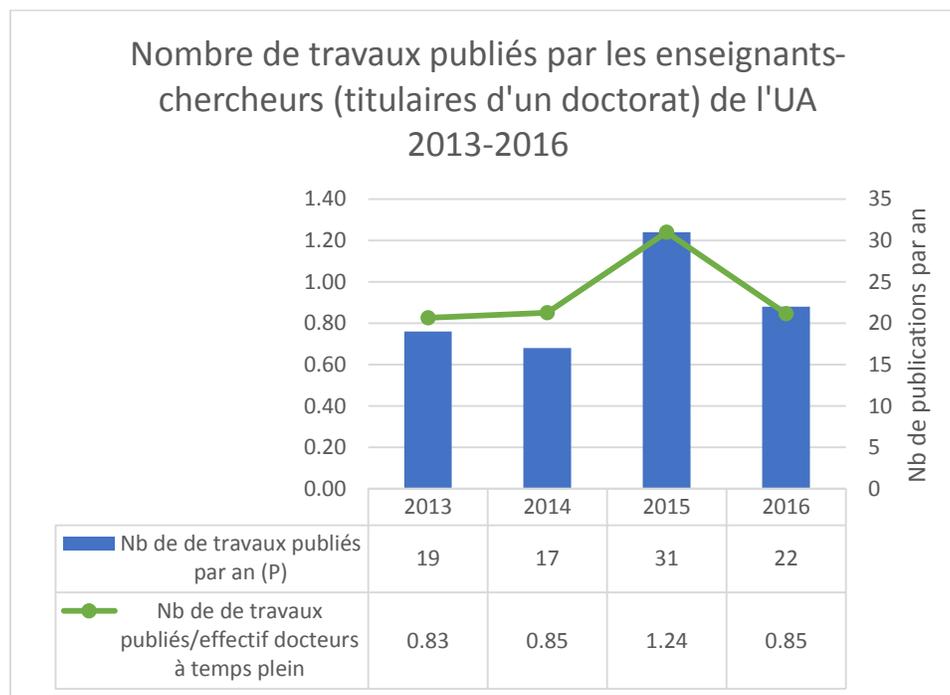
1. La Bibliothèque Centrale <http://www.upa.edu.lb/recherche-a-l-ua/la-bibliotheque-centrale/presentation.html>, dotée de bases de données électroniques, depuis 2015, ces bases étant appelées à croître, dans la mesure des moyens matériels limités, mis à disposition par l'économat de l'UA ;
2. Les Éditions de l'Université Antonine <http://www.upa.edu.lb/editions-de-l-ua/presentation.html>, qui constitue une sorte de vitrine d'une part de la recherche en SHS qui est produite par l'UA.

Publication de travaux de recherche par les enseignants-chercheurs de l'UA 2013-2016

L'observation de l'évolution, de 2013 à 2016, du nombre de travaux de recherche publiés (dans des cadres éditoriaux contrôlés par des pairs) par les enseignants de l'UA qui sont titulaires d'un doctorat met en exergue un taux moyen de 0.94 travail par enseignant et par an. Ce taux qui est stable, avec un accroissement exceptionnel à 1.24 en 2015, retombe à 0.39 lorsque le nombre annuel de publications est rapporté à l'effectif total des enseignants, c'est-à-dire en tenant compte des enseignants non titulaires d'un doctorat.

Tableau 1: évolution du nombre de travaux publiés par les enseignants-chercheurs (titulaires d'un doctorat) de l'UA sur la période 2013-2016

Année	Nb de de travaux publiés par an (P)	Effectif des Enseignants temps-plein docteurs (D)	Effectif total des temps plein (T)	Nb de de travaux publiés/effectif docteurs à temps plein	Rapport P/T
2013	19	23	47	0.83	0.40
2014	17	20	52	0.85	0.33
2015	31	25	61	1.24	0.51
2016	22	26	67	0.85	0.33



En fait, ce taux (rapporté aux docteurs) diffère fortement d'une faculté à l'autre, avec un maximum atteint par les ingénieurs (1.5 travail/enseignant et 70% des travaux publiés par les enseignants de l'UA), suivis par les musicologues (0.9 travail/enseignant), et un

minimum (0) observé dans les facultés de Santé publique (un seul docteur en médecine ne publiant pas) et de Sciences du Sport (trois post-docs).

La situation de la Faculté de Gestion des Affaires (FGA) est intermédiaire, dans la mesure où le nombre de ses enseignants non-docteurs dépasse celui des docteurs, et le nombre de ses étudiants étant le plus élevé au sein de l'UA (1100 étudiants) ce qui explique qu'elle n'assure que 13% des publications scientifiques de l'UA alors que la situation est inversée dans la FIN (2 contre 11 docteurs) qui est dotée de surcroît du plus grand laboratoire de l'UA, ce qui explique la part largement prédominante de ses publications scientifiques, soit 70%, au sein de l'UA. Il reste que la Faculté de Musique et Musicologie, avec tout juste 3 enseignants à temps plein, tous docteurs, assure un taux de 11% qui correspond à la proportion de son effectif de docteurs, soit 11%, au sein de l'UA.

Tableau 2: contribution des facultés à la production des savoirs à l'UA

	FIN	FGA	FMM	FIC	FTP	Faculté de Santé Publique	FSS	Total
Nombre moyen annuel de travaux publiés par enseignant docteur engagé à temps plein, calculé sur 6 ans	1.5	0.6	0.9	0.5	0.3	0	0	
Contribution de la faculté dans le total des publications UA	70%	13%	11%	4%	2%	0	0	100%
Effectif des enseignants docteurs engagés à temps plein	11	5	3	2	2	1	3	26

Il ressort de ces observations que le taux de publication de la Faculté d'Ingénierie (1,5) et celui de la Faculté de Musique et Musicologie(0,9) répond aux attentes inhérentes aux dispositions réglementaires et contractuelles de l'UA (obligation pour chaque enseignant docteur à temps plein) de publier un travail de recherche par an (dans un cadre éditorial contrôlé par des pairs), tandis que ce taux est moindre dans la Faculté de Gestion des Affaires (0,6), la Faculté d'Information et de Communication (0,5) et la Faculté de Théologie (0,3), et nul dans la Faculté de Santé Publique et la Faculté de Sciences du Sport.

Il est vrai que la Faculté de Santé Publique est vouée à un enseignement professionnalisant et que les enseignants y sont recrutés strictement en fonction de leur expertise professionnelle, caractéristique qui se retrouve à des degrés moindres dans d'autres facultés de l'UA et qui est responsable d'un manque patent en termes de production de savoirs.

Il reste que le Plan de développement stratégique (quinquennal) de la Recherche, adopté par le CRS, puis le CA en novembre 2016, insiste sur le recrutement préférentiel de docteurs parmi les enseignants vacataires et les enseignants à temps plein et met en place un double mécanisme incitateur

- 1) qui encourage les enseignants à temps plein non-titulaires de doctorat à s'engager dans des études doctorales ou à achever leurs études doctorales,
- 2) qui encourage les enseignants à temps plein docteurs à produire et à publier des travaux de recherche :
 - a) Prime annuelle à la Recherche scientifique accordée à un enseignant qui présente un très bon taux annuel de publication ;
 - b) Subventions internes à des projets de recherche menés par les équipes de l'UA.

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

Depuis la création de son Vice-Rectorat à la Recherche, en juillet 2015, l'UA s'est dotée d'un arsenal réglementaire et structural (instances de gouvernement et instances de production) lui permettant de mettre en place un processus qualité pour les activités de recherche, le transfert des connaissances et de la technologie, ainsi que la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement.

Sept documents réglementaires intéressant la recherche à l'UA ont été rédigés et approuvés par le Conseil Administratif (CA) de l'UA et/ou le Conseil de la Recherche Scientifique (CRS) de l'UA.

1. Le *Statut de l'enseignant à l'UA* (texte basé sur le *Statut organique* et sur une première mouture promulguée en 2011 (*Droits et obligations des enseignants à l'UA*), la nouvelle mouture améliorée-en fonction des normes qualité- ayant été approuvée en novembre 2015 par le CA) instaure dans le domaine de la recherche, notamment :
 - a. une réglementation précise de la qualification aux grades académiques, notamment, sur la base de la publication, par les enseignants-chercheurs se portant candidats à la promotion à un grade académique donné, d'un nombre précis¹⁵ de travaux de recherche pertinents et visibles, dans des cadres éditoriaux évalués par des pairs ;
 - b. une méthode d'évaluation des travaux de recherche que doit publier annuellement chaque enseignant-chercheur de l'UA, en vertu de son engagement contractuel universitaire (un travail de recherche publié par enseignant et par an dans un cadre contrôlé par des pairs).
 - L'instance en charge du premier processus évaluatif est la Commission de Qualification aux Grades Académiques (CQGA).

¹⁵ Ce nombre est assujéti à des seuils minimaux en fonction du grade visé, soit quatre pour celui de professeur associé et six pour celui de professeur. En outre, ce nombre est le résultat d'un calcul prenant en compte le degré de paternité de l'auteur vis-à-vis du travail publié et le degré de visibilité internationale du cadre éditorial.

Dans son fonctionnement, celle-ci recourt au processus qualité (usuel dans le domaine de la recherche) de contrôle par des pairs, en ne comptabilisant que les travaux publiés dans des périodiques ou ouvrages à comités de lecture, de préférence, s'ils sont indexés et catégorisés sur le plan international. Quant à la deuxième procédure, elle est du ressort du Vice-Rectorat à la Recherche, qui exerce un contrôle normatif sur les données fournies annuellement par les enseignants-chercheurs, au titre de la production des savoirs.

- Ce double processus constitue le premier garant de l'obligation de publier des travaux de recherche par les enseignants-chercheurs de l'UA et de les publier dans le respect des normes internationales qualitatives de la production des savoirs. En plus de l'accomplissement du pilier Recherche de la mission de l'UA, cette obligation constitue un biais important pour la formation disciplinaire permanente des enseignants de l'UA, d'une part, et, d'autre part, pour le transfert des connaissances et de la technologie, et pour la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement à l'UA.
2. Le Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA (approuvé en janvier 2016 par le CA, <http://recherche.ua.edu.lb/research-at-ua>) régit les actes de recherche et instaure un schéma de gouvernement pour ces actes, en articulant le fonctionnement du Vice-Rectorat à la Recherche avec les unités de recherche et les facultés. Il veille à la mise en place d'une sage gouvernance entre les différentes instances chargées de la recherche et au sein de chacune de ces instances : le Conseil de la Recherche Scientifique (instance décisionnelle rassemblant, sous la présidence du Recteur de l'UA, les parties prenantes - directeurs des unités de recherche et chargés de mission à la recherche des facultés- fonctionnant sur un mode démocratique), l'unité de recherche, la faculté et l'équipe de recherche. Entre ces instances, le Vice-Recteur à la Recherche et la Coordinatrice à la Recherche exercent une fonction d'accompagnement, de mise en transparence et de régulation qui est axée sur la

logique du processus qualité et qui repose sur des procédures évaluatives paritaires et participatives, eu égard, notamment, au fonctionnement interne démocratique du CRS, des équipes de recherche et des unités de recherche encadrantes.

3. Le Règlement intérieur des Editions de l'UA (EUA, texte approuvé par le CA en 2009 et amendé en 2016). Ce texte instaure l'obligation de recourir à une procédure de contrôle par des pairs pour tout processus éditorial assumé par cette instance, que cela concerne les périodiques scientifiques publiés par les EUA, la publication des actes de colloques ou autres ouvrages collectifs et individuels.
4. La Politique de financement de la recherche scientifique à l'Université Antonine, texte régentant la contribution de l'UA au développement de la recherche scientifique à l'interne en accordant une prime annuelle à la recherche scientifique à un(e) chercheur(e) confirmé(e) de l'UA et des subventions à des projets formulés par des chercheurs confirmés de l'UA, notamment, dans le cadre de coopérations au sein de l'UA et avec des partenaires nationaux, internationaux et/ou industriels (secteur privé).
5. La Politique inhérente à l'organisation de colloques à l'Université Antonine (approuvée en décembre 2016 par le CRS) instaure un processus qualité dans l'organisation des colloques par les unités de recherche et les facultés l'UA, dans la mesure où cette organisation est soumise à un cahier de charges détaillé, axé sur des procédures de contrôle par des pairs des choix thématiques et des communications, qui engage en amont toute instance désireuse d'organiser un tel événement, sous le label « colloque UA ».
6. La Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains. Ce texte instaure un processus qualité dans les procédures d'approbation et de déroulement des recherches, eu égard à la question éthique des recherches impliquant des participants humains. Les demandes sont formulées pour de tels projets par les enseignants et/ou les étudiants, soumises par les doyens des facultés concernées et/ou par les directeurs des unités de recherche concernées

au Comité d'éthique de l'UA qui statue sur ces demandes, conformément à une procédure définie dans ladite politique.

7. Le texte du Plan de développement stratégique de la Recherche à l'UA (approuvé par le CA en novembre 2016). Ce texte propose de répondre aux lacunes que présente la pratique de la recherche scientifique à l'UA, notamment, en invitant les instances concernées de l'UA à rédiger et approuver des textes régulateurs concernant cet important composant de la mission universitaire en prenant en considération la logique du processus qualité, d'une part, et, d'autre part, à œuvrer à l'amélioration des ressources humaines (accroissement du taux des docteurs et du taux de publication de travaux scientifiques par enseignant-chercheur) et matérielles (équipements et bases de données documentaires scientifiques électroniques) de la production des savoirs à l'UA, à l'horizon 2020.

Analyse et conclusion

La prise en compte du processus qualité dans le composant Recherche à l'UA démarre en principe avec la création en 2015 du Vice-Rectorat à la Recherche, concomitamment à la restructuration des unités de recherche, suivie par la promulgation des textes (règlements et politiques) suscrits. Auparavant, cette exigence était strictement cantonnée à quelques paragraphes du *Statut organique*, du *Droits obligations des enseignants* et du *Règlement intérieur des Editions de l'UA*, sans forcément entrer en application. Il était en effet des attributions de grades académiques qui ne prenaient pas vraiment en compte la qualité (contrôle par des pairs et visibilité) des travaux de recherche publiés par les personnes concernées, tandis que certaines publications des EUA, supposées être scientifiques (actes de colloques, monographies, revue *Pertinence*), ne répondaient pas aux critères requis. La période 2015-2017 peut être considérée comme fondatrice et transitoire. Les textes réglementaires et les procédures mis en place commencent à produire leurs effets, mais la culture de la recherche de qualité n'est pas encore suffisamment diffusée à tous les niveaux de l'UA.

Les deux principales entraves à ce processus consistent dans l'orientation « Université d'enseignement professionnalisant » de l'UA et la modicité des ressources, celle-ci étant inhérente au fait que le financement de toutes les activités (enseignement, production des savoirs, service) de l'UA repose strictement sur les scolarités étudiantes, qui demeurent très modestes, en comparaison avec les universités (de modèle américain) de tout premier plan au Liban, cette modicité étant immanente à la mission de l'UA qui oblige celle-ci à se rendre accessible aux étudiants issus de la classe moyenne du pays. Cette double contrainte entraîne :

- (1) le maintien d'un taux modeste d'enseignants engagés à temps plein (67 pour 3000 étudiants, soit un enseignant à temps plein pour 46 étudiants), eu égard à l'important coût inhérent aux dispositions contractuelles du temps plein ; cet état de fait se traduit par une surcharge de travail, en termes d'heures d'enseignement et de responsabilité académique, pour les enseignants à temps plein, supposés assurer un travail de recherche, mais qui ne peuvent pas le faire d'une manière satisfaisante, par manque tout simplement de temps ;
- (2) le maintien d'un taux de 61% -qui est trop élevé- d'enseignants engagés à temps plein et non titulaires de doctorats, donc non habilités à produire des savoirs, eu égard à l'important coût inhérent aux dispositions contractuelles du temps plein docteur et à l'orientation strictement professionnalisante de plusieurs programmes d'apprentissage de l'UA, sans que l'UA n'ait les moyens de financer les études doctorales de ces enseignants¹⁶ ; cela se traduit notamment par le fait que la Faculté de Santé Publique ne comprend parmi ses enseignants aucun titulaire de doctorat de recherche ;
- (3) la modicité des ressources matérielles mises à la disposition de la recherche.

¹⁶ Il convient de noter de surcroît que les bourses doctorales accordées par le CNRS-L et par l'AUF concernent strictement des jeunes doctorants qui n'ont pas le droit d'être engagés professionnellement à temps plein.

Cependant, le Plan de développement stratégique du secteur de la recherche à l'UA prévoit de remédier à cette situation, tout en tenant compte des contraintes susmentionnées. Il propose :

1. de recruter prioritairement des enseignants à temps plein et vacataires titulaires de doctorats ;
2. de réduire quelque peu les charges de responsabilité académique des enseignants à temps plein non-docteurs, en sorte qu'ils puissent consacrer du temps à la préparation de leurs doctorats ;
3. d'appliquer rigoureusement les normes qualité (contrôle strict par les pairs, participation des parties prenantes, valorisation, visibilité)
 - a. dans l'organisation des colloques ;
 - b. la publication des périodiques et ouvrages scientifiques par les Editions de l'UA ;
4. d'inciter les enseignants-chercheurs à temps plein à produire et publier des travaux de recherche :
 - a. en leur imposant de remplir les dispositions contractuelles d'une publication (contrôlée par des pairs et visible) par an ;
 - b. en mettant en place (effectivement, dès 2016) la prime suscrite à la recherche scientifique ;
 - c. en mettant en place (effectivement, dès 2016) des subventions internes aux projets de recherche ;
 - d. en mettant en place des financements externes de projets de recherche, notamment, avec le CNRS-Liban et l'Agence Universitaire de la Francophonie, de même qu'avec le secteur privé pour le Laboratoire TICKET ;
 - e. en valorisant (aux yeux des instances gouvernantes de l'UA et aux yeux des enseignants) la production des savoirs et son contrôle par des pairs en tant que processus de formation permanente pour les enseignants, qui est le principal garant (aux côtés de la formation à la pédagogie universitaire) d'un développement qualitatif du composant enseignement de la mission universitaire.

Les effets positifs de ces mesures se constatent d'ores et déjà en 2016-2017 et ils sont appelés à s'accroître sur les quatre ans à venir.

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

Le Vice-Rectorat à la Recherche constitue la principale instance de régulation du processus d'évaluation des résultats obtenus dans le domaine de la recherche, à l'UA.

Cette évaluation s'exerce en amont et en aval du déroulement des recherches.

1. En amont, il s'agit de l'évaluation qui est faite
 - a. par le CRS des projets candidats aux subventions internes de l'UA ;
 - b. par le Comité d'éthique, pour tout projet impliquant des participants humains.
2. En aval, il s'agit
 - a. de l'évaluation qui est faite par le CRS des résultats des recherches qui ont reçu des subventions internes de l'UA ;
 - b. de la vérification que réalise le Vice-Recteur à la Recherche -avec l'aide de la Coordinatrice à la Recherche et les directeurs des unités de recherche- du rendu des enseignants à temps plein de l'UA au regard de leurs engagements contractuels, en termes de nombre de travaux de recherche publiés par an et surtout de qualité de ces travaux.

Tous les ans, au mois de novembre, en effet, les enseignants-chercheurs de l'UA sont invités par le Vice-Rectorat à la Recherche à faire état des travaux de recherche qu'ils ont publiés au cours de l'année écoulée.

De même, les enseignants qui se portent candidats à la qualification à un nouveau grade académique, doivent présenter un portefeuille de travaux de recherche publiés qui est analysé par le Vice-Rectorat à la Recherche, en préambule à l'étude du dossier de promotion par la Commission de Qualification aux Grades Académiques, et ce, conformément aux dispositions du Statut de l'enseignant à

l'UA. Ce sont les critères figurant à l'annexe 2 de ce document, qui donnent lieu au calcul d'un score et qui servent de base au contrôle évaluatif (poussé pour le processus de qualification aux grades, minimale pour la vérification annuelle) qui est faite des données inhérentes à chaque travail publié. Ces critères sont inhérents aux paramètres suivants:

1. nature du travail publié (article de périodique, communication publiée dans les actes d'un colloque, chapitre d'ouvrage collectif, ouvrage) ;
2. réalité et efficience du contrôle par des pairs exercé par le cadre éditorial ;
3. visibilité, indexation, facteur d'impact, rang du périodique.

L'ensemble de ces processus d'évaluation des résultats de la recherche est régulé par les textes des règlements et politiques listés dans le préambule du standard 4.

Analyse et conclusion

Le processus évaluatif de la recherche est à ses débuts à l'UA. L'arsenal réglementaire est d'ores et déjà approuvé, tandis que les instances en charge de ce processus sont mises en place. Les premiers résultats en sont le listage des travaux publiés de 2011 à 2016 qui figure en annexe Excel du présent document et qui a donné lieu à la synthèse, en termes de taux de publication par faculté et par année, qui figure au préambule du standard 4. Il reste que cette évaluation doit être plus affinée et assujettie à des études statistiques poussées, afin de réaliser un diagnostic plus proche de la réalité, qui permette de proposer des mesures adaptées, en vue de l'amélioration des performances du corps enseignant de l'UA, en termes de production des savoirs. C'est ce que le Vice-Rectorat à la Recherche espère pouvoir développer au cours des prochaines années, moyennant une augmentation de la disponibilité des personnes en charge de ce travail¹⁷.

¹⁷ En 2016-2017, le Vice-Recteur à la Recherche assume d'autres tâches de responsabilité académiques à l'UA (doyen de la Faculté de Musique et Musicologie (FMM), directeur des Éditions de l'Université Antonine (EUA), directeur du Centre de Recherche sur les Traditions Musicales (CRTM), rédacteur en chef de la *Revue des Traditions Musicales* (RTM)), tandis que la Coordinatrice ne peut consacrer qu'un quart temps administratif à son travail au Vice-Rectorat à la Recherche, étant donné qu'elle assume également la fonction d'Assistante administrative au Centre de Langues de l'UA.

4.4.3. L'université soutient la mise en réseau internationale dans la recherche

Le préambule du standard 4 fournit toutes les informations requises sur les importants réseaux internationaux collaboratifs dans lesquels s'inscrivent les recherches entreprises par les trois unités de recherche de l'UA.

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

Analyse et conclusion

Nonobstant les bonnes performances des membres des trois unités de recherche, pilotes de l'UA, un important effort reste à faire pour que tous les enseignants de l'UA publient leurs travaux dans des cadres éditoriaux internationaux, indexés et visibles. Cela ramène aux problématiques développées précédemment (en 4.1 et 4.2.) et aux solutions antécédemment proposées.

Conclusion du standard 4

En somme, avec des objectifs modestes, eu égard à l'orientation professionnalisante de l'UA (*Teaching University*) et à la relative faiblesse des moyens financiers disponibles, il apparaît que l'essentiel des processus liés au standard 4, inhérent à la recherche scientifique, sont devenus effectifs ou sont en passe de le devenir à court terme, et ce, depuis la mise en place du Vice-Rectorat à la Recherche et l'adoption des sept textes susdécrits, qui régissent directement ou indirectement le composant recherche à l'UA. Le processus qualité en termes de recherche fait désormais partie de la culture de l'UA et est incontournable, tandis que les processus incitatifs réglementaires et financiers sont réels et permettent d'exercer un effet catalytique sur l'ensemble des activités de recherche, en vue de son développement, selon des normes qualitatives répondant *a minima* aux standards internationaux.

4.5. Recrutement et développement du personnel

4.5.1. Les mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble du personnel dans les domaines de l'enseignement et de la recherche

L'UA repose sur différentes pratiques et se réfère à un ensemble de critères qui assurent la qualification de ses ressources humaines dans les domaines de l'enseignement et de la recherche scientifique. À cet égard, l'UA porte une attention particulière aux processus de recrutement de son personnel, prend des mesures assurant son intégration dans l'environnement universitaire, cherche à évaluer ses performances d'une façon méthodique et continue et adopte des mesures favorisant son épanouissement et lui permettant d'entamer un progrès professionnel continu.

A. Le recrutement du personnel académique

L'UA cherche à recruter un personnel académique qualifié, compétent et engagé pour réaliser la mission de l'université et celle de sa faculté d'affiliation. L'UA définit différents types d'engagement permettant de satisfaire ses besoins institutionnels et ceux de ses enseignants. Elle adopte un référentiel de promotion qui catégorise son personnel engagé à temps plein, dans le cadre de différents grades académiques bien définis et connus par ses enseignants. Elle adopte une échelle de rémunération qui détermine les salaires et les bénéfices sociaux selon différents critères en relation avec le grade, l'ancienneté et le type d'engagement¹⁸. Le recrutement des enseignants se fait sur proposition du Doyen de la Faculté d'affiliation. L'engagement contractuel est assuré par le Recteur de l'UA. Quant aux postes de responsabilité académique que des enseignants engagés à temps plein sont appelés à pourvoir (vice-recteur, doyen, directeur de département, chef de département, directeur d'unité de recherche, directeur de service académique), ils sont complètement définis (au titre des tâches et prérogatives assumées) dans le *Règlement intérieur des Affaires Académiques de l'UA*.

¹⁸ En référence au *Statut de l'enseignant de l'UA* qui explicite les droits et les obligations du corps enseignant.

De même, l'UA adopte un référentiel de postes administratifs explicitant la description des tâches et des responsabilités relatives à chaque membre de son personnel administratif. L'UA définit clairement les droits et les obligations de son personnel administratif et a publié à cet égard un règlement spécifique aux employés administratifs¹⁹ rattachés aux facultés et aux différents services de l'université.

▪ **Qualités requises pour le recrutement d'un enseignant à l'UA²⁰**

Pour qu'un enseignant soit affecté à l'UA, il est requis de façon générale :

- qu'il se distingue par sa probité, le témoignage de sa vie, son sens des responsabilités, la validité de sa culture et la richesse de ses connaissances ;
- qu'il soit titulaire des diplômes requis, qu'il possède la qualification académique adéquate ou qu'il soit doté de mérites scientifiques vraiment insignes ;
- qu'il ait fait preuve, surtout par ses publications ou ses recherches et contributions dans le domaine concerné, de son aptitude au travail scientifique sérieux ;
- qu'il fasse preuve d'une réelle capacité pédagogique et d'une aptitude à l'enseignement ;

▪ **Paramètres inhérents à la qualité de l'enseignant à l'UA**

La qualité d'enseignant à l'UA est assujettie à cinq paramètres²¹ qui sont :

- le type contractuel de l'engagement.
- le grade académique ;

¹⁹ *Règlement du personnel administratif de l'UA.*

²⁰ En référence à l'article 116 du *Statut organique de l'UA.*

²¹ En référence à la section II du *Statut de l'enseignant à l'UA*, au *Règlement intérieur des Affaires académiques à l'UA* et au *Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA.*

- la charge de formation des étudiants ;
- la charge de production de savoirs ;
- la charge de service rendu à la communauté universitaire ;

▪ **Types contractuels de l'engagement**

L'UA définit trois types contractuels pour engager ses enseignants, qui permettent de renforcer l'attractivité de l'établissement en lien avec le recrutement d'un personnel académique qualifié et compétent, et d'offrir une variété de formules pouvant satisfaire les besoins institutionnels de l'UA et ceux de ses enseignants, en tenant compte du profil requis pour assurer des tâches spécifiques en matière d'enseignement et de recherche :

- le contrat de type « A » :

Il s'agit d'un engagement complet du point de vue du service rendu à la communauté, qui concerne spécifiquement les cadres enseignants de l'UA, dénommés « enseignants-cadres », voués à assumer des charges de responsabilité académique à l'échelle universitaire, de même qu'à l'échelle facultaire ;

- le contrat de type « B » :

Il s'agit d'un engagement à temps plein d'enseignement et de recherche et à temps partiel du point de vue du service rendu à la communauté ;

- le contrat d'enseignement vacataire à temps partiel :

Il s'agit d'un engagement au titre de l'enseignement, qui permet à l'université d'avoir recours à des professionnels en provenance du marché de l'emploi pour assurer des tâches d'enseignement liant les formations avec l'actualité et l'exigence de l'emploi.

▪ **Grades académiques**

L'UA définit quatre catégories académiques en fonction des critères inhérents aux trois domaines de compétences universitaires qui sont l'enseignement, la recherche et le service rendu à la communauté

universitaire²². Ces catégories académiques consistent en les trois grades postdoctoraux d'enseignants-chercheurs qui sont ceux de « maître De conférences », de « professeur associé », de « professeur » et en la catégorie pré-doctorale d'« enseignant-chargé de cours ». L'UA se réfère à cette catégorisation pour qualifier un nouvel enseignant à un grade donné et pour le passage d'un grade à un autre pour un enseignant antécédemment engagé. Le tableau ci-après, explicite la catégorisation en grades académiques avec les diplômes, les années d'expérience et le nombre de travaux de recherche requis pour chaque grade :

Catégorie	Diplôme requis	Travaux de recherche requis	Expérience d'enseignement requise
Professeur	Doctorat (PhD)	Six travaux de recherche publiés dans des périodiques ou des livres spécialisés à comités de lecture de stature internationale, sans compter les publications exigées par le statut de Professeur associé.	Au moins six ans comme Professeur associé
Professeur associé	Doctorat (PhD)	Quatre travaux de recherche (postdoctorale) publiés dans des périodiques ou des livres spécialisés à comités de lecture de stature internationale.	Au moins quatre ans comme Maître de conférences
Maître de conférences	Doctorat (PhD) ou plus haut degré de diplôme dans sa spécialisation		
Enseignant	Mastère		

²² En référence à l'article 117 du *Statut organique de l'UA* et à l'article 4 du *Statut de l'enseignant de l'UA*.

▪ **Procédure de qualification aux grades académiques**

L'enseignant à l'UA constitue son dossier de demande de qualification et le soumet au Doyen de la Faculté, au plus tard, le 15 janvier de chaque année.

Le dossier de demande de qualification comprend une lettre qui justifie sa demande, son CV académique, une documentation des années d'ancienneté dans le grade antécédent, ainsi qu'une documentation détaillée de l'exercice de la recherche, de l'enseignement et des services rendus à la communauté universitaire²³. Le Doyen de la Faculté d'affiliation du candidat étudie le dossier et établit un rapport d'évaluation qu'il transmet au Recteur, avec le dossier de candidature. Le Recteur examine le dossier et le soumet à la Commission de Qualification aux Grades Académiques (CQGA)²⁴ qui l'étudie en recourant, le cas échéant, à l'expertise paritaire de chercheurs appartenant à l'UA et de chercheurs externes à l'UA. Il appartient au Recteur de statuer en dernière instance sur chaque demande. La décision finale doit être communiquée au candidat avant le 31 mai de l'année universitaire précédant celle où la qualification est susceptible de prendre effet²⁵.

B. Le recrutement du personnel administratif

L'Université Antonine applique une procédure de recrutement du personnel administratif qui s'appuie sur l'identification de ses besoins en termes d'emploi ainsi que sur la détermination de profils requis pour satisfaire le besoin identifié. Le Bureau des Ressources Humaines reçoit continuellement les offres de travail de la part des candidats souhaitant travailler au sein de l'UA, ainsi que les offres d'embauche formulées par les facultés et les services administratifs, accompagnés par un descriptif de profil de poste. Une fois sélectionné,

²³ En référence aux articles 6, 8,9 et 36 du *Statut de l'enseignant à l'UA*.

²⁴ L'article 35 du *Statut de l'enseignant à l'UA* précise que la CQGA est présidée par le Recteur et constituée du Vice-recteur à la recherche, du Vice-recteur aux Affaires Académiques et d'un Professeur de l'UA qui est nommé par le Recteur, à cet effet, au vu de son expérience.

²⁵ Conformément à l'article 37 du *Statut de l'enseignant à l'UA*.

le candidat rejoint son service d'affiliation pour une période de probation de trois mois. Des séances d'orientation sont organisées par le Bureau des Ressources Humaines au cours desquelles l'ensemble des règlements appliqués par l'UA est exposé et expliqué à la personne concernée. Le candidat est invité à suivre une formation qui couvre les différentes pratiques et procédures qui lui sont attribuées dans le cadre de sa responsabilité. Cette formation est supervisée à un rythme quotidien/hebdomadaire et mensuel par le Bureau des Ressources Humaines ainsi que par le responsable du service concerné. Avant la fin du troisième mois de la période de probation, une évaluation est remplie par le responsable du service et est soumise au Bureau des Ressources Humaines afin de confirmer l'embauche finale du candidat et de finaliser les mesures administratives requises auprès des instances publiques à cette fin.

Planifications en cours

L'UA est en voie de modifier ses procédures afin de renforcer celle de recrutement des enseignants à travers une meilleure répartition des responsabilités. Une nouvelle configuration est en cours d'étude afin de constituer des commissions de recrutement au sein des facultés ; ces commissions peuvent être composées des membres du conseil des facultés ou bien des membres du corps enseignant dans le respect des qualifications et des grades académiques ainsi que la variété représentative en fonction des différentes disciplines dispensées au sein de chaque faculté. Ces commissions prendront en charge l'étude des dossiers de candidature soumis, la sélection des candidats qui correspondent le plus au profil du poste en question, ainsi que la proposition des candidats sélectionnés au Doyen de la Faculté afin d'organiser les entretiens d'embauche. La nouvelle procédure de recrutement explicitera les étapes à suivre dans la démarche d'embauche, ainsi que les critères requis pour les différents postes (diplôme, formation, expérience, expertise, maîtrise de langues, connaissances informatiques). L'UA aura recours à la diffusion sur son site web des annonces de postes vacants et du profil de poste requis tout en assurant la possibilité de soumettre les dossiers de candidature en ligne.

4.5.2. L'évaluation périodique de l'ensemble du personnel (académique et administratif)

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

A. L'évaluation des enseignants par les étudiants

À la fin de chaque semestre, les étudiants procèdent à l'évaluation de la performance de l'enseignant de chaque matière enseignée, à travers une grille d'évaluation systématisée et informatisée. L'évaluation touche aux aspects suivants :

- La maîtrise de la matière enseignée par l'enseignant ;
- L'efficacité de l'investissement de la durée du cours ;
- La stimulation de la participation des étudiants par les enseignants ;
- La satisfaction des étudiants quant aux réponses de leur enseignant aux questions soulevées par rapport au cours ;
- La qualité pédagogique de l'enseignant (manière d'expliquer, interactivité, etc...).

B. L'évaluation de l'organisation des cours enseignés par les étudiants

De même que l'évaluation des enseignants par les étudiants, ces derniers sont invités à évaluer l'organisation générale des cours enseignés selon les aspects suivants :

- L'exposé des objectifs du cours ;
- La bonne organisation des présentations du cours ;

- L’efficacité des fiches et des outils technologiques utilisés ;
- La bonne répartition de la matière pendant le semestre ;
- La pondération des différents types d’évaluation (quiz, partiels, etc...);
- L’adéquation du local dans lequel s’est déroulé le cours.

C. L’évaluation des activités d’apprentissage par les étudiants

De Les étudiants sont également invités à évaluer les activités d’apprentissage selon les aspects suivants :

- L’intégration des cours dans l’ensemble du cursus ;
- Le niveau de difficulté des matières enseignées ;
- L’utilité des activités d’apprentissage et leur harmonie avec les objectifs des cours ;
- L’évaluation de la charge de travail exigée dans le cadre de chaque cours ;
- La réponse aux attentes des étudiants.

D. Le suivi et le travail de coordination des modules d’enseignement par les coordonnateurs des matières

L’UA adopte une configuration spécifique explicitant les responsabilités de son personnel académique. Ces responsabilités sont bien définies à travers le *Règlement intérieur des Affaires Académiques* et sont bien distribuées au sein des différentes facultés. Les directeurs/chefs de département assurent un suivi hebdomadaire de la progression des enseignements et des apprentissages (respect des syllabus, collecte des propositions des examens partiels et finaux, qualité des projets des cours et des travaux pratiques présentés), ainsi que l’évaluation des corrections des examens, résultant d’un croisement des copies entre différentes sections²⁶. Ce suivi est renforcé à

²⁶ Un croisement qui concerne principalement les évaluations formatives dans la majorité des facultés de l’UA.

travers l'adoption de la procédure de « double aveugle²⁷ », inhérente à la préparation des énoncés des examens qu'assument les enseignants, les coordonnateurs, les directeurs/chefs de département, de conserve avec les doyens des facultés.

Certaines pratiques sont suivies par des facultés et nécessitent un travail d'évaluation et de restructuration afin de pouvoir les standardiser et les adopter à l'échelle universitaire. Pour la Faculté d'Ingénieurs, une évaluation annuelle des enseignants à temps plein et des enseignants vacataires est effectuée par les responsables hiérarchiques de la faculté, sur la base de certaines grilles d'évaluation spécifiques à la performance et à l'organisation du travail. Pour la Faculté de Gestion des Affaires, des questionnaires d'évaluation sont remplis à la fin de chaque semestre, à la fois par le coordonnateur du cours²⁸ et par les enseignants de ce dernier²⁹, dans le but d'assurer les meilleures conditions d'enseignement et d'apprentissage. D'autres pratiques pouvant contribuer à l'évaluation du personnel académique et à l'organisation du travail et des activités prennent lieu à l'échelle universitaire, il s'agit d'un rapport annuel d'activité préparé par chacun des membres du corps enseignant engagés à temps plein et qui porte sur leur développement professionnel, leurs activités et leur engagement au sein de la faculté d'affiliation ainsi que sur les dernières publications finalisées pour l'année en cours.

E. Le rapport annuel d'évaluation des activités des facultés par les doyens

Le doyen, en coopération avec son conseil de faculté, préparent en fin de chaque année académique un rapport d'évaluation traitant les activités entamées par sa faculté, au cours de ladite année académique. Le rapport annuel porte sur l'attribution des cours aux enseignants de la faculté, la

²⁷ Procédure adoptée par certaines facultés de l'UA et qui consiste sur la préparation des énoncés des examens par les coordonnateurs et les directeurs/chefs de département qui collectent les propositions des enseignants et les rassemblent selon deux versions distinctes, le choix de l'adoption d'une des deux versions revient au Doyen de la Faculté.

²⁸ Questionnaire visant l'évaluation de la performance ainsi que la coopération avec les enseignants des différentes sections.

²⁹ Questionnaire visant l'évaluation du relationnel et de la coopération avec les coordonnateurs des cours.

répartition des tâches et des responsabilités académiques entre les enseignants à temps plein, les manifestations scientifiques et culturelles organisées par la faculté, les formations suivies par le corps enseignant, la publication des travaux de recherche relatifs aux enseignants et, le cas échéant, à l'unité de recherche rattachée à la faculté, la révision et la modification des contenus enseignés et des résultats d'apprentissage, de même que sur tout projet de développement porté par la faculté. Le rapport annuel est préparé conjointement à la proposition d'un plan d'action résumant les projets planifiés pour l'année académique suivante et à celle du budget prévisionnel³⁰ de la faculté pour l'année suivante.

F. L'évaluation de la performance du personnel administratif par les responsables hiérarchiques

Des évaluations périodiques et annuelles du personnel administratif sont réalisées³¹ au sein de chaque faculté et au sein des différents services académiques et/ou administratifs de l'UA par les responsables hiérarchiques et sont soumises au Bureau des Ressources Humaines. Ces évaluations visent à évaluer la performance et la productivité du personnel. Ce travail s'effectue à travers une grille d'évaluation portant sur l'engagement, le travail de groupe, la coordination du travail, la résolution des problèmes, le souci du temps, la ponctualité, la disponibilité, le relationnel, et la planification. Ces évaluations sont normalement accompagnées de fiches identifiant les besoins essentiels du personnel administratif en matière de formation.

Les responsables hiérarchiques les soumettent au Bureau des Ressources Humaines afin de prendre en charge l'organisation de ces formations et d'en établir un calendrier annuel.

³⁰ Les projets des budgets prévisionnels sont soumis par les facultés au rectorat de l'UA pour discussion, modification et approbation.

³¹ Il s'agit d'une nouvelle pratique introduite par le Bureau des Ressources Humaines.

G. Le rapport d'auto-évaluation par le comité de pilotage sur l'assurance qualité

L'UA pratique un cycle continu d'auto-évaluation³² (tous les trois ans) se rapportant à son fonctionnement institutionnel, dans le but d'améliorer la qualité de ses enseignements et de ses services. Le travail d'auto-évaluation est piloté par un comité *ad hoc* rassemblant les chargés de mission à la qualité en provenance des différentes facultés et des différents services administratifs de l'UA. Le comité de pilotage ouvre la possibilité aux étudiants pour participer à ses réunions. Son travail est coordonné par le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation et ses réunions s'organisent selon un calendrier bien déterminé. Ce comité travaille continuellement afin d'actualiser des données quantitatives relatives au fonctionnement institutionnel de l'UA, et de collecter des données qualitatives relatives aux différents standards de qualité explicites dans le cadre du référentiel qualité adoptée par l'UA³³ pour l'assurance qualité et la préparation de l'accréditation institutionnelle. La pratique d'auto-évaluation, qui a débuté en 2014, a déclenché un chantier de travail au niveau interne et a nécessité la contribution et la participation de différentes parties prenantes³⁴ pour aboutir à ses fins utiles et productives. L'auto-évaluation s'est basée sur plusieurs pratiques et mécanismes capables de mesurer la performance des instances et des individus. Le traitement des données adopte une approche évaluative et comparative ayant pour but d'identifier les points forts et les points faibles et de proposer des pistes d'amélioration. La comparaison des résultats et des données entre deux exercices consécutifs d'auto-évaluation reste l'un des points forts et majeurs pouvant confirmer le progrès souhaité et planifié par les instances décisionnelles de l'UA.

³² En référence à la section 2.3.2 de la *Politique d'assurance qualité de l'UA*.

³³ En référence à la section 2.3.1 de la *Politique d'assurance qualité de l'UA*.

³⁴ L'auto-évaluation nécessite la participation des hautes instances gouvernementales, celle des différents conseils de gouvernance, celle du corps enseignant, celle du corps administratif et aussi et surtout celle du corps étudiant.

Les étapes du processus d'auto-évaluation de l'année 2014-2015 se sont présentées comme suit :

- a. Le lancement du projet par le Vice-Rectorat à la Qualité et à l'Accréditation ;
- b. La préparation du calendrier de l'auto-évaluation ;
- c. La formation du personnel concerné en matière d'assurance-qualité et d'auto-évaluation ;
- d. L'élaboration d'une méthodologie d'auto-évaluation et des questionnaires d'auto-étude permettant le recueil des données auprès des différentes instances concernées ;
- e. La composition du comité de pilotage à partir de représentants des facultés et des services administratifs concernés ;
- f. La collecte des données quantitatives et qualitatives pour l'évaluation ;
- g. Le traitement et l'analyse des données collectées, l'identification des points forts et faibles et des pistes d'amélioration à suivre.

Planifications en cours

L'UA se prépare pour revoir l'ensemble de ces procédures portant sur l'évaluation de son personnel. Des pratiques, appliquées dans certaines facultés, ont montré leur efficacité dans le cadre de leur application et leur alignement avec la politique d'assurance qualité de l'UA. La procédure « double aveugle » de préparation des énoncés des examens et la correction croisée des copies des examens sont en cours d'étude afin d'organiser leur application à l'échelle universitaire dans un cadre docimologique apportant une valeur ajoutée au système d'assurance qualité de l'université. De même, le centre APUI se focalise sur un ensemble de nouvelles pratiques évaluatives susceptibles d'être implémentées, en vue du renforcement du système garantissant l'évaluation des enseignants par les étudiants. De nombreuses pistes sont en cours d'étude, en coopération avec des équipes pédagogiques européennes et des séances de formation sont offertes régulièrement au sein de l'UA à cette fin.

4.5.3. L'encouragement du développement de carrière

L'UA cherche à assurer les meilleures conditions de travail permettant le développement de carrière de son personnel académique et administratif. Elle adopte un ensemble de règlements et de politiques explicitant sa vision dans ce domaine. La réalisation de cet objectif se fait à travers un ensemble de pratiques appliquées à l'échelle universitaire ainsi qu'à l'échelle unitaire. L'UA assume que le développement de carrière de son personnel a pour objectif de renforcer la qualité des services offerts aux étudiants et d'attirer des ressources humaines compétentes et qualifiées ainsi que la rétention du personnel de l'université.

L'UA adopte un ensemble de mesures et de pratiques assurant le développement de carrière de ses enseignants. Ci-après un relevé les résumant :

- La promotion au grade académique supérieur, sur la base du nombre de travaux de recherche publiés, des années d'ancienneté, de la performance d'enseignement et des services rendus à la communauté ;
- Le soutien financier et logistique aux activités de recherche (participation à des colloques, publication de travaux scientifiques) ;
- L'attribution d'une prime annuelle à la recherche ;
- L'assurance d'une allocation budgétaire permettant la participation des enseignants de l'UA à des formations organisées localement et à l'international ;
- L'organisation de formations pédagogiques par le centre APUI, visant à développer les compétences didactiques et pédagogiques des enseignants de l'UA et à introduire les meilleures pratiques exercées dans les différents domaines disciplinaires ;
- L'organisation de séances de concertation « focus group » avec les enseignants afin d'assurer une montée d'information permettant d'accorder plus d'importance aux études des besoins reliés au développement de leur carrière ;
- L'organisation de programmes d'échange et de mobilité du corps enseignant dans le cadre de plusieurs projets de coopération reliant l'UA à des organismes

internationaux et à des universités avec lesquelles l'UA entretient des relations internationales visant l'ancrage de ses formations avec celles offertes à l'international ;

- La collaboration, dans certains domaines, avec des firmes nationales et internationales qui fournissent leur soutien aux enseignants de l'UA, en ce qui concerne les avancées technologiques inhérentes à l'emploi ;
- L'organisation périodique de manifestations scientifiques rassemblant des chercheurs universitaires et des experts professionnels et qualifiés afin de permettre l'échange d'informations en relation avec des actualités scientifiques et professionnelles ;
- La révision périodique du *Statut de l'enseignant à l'UA*, explicitant les droits et les obligations des enseignants, en vue d'introduire de nouvelles mesures contribuant au développement de leur carrière³⁵ ;
- La prise de mesures permettant aux jeunes enseignants de développer leurs compétences et leur engagement universitaire.

La dernière mesure a introduit une réduction de la charge d'enseignement des enseignants ayant le grade de « chargé de cours » de 15 à 12 crédits d'enseignement par semestre ;

- L'organisation de formations bureautiques et managériales à destination du personnel administratif, sur besoin identifié à travers les évaluations réalisées par le Bureau des Ressources Humaines et par les facultés et autres services académiques et administratifs de l'UA.

³⁵ Les deux dernières révisions, effectuées en 2010 et en 2015, ont permis le renforcement du statut de l'enseignant et l'introduction d'un ensemble de mesures assurant le développement de sa carrière.

Planifications en cours

L'UA est en cours d'évaluation des résultats des séances de formation organisées par le centre APUI. À cet égard, et vu l'importance de telles pratiques, il serait important d'impliquer l'ensemble du corps enseignant de l'UA dans le cadre de ses formations.

Le public ayant profité de telles formations, est formé majoritairement des enseignants de l'UA engagés à temps plein, le centre APUI étudie les mesures pouvant assurer une meilleure implication des enseignants engagés à temps partiel afin de maximiser les bénéfices apportés par de telles formations.

De plus, l'UA étudie de nouvelles pistes pouvant assurer une meilleure configuration reliant les résultats de ces formations aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage adoptées dans le cadre des différents programmes de formation offerts à l'UA.

D'autre part, l'UA cherche à renforcer la recherche dans le cadre de certaines formations à vocation professionnelle. Ce renforcement se traduit à travers le recrutement d'enseignants-chercheurs et le soutien fourni aux enseignants afin de pouvoir poursuivre un programme doctoral à l'international.

4.5.4. L'égalité entre hommes et femmes

L'UA n'adopte aucune politique de discrimination de sexe, de race ou de religion pour le recrutement de son personnel académique et administratif. L'UA accorde une égalité des chances dans ce processus qui est basé sur des critères spécifiques, en relation avec les besoins d'embauche. Ces critères portent sur le profil visé, les diplômes, les compétences, l'expérience et la personnalité des candidats recrutés. L'UA cherche à équilibrer ses ressources humaines en tenant compte de certains critères dont l'égalité entre hommes et femmes.

Les exercices d'auto-évaluation mis en place par le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation se réfèrent à des standards qualité et à des indicateurs de performance. La juste répartition des ressources humaines de l'UA entre hommes et femmes est l'un des indicateurs suivis quantitativement et qualitativement par

l'université, ses facultés et ses services administratifs, afin de prendre des mesures correctives là où le besoin s'impose et selon le respect des critères d'embauche cités ci-haut. Certaines facultés recrutent plus de femmes que d'hommes, d'autres plus d'hommes que de femmes, tandis que la répartition est équilibrée dans d'autres. Certaines professions et disciplines imposent une divergence au niveau des effectifs, et ce par leur nature professionnelle et par implication du marché de l'emploi. Cependant, l'UA tient compte de cette réalité et accorde des priorités d'embauche visant l'équilibre entre les deux sexes quand la disponibilité des candidats le permet.

A. Au niveau du personnel académique

L'UA dispose d'indicateurs explicitant la répartition de son personnel académique entre hommes et femmes et ce pour ses sept facultés et ses trois campus de Hadat-Baabda, Zahlé-Bekaa et Mejdlaya-Liban Nord. Malgré le fait que le nombre de femmes est supérieur à celui des hommes dans certaines unités³⁶, et que celui des hommes est supérieur dans d'autres unités³⁷, l'UA confirme sa non-discrimination entre le sexe de ses enseignants et cherche continuellement à équilibrer ses ressources humaines en fonction des disponibilités, des profils visés et de la nature du métier. L'attention particulière accordée à l'étude de tels indicateurs³⁸ constitue une preuve de l'engagement de l'université à ce niveau. À la lueur des travaux d'auto-évaluation, ces indicateurs³⁹ sont communiqués aux doyens des facultés afin de considérer l'état actuel et d'accorder une priorité au niveau du recrutement qui puisse assurer une meilleure configuration et permettre un certain équilibre, tout en préservant les critères essentiels portant sur les qualifications et les compétences des candidats.

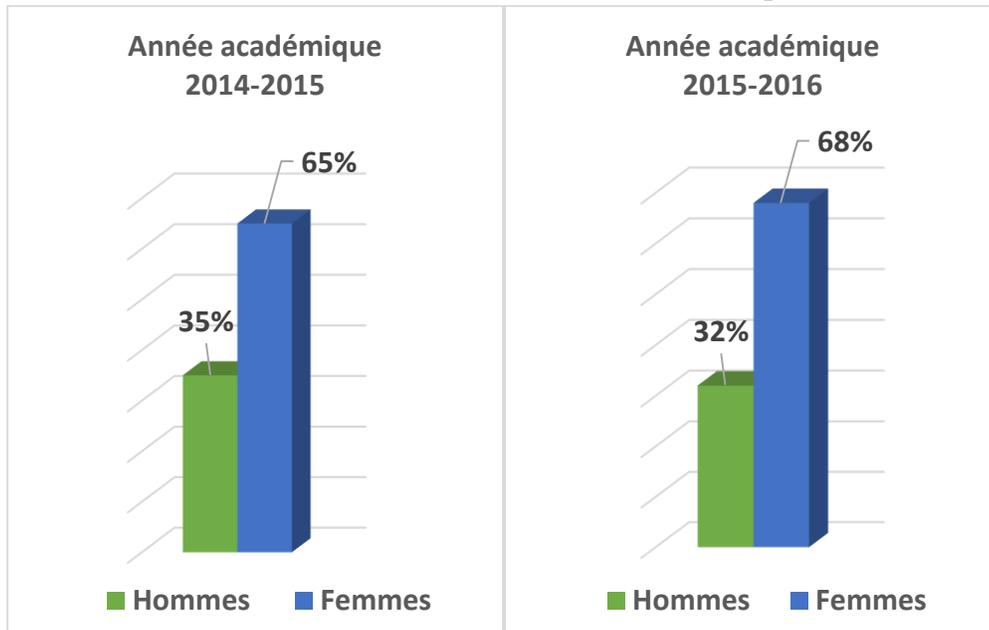
³⁶ En référence à la répartition entre les deux sexes des enseignants du département de sciences infirmières de la Faculté de santé publique (à titre d'exemple).

³⁷ En référence à la répartition entre les deux sexes des enseignants du département de physiothérapie (à titre d'exemple).

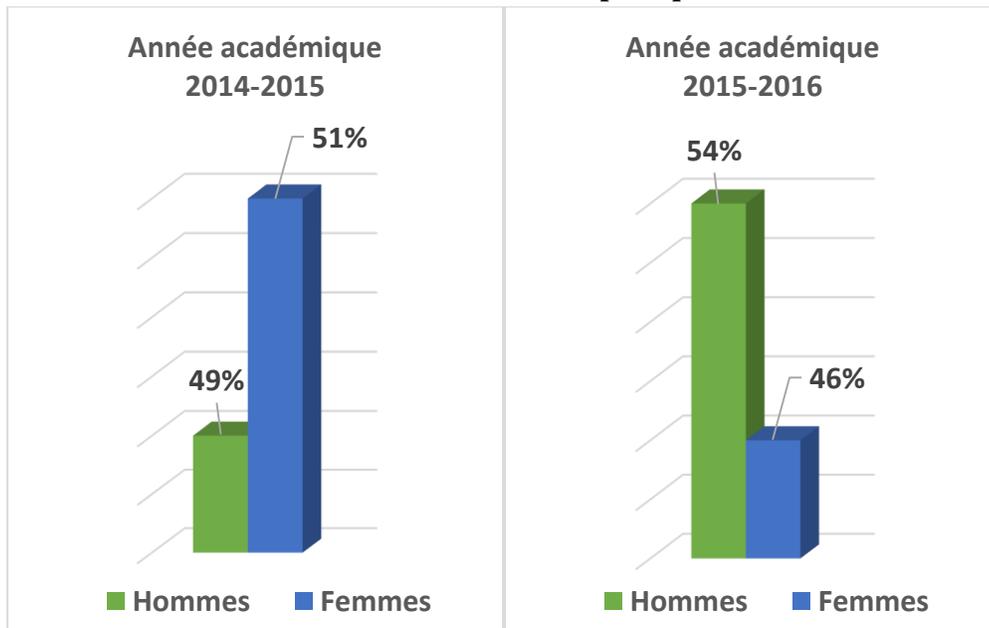
³⁸ Les exercices d'auto-évaluation comportent des données identifiant la répartition des enseignants selon le sexe, et ce dans toutes facultés de l'UA.

³⁹ En référence à l'Annexe 12.

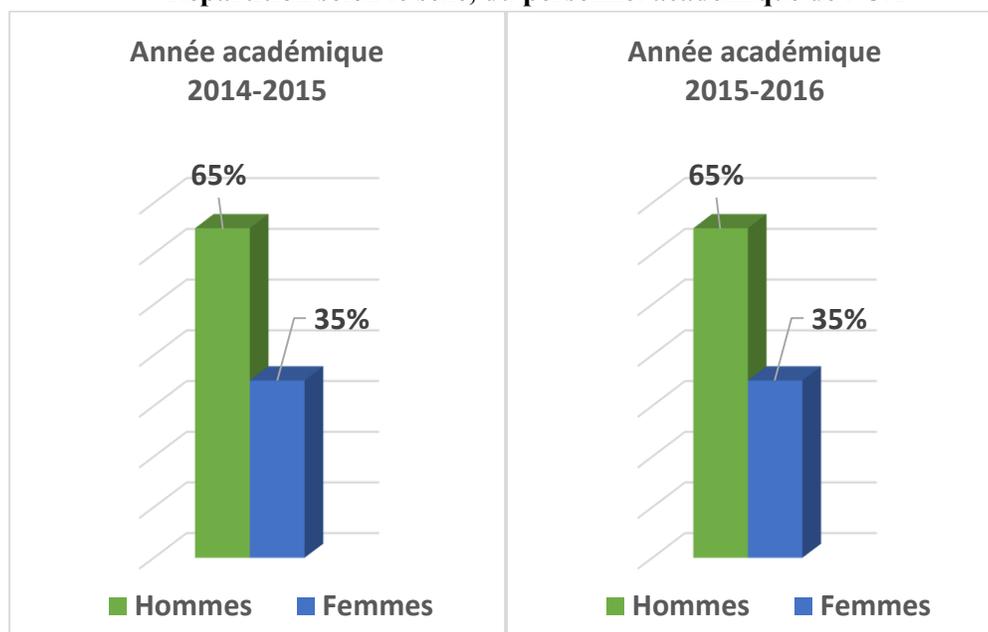
Répartition selon le sexe du personnel académique du département des Sciences infirmières de la Faculté de Santé Publique



Répartition selon le sexe, du personnel académique du département de Physiothérapie de la Faculté de Santé publique



Répartition selon le sexe, du personnel académique de l'UA

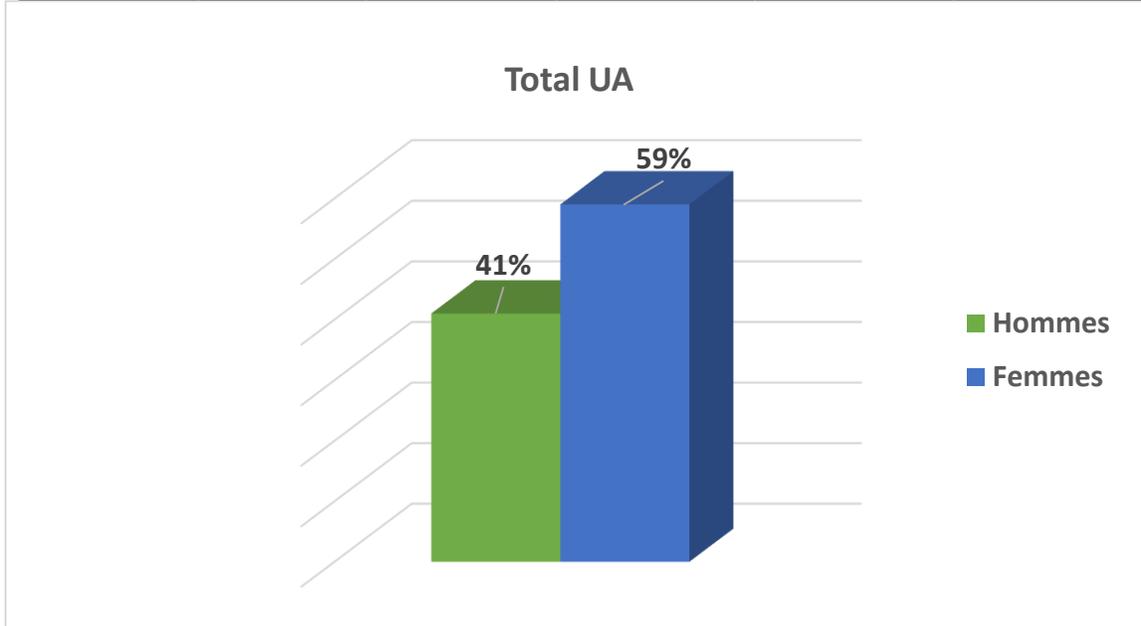


B. Au niveau du personnel administratif

L'UA dispose d'indicateurs explicitant la répartition de son personnel administratif entre hommes et femmes et ce, pour ses trois campus de Hadat-Baabda, Zahlé-Bekaa et Mejdlaya-Liban Nord. Malgré le fait que le nombre de femmes est supérieur à celui des hommes, l'UA confirme encore une fois sa non-discrimination entre le sexe de ses employés et cherche continuellement à équilibrer ses ressources humaines en fonction des disponibilités, des profils visés et de la nature du métier. L'attention particulière accordée à l'étude de tels indicateurs constitue une preuve de l'engagement de l'université à ce niveau.

Répartition du personnel administratif de l'UA selon le sexe

	Total employés	Nombre d'hommes	Nombre de Femmes	Pourcentage d'hommes	Pourcentage de femmes
Baabda	94	39	55	41.5	58.5
Zahlé	17	7	10	41.2	58.8
Mejdlaya	16	6	10	37.5	62.5
Total UA	127	52	75	41	59



Planifications en cours

Certaines disciplines requièrent normalement plus d'hommes que de femmes (Faculté des Sciences Théologiques et Département de technologie de laboratoire dentaire à la Faculté de Santé Publique) et vice-versa (Département des Sciences Infirmières). Toutefois, certaines mesures doivent être prises pour éviter cette différenciation, notamment au niveau des facultés qui connaissent un écart considérable entre les deux parties. Par exemple, l'UA peut décider de favoriser le recrutement d'une enseignante en cas d'égalité de compétences entre plusieurs candidatures, dans les unités qui ont un excès d'enseignants-hommes et inversement.

4.6. Communication interne et externe

4.6.1. Les démarches et processus qui veillent à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel (enseignant et administratif) et des étudiants

Pour l'UA, l'assurance qualité se trouve aujourd'hui au cœur de ses préoccupations et prend sa place prioritairement dans son projet de développement et ses pratiques exercées dans l'ensemble de ses services et unités. L'assurance qualité à l'UA a été planifiée dans le cadre de son plan de développement stratégique « Croissance et développement 2020 », et est explicitée par son troisième axe « s'inscrire dans une perspective d'accréditation et d'assurance qualité ».

L'UA a rédigé sa politique d'assurance qualité, définissant le référentiel qualité qu'elle adopte pour son fonctionnement, ses différents standards qualité, l'exercice d'auto-évaluation ainsi que l'inscription dans une dynamique d'accréditation institutionnelle et de programmes.

Ces deux documents institutionnels ont été publiés et communiqués aux instances concernées par voie électronique, ainsi qu'à travers le site web de l'UA et ses comptes au niveau des réseaux sociaux gérés par son Bureau de Communication.

Le plan de développement stratégique ainsi que la politique de l'UA sur l'assurance qualité ont été approuvés et communiqués aux instances suivantes :

- Le conseil des fiduciaires de l'UA ;
- Le conseil de l'UA ;
- Le conseil administratif de l'UA ;
- Les conseils des facultés de l'UA ;
- Le corps étudiant de l'UA ;
- Le corps enseignant engagé à temps plein ;
- Le corps enseignant engagé à temps partiel ;
- Le corps administratif ;
- Le grand public ;

Concernant les étapes réalisées en matière d'assurance qualité, l'UA a procédé en l'année académique 2014-2015, à la mise en place de son Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation. Le VRQA a planifié les étapes visant l'inscription de l'UA dans une dynamique d'assurance qualité et d'accréditation. Le VRQA a préparé et a adopté un référentiel qualité explicitant les standards suivis par l'université et a tracé un calendrier de travail identifiant les étapes à suivre afin de réaliser les objectifs institutionnels du plan stratégique de l'UA en matière d'assurance qualité. Les étapes suivantes ont été réalisées à partir de septembre 2014 :

- La nomination d'un Vice-recteur à la Qualité et à l'Accréditation (Juillet 2014) ;
- L'organisation de séances de formation sur l'assurance qualité (septembre-décembre 2014) ;
- La mise en place d'un comité de pilotage sur l'assurance qualité (janvier 2015) ;
- L'élaboration d'un questionnaire d'auto-évaluation (février-avril 2015) ;
- Le recueil d'information en provenance des facultés et des services administratifs de l'UA (avril-octobre 2015) ;
- Le traitement des résultats de l'enquête d'auto-évaluation (octobre-novembre 2015) ;
- La montée des informations et la communication des résultats aux instances concernées et aux facultés pour considération et planification (février 2016) ;
- La visite de l'Agence suisse d'Accréditation et d'Assurance Qualité AAQ (avril 2016) ;
- La signature du contrat de coopération sur l'accréditation institutionnelle avec l'AAQ (juillet 2016) ;
- La recomposition du comité de pilotage sur l'assurance qualité (septembre 2016) ;
- Le recueil d'informations pour l'exercice d'auto-évaluation pour l'accréditation institutionnelle (octobre-novembre 2016) ;
- La rédaction du rapport d'auto-évaluation pour l'accréditation institutionnelle (décembre 2016-mars 2017).

À noter que le comité de pilotage sur l'assurance qualité, chargé de préparer l'exercice d'auto-évaluation pour l'accréditation institutionnelle, est composé des chargés de mission représentant les facultés/départements de l'UA ainsi que les principaux services administratifs. Les étudiants de l'UA sont sollicités et invités à participer aux réunions de ce comité, organisées selon un calendrier prédéterminé, et conclues par des comptes rendus relatifs aux réunions de ce comité.

La montée des informations et la communication des travaux du comité de pilotage se faisaient à travers les chargés de mission qui communiquaient les résultats aux conseils des facultés et à leurs collègues et étudiants. De même, le Conseil administratif de l'UA et le Conseil de l'université suivaient de près le déroulement des étapes à travers le Vice-recteur à la Qualité et à l'Accréditation qui préside ce comité.

Vue la nécessité d'intégrer toutes les parties prenantes au processus de l'assurance qualité et de l'accréditation de l'université, un plan d'action a été préparé par le comité de pilotage et mis en place dans le but d'assurer une communication efficace à l'interne (enseignants, personnel administratif et étudiants) du développement des démarches d'assurance qualité.

Différentes mesures ont été mises en place en coopération entre le comité de pilotage sur l'assurance qualité et le Bureau de Communication de l'UA. Le but étant de lancer une campagne visant à sensibiliser le corps étudiant sur les objectifs institutionnels poursuivis par l'UA et à le solliciter pour s'impliquer et contribuer aux différentes démarches qualité et au système de gouvernance de ce processus.

Dans ce cadre, plusieurs pratiques ont été planifiées et mises en application :

- La première consiste à se référer aux différents types de réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram) auxquels les étudiants ont accès quotidiennement et aux outils disponibles à l'université (écrans LCD, courriers électroniques, brochures, panneaux) pour lancer une campagne de sensibilisation sur l'assurance qualité et sur l'accréditation institutionnelle ;

- La deuxième étape consiste à vulgariser certaines thématiques en relation avec l'assurance qualité et l'accréditation pour les introduire au plus grand nombre possible d'étudiants afin de les sensibiliser et les mobiliser pour participer à ces démarches (illustrations, bandes dessinées, présentations PowerPoint).
- La troisième étape consiste à diffuser l'information aux étudiants à travers le corps enseignant ; le document explicitant la politique de l'UA sur l'assurance qualité a été diffusé à tous les enseignants de l'UA afin qu'ils sensibilisent les étudiants et discutent avec eux leur implication dans ce processus, ainsi que certaines démarches entamées en relation directe avec leur engagement. Une invitation officielle a été communiquée par le Recteur à tous les enseignants à cette fin. Les interactions enseignants-étudiants pouvant avoir lieu en classe, mais surtout dans le cadre de l'accompagnement assuré par les enseignants aux étudiants.
- La quatrième étape consiste à discuter du sujet d'assurance qualité et d'accréditation avec les étudiants membres du Pool Estudiantin de Concertation Universitaire Antonine (PECUA), dans le cadre d'une réunion avec le Conseil de l'université qui est dédiée à ce sujet.

4.6.2. Les mesures mises en place par la faculté/département qui assurent un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés et qui informent les parties prenantes sur les développements des démarches qualité

Outre les mesures déjà mentionnées et visant la communication des différentes démarches d'assurance qualité, l'UA considère qu'il est important de s'assurer de la qualité de l'information circulant à l'intérieur de l'université et de veiller à ce qu'elle soit diffusée adéquatement aux instances concernées. Les facultés de l'UA sont invitées à appliquer les différentes démarches mentionnées dans la politique d'assurance qualité de l'UA et sont informées régulièrement des actualités des travaux concernant les exercices d'auto-évaluation et les démarches d'accréditation institutionnelle et celles d'accréditation programmatique.

D'autres mesures sont encore prises afin d'assurer le retour d'information sur les processus d'assurance qualité : aussi l'un des moyens d'amélioration de la transparence de l'information consiste-t-il dans le suivi des évaluations semestrielles effectuées par les étudiants de la performance inhérente à l'enseignement des matières. En effet, le traitement des résultats des évaluations est l'une des mesures importantes à considérer par les unités et leurs responsables académiques, afin de considérer les avis des étudiants et d'y réagir ; des discussions évaluatives et fructueuses prennent lieu avec les enseignants concernés afin d'identifier les pistes à suivre.

L'UA étudie la mise en place d'une nouvelle structure qui permette d'assurer un retour effectif des résultats de la démarche aux étudiants qui percevront ainsi une garantie de la prise en compte et de l'utilité de leur contribution.

De même, les résultats des évaluations effectuées par les responsables hiérarchiques, ainsi que les évaluations de l'organisation des activités et des manifestations par les facultés, qui sont soumis au Recteur, font l'objet de discussion avec les doyens des facultés. Un retour d'information est communiqué aux conseils des facultés afin de prendre les mesures nécessaires permettant une amélioration continue de la performance des individus et des instances. Quant aux résultats des exercices d'auto-évaluation, ils sont transmis continuellement aux doyens et aux membres des conseils des facultés afin qu'ils s'en servent pour tracer les cheminements de développement de leurs unités tout en considérant certains indicateurs de performance pouvant servir comme référence à toute planification envisagée au niveau des facultés et des services concernés.

4.6.3. Les mesures prises pour publier régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes offerts

La communication d'information en relation avec les programmes d'études offerts dans le cadre des facultés de l'UA est assurée à travers différents bureaux et départements qui travaillent en concertation avec les facultés et les hautes instances de l'université.

Le Bureau de Communication, le Bureau d'Orientation et d'Admission, le Bureau des Affaires Estudiantines assurent des responsabilités en lien avec la publication d'informations au sein de l'UA, au public scolaire ainsi qu'au grand public.

Le Bureau de Communication œuvre, en concertation avec les facultés, pour communiquer les actualités de l'UA à l'interne comme à l'externe. Toutes les communications destinées au grand public sont gérées par ce bureau à travers les réseaux sociaux et le site web de l'université. L'UA utilise son site web pour diffuser tout type d'information en relation avec : sa mission, ses conseils, ses facultés, les programmes offerts par ces facultés, les objectifs des programmes, les descriptifs des matières, l'organisation des manifestations, les actualités de l'UA, les politiques institutionnelles destinées au grand public... Ces informations sont mises régulièrement à la disposition de la communauté universitaire et du grand public. Certaines annonces en relation avec l'organisation de manifestations scientifiques et culturelles sont de même affichées sur les écrans au sein des campus, comme à travers les panneaux et par l'intermédiaire des brochures.

Des circulaires, à destination des étudiants, relatives aux actualités de chaque faculté sont diffusées quotidiennement sur l'intranet de l'UA. Ces circulaires sont gérées par le Bureau des Affaires Estudiantines, en concertation avec les facultés de l'UA. Ce bureau organise en début de chaque semestre, une journée d'intégration afin d'accueillir les nouveaux étudiants avant la rentrée officielle ; ces journées permettent aux nouveaux étudiants de faire connaissance de l'université en toutes ses unités, ses services et ses procédures. Elles permettent également d'introduire les étudiants aux cours dispensés, aux méthodologies de travail et d'étude et

couvrent un ensemble de compétences jugées utiles pour réussir un parcours universitaire. Ces journées sont animées par des personnes responsables de l'intégration, des experts du centre APUI et des enseignants rattachés à des facultés de l'UA.

Le Bureau d'Orientation et d'Admission (BOA) assure un lien entre l'UA et les établissements scolaires. Il joue un rôle important quant à la diffusion d'informations relatives aux programmes offerts à l'UA et leurs critères d'admission, à l'attention des élèves des classes secondaires des établissements scolaires libanais. Ce bureau travaille tout au long de l'année académique ; il planifie des visites d'établissements scolaires, dans toutes les régions libanaises, et organise des séances d'orientation aux lycéens. Le travail de ce bureau se déroule en étroite collaboration avec les facultés afin de développer et de mettre en application les politiques et les critères d'admission. Le BOA se dote d'une vision globale de l'UA et d'une approche stratégique couvrant les projets de développement des facultés. Il actualise ses données et les projette à travers des présentations, afin d'en faciliter la compréhension et l'assimilation par les élèves des lycées. Le BOA participe aux forums inter- universitaires d'orientation, ces forums sont organisés au niveau national ainsi qu'au niveau international. De plus, le BOA organise annuellement au sein des campus de l'université, des journées « portes ouvertes », durant lesquelles l'UA reçoit les élèves des lycées, et leur organise une visite du campus et des présentations sur les programmes des facultés, ainsi que sur les services et activités estudiantines disponibles sur les campus de l'UA. Les enseignants, les étudiants ainsi que les anciens étudiants sont fortement impliqués dans cette journée afin de contribuer à une bonne organisation et de fournir les informations idoines aux lycéens en visite sur les campus.

Au niveau interne, le BOA assume une importante part du processus d'admission des étudiants. Il met à leur disposition les documents nécessaires à leur admission et inscription -tels que les dossiers de candidature, les brochures de programmes, le guide des études- et organise en concertation avec les facultés concernées, les tests

de langues et les examens spécifiques d'entrée pour accéder aux différents programmes et cycles d'études offerts à l'UA.

Le système de gestion des informations étudiantes « Student Information System » permet également aux étudiants d'accéder à des services en ligne leur permettant de s'inscrire en ligne, gérer leur emploi de temps, gérer leurs absences, accéder aux syllabus des matières, recevoir les informations relatives à l'inscription, aux notes des évaluations etc...

5. Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité

5.1. Les points forts du système

5.1.1. Le dynamisme du système

Le contenu du rapport confirme que l'UA dispose d'un système complet d'Assurance Qualité, qui est consolidé par les textes institutionnels, par des pratiques qu'appliquent les instances et les membres de l'UA et se base sur un ensemble de processus qui clarifient le degré de cette application. Le système d'assurance qualité se base sur différentes pratiques évaluatives qui s'appliquent au fonctionnement institutionnel et unitaire, à la performance du personnel académique et administratif de l'UA et sur la satisfaction de son corps étudiantin.

La politique de l'UA sur l'assurance qualité, approuvée et communiquée à l'interne et à l'externe consolide l'application des différents processus, et clarifie le positionnement de l'UA quant aux démarches qualité adoptées et planifiées au niveau institutionnel. Ce qui permet d'assurer la stabilité du système, de consolider l'application de ses procédures et d'en augmenter les effets. Le dynamisme du système est assuré par un ensemble de facteurs favorisant sa mise en application et sa consolidation à travers le temps. L'UA, qui s'est lancée récemment dans le champ de l'assurance qualité, a bien programmé ses actions

inhérentes au processus qualité dans le cadre de sa planification stratégique. Elle a structuré son système à travers une instance principale et responsable, le Vice-rectorat à la Qualité et à l'Accréditation, qui a bénéficié du soutien institutionnel des hautes instances de l'UA ainsi que de l'effet de l'adoption d'une démarche participative qui concerne l'application du référentiel qualité de l'UA.

5.1.2. La dissémination d'une nouvelle culture

L'UA a mis en application un ensemble de mesures en vue de disséminer une nouvelle culture au sein de ses facultés et services universitaires. Cet objectif s'est réalisé avec souplesse et sans rencontrer des obstacles majeurs. Tout d'abord, la mise en application du nouveau système d'assurance qualité a été planifiée et consolidée par les textes institutionnels et par les hautes instances de l'UA. De même, le plan d'action de sa mise en application a porté sur différentes phases afin de préparer le terrain et apporter le soutien nécessaire aux membres de l'UA pour contribuer activement à son application. Plusieurs séances de formation ont eu lieu à différents niveaux, une démarche participative a été adoptée par l'instance responsable du système, une démarche qui a pu bénéficier de l'apport constructif des différentes instances et qui a réussi à favoriser les nouvelles pratiques visées par le système. Les représentations des facultés et des principaux services universitaires a facilité la dissémination de la nouvelle culture. De plus, il serait important de noter que le plan de développement stratégique de l'UA a visé un ensemble de réformes dont l'application a permis aux membres de l'UA de contribuer activement aux différents processus et appliquer les réformes horizontalement plutôt que verticalement. Les résultats tirés jusqu'à l'heure étant considérés satisfaisants par les instances décisionnelles de l'université.

5.2. Les points faibles du système

5.2.1. Le développement des processus

La mise en place de ce nouveau système d'assurance qualité s'est basée sur un ensemble de pratiques visant l'application de ses six standards à l'échelle institutionnelle ainsi qu'à l'échelle facultaire. Malgré la réussite de l'application de nouvelles démarches et de nouveaux processus, l'UA fera face, dans un avenir proche, à un ensemble de défis inhérents à l'élargissement du champ d'application de ce nouveau système. À noter que la mise en place dudit système d'assurance qualité s'est déroulée dans un intervalle de temps relativement court, ce qui est considéré comme une vraie réussite et un défi majeur surmonté par l'UA et ses instances. Cependant, les exercices d'auto-évaluation qui assureront la remontée de l'information vers les instances concernées exigeront un supplément d'effort à déployer par le personnel de l'UA. L'Université fera face à de besoins croissants en matière de recrutement de son personnel. Des allocations budgétaires importantes seront à envisager durant les années à venir. Les évaluations et leurs résultats pourront indiquer de nouveaux besoins qui pourront nécessiter l'élaboration et la mise en place de nouveaux processus. Les textes institutionnels et les processus actuels qui régissent le système ne seront pas suffisants en considérant la croissance des effectifs estudiantins et l'élargissement de l'offre d'enseignement à travers le lancement de nouvelles facultés et de nouveaux programmes d'études. L'avenir précisera les nouveaux besoins et les défis que l'UA devrait envisager à l'avance à travers de nouvelles planifications stratégiques et à travers la multiplication des pratiques évaluatives et le traitement objectif de leurs résultats.

5.2.2. Le renforcement de la gestion du personnel

La croissance planifiée de l'UA nécessitera un recrutement supplémentaire d'enseignants et de personnel administratif. Le renforcement du système d'assurance qualité et l'application de ses différents processus nécessiteront le déploiement de ressources humaines additionnelles afin de pouvoir faire face aux

besoins d'implémentation desdits processus. L'UA fera face à une pression budgétaire, au vu de la nécessité d'allouer des montants supplémentaires au recrutement du personnel pour répondre auxdits besoins. Toute réforme des droits et des obligations des enseignants de l'UA se traduit par la mobilisation de fonds additionnels. L'UA, consciente que la réalisation de sa mission et la consolidation de ses pratiques repose partiellement sur ses ressources humaines, devra étudier et planifier une nouvelle stratégie financière qui lui permettra d'assurer un financement durable et de faire face aux exigences de son système. Le recrutement du personnel impliquera la multiplication des efforts et des ressources afin de pouvoir gérer le capital humain selon les critères d'assurance qualité, sachant que de nouvelles responsabilités, de même que de nouvelles formations seront à l'ordre du jour. De même, le soutien fourni à la recherche nécessitera l'allocation de fonds supplémentaires. La problématique du recours à des fonds externes reste l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les universités du Liban. L'UA devra chercher à équilibrer ses ressources et ses dépenses tout en assurant des financements en croissance. Un plan d'actions relatif à cette situation sera une des nécessités institutionnelles dans l'avenir proche.

5.2.3. La représentativité étudiante

L'UA, qui cherche à intégrer son corps étudiant dans l'ensemble de son fonctionnement, favorise en principe la représentativité étudiante au niveau de ses instances gouvernementales. Elle favorise *a priori* l'organisation de la représentativité des étudiants, à travers le déroulement des élections étudiantes. Les jeunes du Liban font face à un ensemble de défis et vivent dans une société divisée politiquement et surtout confessionnellement et géographiquement. Ils subissent les conséquences de la complexité de la conjoncture sociopolitique du pays et de la région. L'UA œuvre à préparer ses étudiants dans les domaines de la citoyenneté, de l'engagement civique et de la participation démocratique afin de les éduquer et les aider à surmonter les obstacles sociaux. Cependant, la conjoncture politique s'impose en force majeure et empêche les universités du Liban d'appliquer les démarches et mesures garantissant la

représentativité étudiante et l'organisation d'élections. L'UA s'efforce de réduire les effets frénateurs d'une telle situation, et prend des dispositions transitoires afin de préserver l'ancrage des étudiants dans le fonctionnement institutionnel de l'université, s'agissant de dispositions qui ne permettent pas de pallier complètement à un processus démocratique rendu caduc par la conjoncture sociopolitique. Les universités ont besoin de s'investir davantage au niveau de l'éducation citoyenne, tandis que de nouveaux processus qui favorisent l'implication des étudiants dans la gouvernance universitaire sont nécessaires. Même si l'UA dispose d'une vision claire à cet effet, de nouvelles planifications et de nouvelles mesures seront nécessaires afin de faire face aux besoins croissants en matière d'éducation et d'accompagnement des étudiants.

Liste des Abréviations

FIN	Faculté d'Ingénieurs
FGA	Faculté de Gestion des Affaires
FIC	Faculté d'Information et de Communication
FSS	Faculté des Sciences de Sport
FMM	Faculté de Musique et Musicologie
FTP	Faculté des Sciences Théologiques et des Etudes Pastorales
DSI	Département des Sciences Infirmières
PHT	Département de Physiothérapie
PRD	Département de Technologie de Laboratoires Dentaires
VRQA	Vice-Rectorat à la Qualité et à l'Accréditation
VRAAI	Vice-Rectorat aux Affaires Académiques et et aux Relations Internationales
VRR	Vice-Rectorat à la Recherche
VRI	Vice-Rectorat à L'Innovation
CPAQ	Comité de Pilotage de l'Assurance Qualité
BOA	Bureau d'Orientatation et d'Admission
SA	Enseignant-chercheur
PA	Académicien-praticien
SP	Enseignant-praticien
IP	Instructeur-praticien
PECUA	Pool De Concertation Estudiantine à l'Université Antonine
APUI	Centre d'Accompagnement en Pédagogie Universitaire et d'Intégration
TICKET	Telecommunications, Information and Computer Key Enabling Technologies
CRTM	Centre de Recherche sur les Traditions Musicales
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CNRS	Conseil National de la Recherche Scientifique
CNRS-L	Conseil National de la Recherche Scientifique - Liban
RTMMAM	Revue des Traditions Musicales des Mondes Arabe et Méditerranéen
CREMAC	Centre de Recherche Euro-Méditerranéen en Arts et Communication
CQGA	Commission de Qualification aux Grades Académiques
PREM	Publications & Research in Economics & Management

Liste des Annexes

Annexe 1 - Le Statut Organique de l'UA

Annexe 2 - Le Statut de l'enseignant à l'UA

Annexe 3 - Le Règlement intérieur des Affaires Académiques à l'UA

Annexe 4 - Le Règlement intérieur des Editions de l'UA

Annexe 5 - La Politique de l'UA sur l'Assurance Qualité

Annexe 6 - La composition du CPAQ

Annexe 7 - Le Plan de développement stratégique du secteur de la recherche scientifique à l'UA

Annexe 8 - Le Règlement intérieur de la recherche scientifique à l'UA

Annexe 9 - La Politique de soutien financier à la recherche à l'UA

Annexe 10 - La Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains

Annexe 11 - La Politique inhérente à l'organisation de colloques à l'UA

Annexe 12 - Les données statistiques inhérentes aux indicateurs de performance pour les années académiques 2014-2015 et 2015-2016

Annexe 13 - Les Publications des enseignants de l'UA (année académique 2014-2015)

Annexe 14 - Les Publications des enseignants de l'UA (année académique 2015-2016)

Annexe 15 - Les Qualifications des enseignants de l'UA (année académique 2014-2015)

Annexe 16 - Les Qualifications des enseignants de l'UA (année académique 2015-2016)

Annexe 17 - Le bilan des formations offertes par le centre APUI