

Université Antonine

Réf: 380-2020

Rapport de suivi remis à l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité à la mi-période de la validité de la certification institutionnelle obtenue en septembre 2017

Avril 2020

Sommaire

Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	5
Préambule.....	7
Avertissements.....	8
I- Modifications opérées au niveau du système interne d'assurance qualité	9
1. L'assurance qualité comme partie intégrante de la stratégie.....	9
a. Mise en contexte.....	9
b. Une meilleure transversalité	10
c. La continuité moyennant l'articulation qualité-stratégie	11
2. La formalisation progressive des processus.....	12
a. Mise en contexte.....	12
b. Positionnement institutionnel.....	13
c. Le processus de promotion ou de qualification aux grades académiques	14
d. Le processus de renouvellement des contrats des ETP	15
e. Le processus de recrutement enseignant	17
3. La centralité de l'expérience étudiante	18
a. Mise en contexte.....	18
b. Positionnement institutionnel.....	19
c. Mise en œuvre	20
4. Un enseignement et un apprentissage centrés étudiant.....	21
a. Mise en contexte.....	21
b. Une réforme multiniveau	21
c. Un meilleur accompagnement de l'étudiant.....	23
d. La formation continue du corps enseignant	24
e. La réforme au cœur de la stratégie	24
II- Description du système interne d'assurance qualité	25
1. Une responsabilité partagée.....	25
2. Le Conseil administratif.....	26
3. Le <i>Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité</i> (ISAQ).....	27
4. Le <i>Comité de pilotage pour l'assurance qualité</i> (CPAQ)	28
5. Une nouvelle politique.....	29
6. L'initiative <i>Assurance qualité à l'Université Antonine</i> (AQUA).....	30
III- Mise en œuvre des treize recommandations.....	32
1. Recommandation 1 [Standard 1.2].....	32
2. Recommandation 2 [Standard 1.3]	32
a. Mise en contexte.....	32
b. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)	32
c. Le Pool étudiant de concertation universitaire antonine	34
d. Les enquêtes de satisfaction et les focus groups.....	35
e. Amélioration continue.....	36
3. Recommandation 3 [Standard 1.3]	37
a. Mise en contexte.....	37
b. La composition et l'activation des comités consultatifs facultaires	37
c. L'analyse des logiques de carrière et du retour employeur.....	38
d. Les formations professionnalisantes courtes	38
e. Des partenariats multiniveaux	39

f.	Le lien université-société au cœur de la stratégie.....	40
4.	Recommandation 4 [Standard 2.2]	41
a.	Mise en contexte.....	41
b.	La gestion basée sur les données	42
c.	La transformation digitale	43
d.	Une planification stratégique améliorée	44
5.	Recommandation 5 [Standard 3.1]	44
a.	Mise en contexte.....	44
b.	L'impact fédérateur du Comité académique (CAD)	44
c.	L'exemple des cours de formation commune	45
d.	La stratégie des facultés pilotes.....	46
e.	La révision des programmes de 2 ^e cycle.....	46
f.	La nouvelle méthodologie du CPAQ.....	47
g.	Les bonnes pratiques au service de la proactivité	48
6.	Recommandation 6 [Standard 3.3]	49
a.	Mise en contexte.....	49
b.	L'amélioration de la mobilité étudiante entrante	50
7.	Recommandation 7 [Standard 4.1]	51
a.	Mise en contexte.....	51
b.	Un transfert avéré à la FI et la FMM.....	51
c.	Le transfert du savoir	52
d.	Un support institutionnel différencié : la priorité à la recherche à impact social direct... 53	
e.	Le transfert de la recherche vers la société au cœur de la stratégie	54
8.	Recommandation 8 [Standard 4.1]	55
a.	Mise en contexte.....	55
b.	L'existence d'un transfert systématisé et documenté.....	55
c.	L'orientation vers l'enseignement éclairé par la recherche.....	57
9.	Recommandation 9 [Standard 4.1]	58
a.	Mise en contexte.....	58
b.	Implémentation et communication ciblées	58
c.	Amélioration continue.....	59
10.	Recommandation 10 [Standard 4.3]	59
a.	Mise en contexte.....	59
b.	Une mise en réseau systématisée à la FI, la FMM et la FIC	60
c.	La mise en place d'unités de recherche aptes à la mise en réseau international à la FGA, la FSP et la FSS	61
11.	Recommandation 11 [Standard 5.4]	63
a.	Mise en contexte.....	63
b.	Une Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes.....	64
c.	La Cellule parité.....	64
d.	Des progrès au niveau de l'écart entre les genres.....	65
e.	Face aux stéréotypes de sexe	65
f.	La parité comme enjeu stratégique.....	65
12.	Recommandation 12 [Standard 6.2]	66
a.	Mise en contexte.....	66
b.	Monitoring et communication relatifs aux démarches qualité : l'exemple de l'apprêtement à la réforme du système académique	66
c.	La communication sur l'impact des démarches qualité en général	68
13.	Recommandation 13 [Standard 6.3]	69
IV-	Modifications prévues entre 2020 et 2022.....	70
1.	Au niveau de la gouvernance	70

2.	Au niveau de l'enseignement.....	70
3.	Au niveau de la recherche	71
4.	Au niveau des ressources humaines.....	71
5.	Au niveau de la communication	72
Liste des annexes		73
	Documents règlementaires	73
	Documents relatifs à la certification institutionnelle.....	73
	Documents relatifs à la planification stratégique.....	73
	Échantillons représentatifs du fonctionnement du système interne d'assurance qualité	74
	Documentation relative aux processus d'assurance qualité	75
	Comptes rendus	75
	Accords et partenariats	75
	Divers	76

Liste des abréviations, sigles et acronymes

APUI	Centre d'accompagnement en pédagogie universitaire et intégration
AQUA	Assurance qualité à l'Université Antonine [initiative]
BAO	Bureau des admissions et de l'orientation
BIP	Bureau d'insertion professionnelle
BRI	Bureau des relations internationales
CA	Conseil administratif
CAd	Comité académique
CE	Comité d'éthique
CFP	Centre de formation permanente
CL	Centre de langues
CPAQ	Comité de pilotage pour l'assurance qualité
CQGA	Commission de qualification aux grades académiques
CRS	Conseil de la recherche scientifique
CRTM	Centre de recherche sur les traditions musicales
CUA	Conseil de l'Université Antonine
DLT	Département [programmétique] de technologie de laboratoire dentaire
DPT	Département [programmétique] de physiothérapie
DRC	Dossier de renouvellement de contrat
DRI	Département de la recherche institutionnelle
DRH	Département des ressources humaines
DSI	Département [programmétique] des sciences infirmières

DUEPP	Diplôme universitaire européen de préparation physique
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ETP	Enseignant à temps plein
FGA	Faculté de gestion des affaires
FI	Faculté d'ingénierie
FIC	Faculté d'information et communication
FMM	Faculté de musique et musicologie
FSP	Faculté de santé publique
FSS	Faculté des sciences du sport
FSTEP	Faculté des sciences théologiques et des études pastorales
ISAQ	Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité
MCE	Membre du corps enseignant
PECUA	Pool étudiant de concertation universitaire antonine
PIA	Programme d'immersion académique
SG	Secrétariat général
UA	Université Antonine
VRA	Vice-rectorat à l'administration
VRAA	Vice-rectorat aux affaires académiques
VRDHI	Vice-rectorat au développement humain intégral
VRE	Vice-rectorat exécutif
VRQA	Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation [ancien]
VRR	Vice-rectorat à la recherche
VRRI	Vice-rectorat aux relations internationales [ancien]

Préambule

L'Université Antonine (UA) a obtenu sa certification institutionnelle par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) le 29 septembre 2017.

Dans son rapport du 26 juin 2017, le groupe d'experts avait formulé à l'intention de l'AAQ une proposition de certification positive assortie de treize recommandations dont l'UA a reconnu la plus-value et a prévu la mise en œuvre, et ce dans sa prise de position du 7 juillet 2017.

Conformément aux dispositions du contrat signé entre l'UA et l'AAQ (n° VU16-205), notamment la section 5 « Obligations de l'université », où il est prévu que l'UA remettrait un rapport de suivi des recommandations du groupe d'experts à la mi-période de la validité de la certification, l'UA remet à l'AAQ le présent rapport rédigé conformément aux exigences exprimées dans la lettre adressée par Dr Christoph GROLIMUND et Mme LAURA BECCARI, le 18 septembre 2018, à la Vice-rectrice exécutive de l'UA, intitulée « Remise du rapport de suivi »¹.

Ce rapport comprend :

1. Une description des modifications opérées au niveau du système interne d'assurance de la qualité depuis l'évaluation menée par le groupe d'experts en 2017 ;
2. Une description du système actuel ;
3. Une description de la mise en œuvre des treize recommandations formulées par les experts ;
4. Une description des actions envisagées pour la période allant d'avril 2020 à septembre 2022.

Sont attachés, en annexes, les documents jugés utiles à l'évaluation de l'efficacité et de la pertinence des démarches qualité.

¹ La lettre en question est placée en annexe [15].

Avertissements

1. L'UA a lancé en janvier 2019 les préparatifs de son nouveau plan stratégique pour la période 2020-2025, intitulé *UA 2025: Better and Beyond*. Le présent rapport fait référence à la version *draft* du plan² (qui sera finalisé en novembre 2020), et ce comme suit :

- Une lettre majuscule qui représente un but stratégique/domaine. Ainsi, la lettre A désigne-t-elle le plan relatif au recrutement ; B renvoie au plan des affaires académiques ; C à celui de la recherche ; D à la vie étudiante ; E à la gouvernance et F au service de la société.
- Le domaine est suivi d'une série de chiffres désignant, respectivement, un objectif spécifique, une initiative, une action (le cas échéant).

Ainsi, [UA 2025/E1.2.3] désigne l'action 3 prévue dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative 2 conçue en vue d'atteindre l'objectif spécifique 1 au niveau de la gouvernance.

2. L'UA est actuellement en période de transition vers le trilinguisme. Traditionnellement francophone, avec un nombre limité de programmes où l'enseignement est dispensé en arabe, elle offre de plus en plus de programmes où l'anglais est la principale langue d'enseignement. Il s'agit de répondre à la demande du marché de l'emploi et des étudiants et de s'aligner sur la tendance prédominante dans l'enseignement supérieur, à la double échelle nationale et mondiale³. C'est ce qui explique les disparités linguistiques entre les documents auxquels le présent rapport fait référence.

Notons que le nouveau plan stratégique de l'UA prévoit la clôture de cette période de transition via une panoplie d'actions, dont notamment : [UA 2025/B1.1.1], [UA 2025/E1.1.1], etc.

3. Dans le présent rapport, la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes. L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture du texte et n'a aucune intention discriminatoire.

² Cette version est placée en annexe [18].

³ Il suffit pour s'en convaincre de savoir que 55% des bacheliers libanais du bac français optent pour des études universitaires en anglais. Sur ce point, voir : El-Hage, A.M (2019). « Quand la francophonie au Liban trébuche aux portes de l'université ». *L'Orient-Le Jour*, <https://www.lorientlejour.com/article/1164622/quand-la-francophonie-au-liban-trebu-che-aux-portes-de-luniversite.html>.

I- Modifications opérées au niveau du système interne d'assurance qualité

Entre 2017 et 2019, le système interne d'assurance qualité de l'UA a été restructuré à la lumière des réserves et recommandations exprimées à son sujet dans le *Rapport des experts* et reprises dans le *Rapport final*, mais aussi dans l'esprit des orientations du nouveau plan stratégique de l'UA en cours de préparation, *UA 2025 : Better and Beyond*⁴.

Les modifications touchèrent notamment les dimensions ci-après :

1. L'assurance qualité comme partie intégrante de la stratégie

a. Mise en contexte

Le *rapport des experts* a soulevé, parmi les points faibles du système interne d'assurance qualité de l'UA tel qu'implémenté en 2017, son caractère « peu intégré »⁵. Il a par conséquent recommandé de favoriser les synergies et la transversalité entre et à l'intérieur des domaines couverts. En outre, constatant que le système reposait essentiellement sur la performance individuelle⁶, il a recommandé l'initiation d'une réflexion institutionnelle sur les moyens de formaliser les processus afin de renforcer la continuité et la pérennité des projets et processus mis en place.

À la lumière de ces remarques, l'UA a entrepris une révision de son système d'assurance qualité, et ce dans deux directions corollaires :

- 1- L'amélioration de la transversalité en vue de décloisonner différents domaines, d'éviter les silos et de favoriser la synergie et le partage des bonnes pratiques ;
- 2- La garantie de la continuité et de la pérennité des processus en généralisant la planification stratégique des efforts d'amélioration continue.

Ce faisant, elle a tenté de relever les deux défis majeurs, à savoir la jeunesse de son système d'assurance qualité et la faiblesse des mécanismes de type *bottom-up*⁷.

⁴ La version *draft* de ce rapport est placée en annexe [18].

⁵ Cf. *Le rapport final*, p. 30.

⁶ *Ibid.*, p. 7.

⁷ Cf. *Ibid.*, p. 5 et 31, par exemple.

b. Une meilleure transversalité

L'assurance qualité est actuellement reconnue comme une responsabilité partagée, et non comme une fonction à part. Le Recteur mandate chacun des vice-recteurs du suivi de la qualité dans le secteur qui lui est imparti, et ce à la lumière de la *Politique de l'assurance qualité* de l'UA⁸. Ainsi, la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage relève-t-elle des compétences et responsabilités du Vice-rectorat aux affaires académiques (VRAA) ; la qualité des services étudiants relève de la responsabilité du Vice-rectorat au développement humain intégral (VRDHI), et ainsi de suite.

À la place du *Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation*⁹ (VRQA) qui fonctionnait en parallèle avec les autres vice-rectorats, l'UA a mis en place un *Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité* (ISAQ), unité de coordination, de mise en synergie et de soutien aux efforts d'amélioration continue de toutes les unités, relevant du Recteur, et donc représentée directement au sein du Conseil administratif (CA). Loin de se surajouter aux autres structures de l'UA, sa fonction consiste à aider les vice-recteurs, les doyens et les directeurs de services à mettre en œuvre le système qualité dans le cadre de leur responsabilité. Plus précisément, ISAQ œuvre à identifier et disséminer les pratiques unitaires jugées utiles à la gouvernance institutionnelle et à promouvoir la culture de la qualité en initiant des réflexions et des mises en commun et en proposant et/ou accompagnant des projets visant l'amélioration de la qualité des activités de l'UA.

Ce même *Bureau* étant en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre synergique et intégrée du plan stratégique de l'UA et du pilotage de toutes les initiatives stratégiques transversales, il constitue une concrétisation de l'engagement de l'UA à établir une articulation dynamique entre assurance qualité et planification stratégique.

⁸ Texte disponible sur le site web de l'UA :

<https://www.ua.edu.lb/Library/Assets/Gallery/Documents/Assurancequalite/Politique-d-assurance-qualite-de-l-UA.pdf> et attaché au présent rapport en annexe [10].

⁹ Mis en place durant l'année académique 2014-2015, le *Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation* (VRQA) a lancé les préparatifs de l'accréditation institutionnelle et piloté l'élaboration du *Rapport d'auto-évaluation*, remis à l'AAQ en 2017 [Annexe 13]. Sa mission consistait à coordonner le travail du *Comité de pilotage pour l'assurance qualité* (CPAQ) et d'œuvrer au traitement des résultats de l'auto-évaluation, à la formulation des synthèses et à leur diffusion aux instances et individus concernés.

c. La continuité moyennant l'articulation qualité-stratégie

Dans ce contexte, il est primordial de rappeler le défi que constitue la « fraîcheur » du système d'assurance qualité. En effet, et comme l'avaient souligné les experts, « l'autoévaluation effectuée dans le cadre de la (...) procédure de certification a coïncidé avec le premier cycle d'application de la politique qualité institutionnelle »¹⁰. Dans pareilles situations, le risque est grand de mettre en place un système orienté accréditation plutôt qu'un système orienté qualité, et de privilégier l'assurance qualité vis-à-vis de l'évaluateur plutôt que de se concentrer sur la création de la qualité pour les étudiants et autres parties prenantes¹¹.

La démarche de l'UA s'inscrit en porte-à-faux contre cette tendance. À partir de l'année académique 2017-2018, notre priorité fut d'aider les différents corps de l'Université à s'approprier l'exploit et la responsabilité qu'est l'obtention de la certification institutionnelle et de conduire une implémentation synergique, intégrée et durable des recommandations, sans sombrer dans les dérives désormais connues des politiques invasives d'amélioration de la qualité. Ces dernières peuvent effectivement avoir l'effet inverse si l'accent y est mis sur les réglementations et les facteurs de fonctionnement organisationnels¹². Parmi les conséquences d'une approche pareille, on cite la fragmentation de la vie universitaire et le découragement des universitaires obsédés par des mesures étroites de responsabilisation, de normalisation et de contrôle¹³.

Visant l'amélioration effective et durable de la qualité, notre approche consiste désormais à :

1. Assumer les disparités inter-unitaires au niveau de la maturité du système d'assurance qualité¹⁴. Tout plan d'amélioration est désormais précédé par une étude du degré d'apprêtement de chacune des unités concernées ;

¹⁰ *Rapport final*, p. 5.

¹¹ Cf. sur ce point, et à titre d'exemple : McNay, I. (2007). « Valeurs, principes et intégrité : normes universitaires et professionnelles dans l'enseignement supérieur au Royaume-Uni ». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, vol. 19, n°3, p. 45-71, <https://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignement-superieur-2007-3-page-45.htm>.

¹² Voir sur ce point : Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. SRHE/Open University Press, Maidenhead.

¹³ Parmi les différentes mises en garde relatives à ce contre-effet potentiel des politiques d'amélioration de la qualité, on peut se référer à : Rowland, S. (2002). "Overcoming Fragmentation in Academic Life: The Challenge for Academic Development". *Higher Education Quarterly*, vol. 56, no. 1, p. 52-64.

¹⁴ Les unités accréditées (telles que le Département de physiothérapie accrédité, depuis 2018, par la Confédération mondiale de physiothérapie) ou en voie d'accréditation (comme les programmes de la Faculté de musique et

2. Favoriser les mises en commun et les efforts d'harmonisation visant le partage des bonnes pratiques ;
3. Conduire une mise en œuvre différenciée et contextualisée des recommandations des experts ;
4. Établir une articulation efficiente entre l'assurance qualité et la stratégie. Cette articulation est la raison d'être du *Bureau de l'assurance qualité et des initiatives stratégiques*. Elle garantit la continuité et la pérennité des projets entrepris. C'est dans cet esprit que l'UA a mis en œuvre chacune des treize recommandations des experts, en planifiant conjointement les améliorations ponctuelles, d'une part, et les orientations institutionnelles aptes à les compléter et en maximiser l'impact, d'autre part.

La période allant de 2017 à 2019 marque ainsi le passage de l'UA en matière d'assurance qualité d'une approche essentiellement *top-down*, à une approche participative qui requiert l'adhésion réfléchie et proactive de tous les membres de l'institution, et d'une action centrée sur la performance des individus à la poursuite collective d'objectifs stratégiques définis, implémentés et monitorés collectivement.

2. La formalisation progressive des processus

a. Mise en contexte

Le *Rapport des experts* a formulé des réserves concernant les processus « peu formalisés et basés sur les individus », soulignant la nécessité de les encadrer dans un système formel qui assure la transparence, la traçabilité, la pérennité et des mécanismes efficaces¹⁵. Le travail accompli entre 2017 et 2019 sur les processus qualité s'est concentré à articuler deux exigences : la nécessité de la formalisation pour renforcer l'équité et la traçabilité, d'une part, et le besoin d'adopter le rythme optimal qui permettrait de surmonter les résistances et garantirait une appropriation positive par les concernés, d'autre part.

Parmi les différents processus qualité, le *Rapport des experts* a accordé une importance particulière à ceux liés au recrutement, la promotion et autres sujets potentiellement conflictuels : « Malgré

musicologie actuellement en passe d'être accrédités par l'agence *Music Quality Enhancement*) sont naturellement plus avancées que les autres.

¹⁵ *Rapport final*, p. 10.

l'efficacité actuelle du milieu familial d'un petit établissement, les processus mis en place pourraient ne plus suffire lorsque la taille de l'établissement sera doublée¹⁶, notamment en ce qui concerne les mesures permettant de régler les cas potentiellement conflictuels (recrutement, promotion, etc.) »¹⁷.

Nous résumons, ci-après et à titre d'exemple, les progrès effectués au niveau de la formalisation des processus qualité liés au recrutement, à l'évaluation et à la promotion du corps enseignant.

b. Positionnement institutionnel

L'UA s'est approprié les exigences liées à l'assurance qualité en matière de gestion des ressources humaines. Dans sa *Politique de l'assurance qualité*¹⁸, elle s'engage à :

- Asseoir ses décisions en matière (...) de recrutement et de promotion du personnel sur une information quantitative et qualitative pertinente et récente ;
- Définir, respecter et rendre publics les mécanismes de la qualification pour l'ensemble de son personnel (recrutement, promotion, formation continue) ;
- Évaluer périodiquement les performances de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration.

¹⁶ En fait, l'UA s'était précédemment donnée l'objectif d'atteindre 5000 étudiants en 2020, ce qui équivalait au double de ses effectifs lors du lancement du plan stratégique *Vision 2020*. Cet objectif n'a pas été atteint. En effet, en 2018-2019, le corps étudiant de l'UA compte 3688 étudiants. Ceci s'explique partiellement par l'incapacité de l'UA à inaugurer les nouveaux programmes qu'elle envisageait, durant la période considérée, et ce à cause de la longueur de la procédure d'obtention de l'agrément ministériel requis pour lesdits programmes, longueur aggravée entre 2014 et 2019, par les multiples vacances à différents niveaux décisionnels (Présidence de la république, entre 2014 et 2016 ; Cabinet, entre mai 2018 et janvier 2019 ; Direction générale de l'enseignement supérieur, depuis 2019...). Ajoutons que selon les projections du *Département de la recherche institutionnelle*, l'objectif en question est actuellement plus difficile à atteindre et ce en raison de plusieurs facteurs, dont, en premier lieu, la stabilité des effectifs étudiants réussissant annuellement le Bac libanais ou son équivalent (35.000/an), dont 39% s'orientent vers l'Université Libanaise (publique), les autres se répartissant sur 41 universités privées (1,2 université par 1000 étudiants). Dans ce contexte hypercompétitif, la part du marché revenant à l'UA croît systématiquement : Elle s'estimait à 2,4 % en 2016-2017, 2,68 % en 2017-2018, 2,85 % en 2018-2019 et 2,95 % en 2019-2020. Une croissance nettement supérieure est difficilement envisageable dans ce contexte. Si l'on ajoute aux facteurs susmentionnés la crise économique actuelle qui va réduire la capacité de l'UA à investir dans de nouveaux programmes, d'une part, et entraîner une baisse plus ou moins drastique des effectifs étudiants des universités privées, d'autre part, l'on comprend pourquoi l'UA est dans l'obligation de renoncer, pour le moment, à l'ambition d'atteindre 5000 étudiants.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ § V.1.5 & V.4.1-2.

Les processus désormais en place répondent cette triple exigence¹⁹.

c. Le processus de promotion ou de qualification aux grades académiques²⁰

c.1 Description du processus

Le *Statut de l'enseignant*²¹, mis en vigueur et rendu public en 2015, spécifie, dans son chapitre VII, le processus en question. Il peut être résumé comme suit :

Le candidat à la qualification constitue son dossier de candidature suivant les orientations définies par l'article 36 ; il le soumet au Doyen de sa faculté d'attache²² qui y joint son rapport et soumet le tout au Recteur. Ce dernier en délègue l'étude à la Commission de qualification aux grades académiques (CQGA), constituée du Vice-recteur à la recherche, du Vice-recteur aux affaires académiques et d'un professeur titulaire de l'UA qui est nommé par le Recteur, à cet effet, au vu de son expérience. La CQGA peut faire appel à des experts externes, au cas par cas, et en fonction des domaines disciplinaires des candidats à la qualification. Il appartient au Recteur de statuer en dernière instance sur chaque demande, sachant que cette décision finale doit être communiquée au candidat avant le 31 mai de l'année universitaire précédant celle où la qualification est susceptible de prendre effet.

c.2 Mise en œuvre et impact

Lors de la visite des experts en 2017, aucun usage de ladite procédure n'avait encore été fait. Y reconnaissant un élément fondamental du système d'assurance qualité en matière d'enseignement et de gestion des ressources humaines, et constatant que le texte réglementaire ne prévoyait

¹⁹ Par exemple, le passage d'un ETP à un grade académique supérieur est conditionné par un ensemble de *réalisations documentées et traçables* en matière d'ancienneté, d'enseignement, de recherche et de service. Ce processus est connu de toute la communauté, il s'agit d'un texte officiel, mis en vigueur en 2015. Il a été imprimé et distribué aux enseignants, il est également disponible et téléchargeable depuis le site web de l'UA. Il s'agit d'un processus périodique (la durée minimale entre deux promotions), bien qu'il faille signaler que les ETP ne sont pas obligés de se présenter à la promotion.

²⁰ Nous décrivons, en premier, les processus existants (et qui ont été mis en œuvre entre 2017 et 2019), et passons ensuite à ceux nouvellement établis.

²¹ Disponible sur le site de l'UA sur le lien :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Statut-de-l-enseignant-l-UA.pdf>, attaché au présent rapport en annexe [2].

²² Avant le 15 janvier de l'année universitaire précédant celle où la qualification est susceptible de prendre effet.

aucune périodicité contraignante, le Recteur prit l'initiative d'exhorter les enseignants remplissant les conditions d'éligibilité à présenter leurs dossiers de qualification.

Entre 2017 et 2019, la CQGA a par conséquent étudié et arbitré six dossiers de promotion et de qualification²³.

Actuellement, la procédure est connue et stabilisée, elle est rappelée en début d'année avec son calendrier²⁴. Elle agit comme une boucle de rétroaction poussant les enseignants à mieux s'investir dans les activités de recherche, à prendre part à des activités de ressourcement et de développement professionnel et à inciter les étudiants à prendre part aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), car les résultats de ces évaluations font partie intégrante du dossier de qualification.

Cependant, le processus de promotion n'est pas obligatoire (aucun texte ne définit la durée maximale qu'un enseignant à temps plein a le droit de passer dans un grade déterminé), l'UA a donc procédé à l'amélioration de sa procédure de renouvellement des contrats des enseignants à temps plein (ETP), procédure complémentaire en matière d'évaluation périodique de la performance du corps enseignant.

d. Le processus de renouvellement des contrats des ETP

d.1 Description du processus

Tel que décrit dans l'article 33, alinéa 2, du *Statut de l'Enseignant*, ce processus se réduit à une concertation entre le chef de l'unité d'affiliation de l'enseignant et le Recteur. Cette procédure a été développée à partir de l'année académique 2017-2018. Elle comporte désormais les étapes suivantes :

- Renseignement par le membre du corps enseignant (MCE) concerné du dossier de renouvellement de contrat (DRC) où il lui est demandé de faire la synthèse de son activité durant la période considérée en matière d'enseignement, de recherche, de

²³ Il s'agit de qualifications aux grades de Professeur associé et de Professeur titulaire, étant donné que le passage du grade de Chargé de cours à celui de Maître de conférences se fait d'une manière automatique lors de l'obtention par le chargé de cours d'un doctorat de recherche ou du plus haut diplôme dans une spécialisation non dotée de doctorat.

²⁴ Des échantillons représentatifs des différentes étapes du processus de qualification aux grades académiques sont attachés en annexes [43 ; 44 ; 45].

service et de développement professionnel, ainsi que de faire le point sur les ressources que l'UA pourrait mettre à sa disposition pour l'aider à mettre en œuvre ses plans futurs. Il joint à ce formulaire les résultats des EEE pour les matières qu'il a enseignées, les rapports d'évaluation par les pairs, le cas échéant, et son CV mis à jour ;

- L'évaluation par le Doyen des prestations de l'enseignant et de la qualité de son engagement au sein de la faculté ;
- L'étude du dossier ainsi constitué par les vice-recteurs aux affaires académiques, à la recherche, et exécutif qui établissent leurs rapports et les soumettent au Recteur à qui revient la décision finale ;
- La communication de la décision rectorale au MCE (la décision concerne le renouvellement ou non du contrat, la durée du renouvellement le cas échéant, avec, au besoin, les améliorations requises, comme par exemple, l'engagement dans un cycle doctoral, la demande de soutien et d'accompagnement en matière de pédagogie universitaire, plus de production au niveau de la recherche, etc.).

d.2 Mise en œuvre et impact

Entre 2017 et 2019, vingt-et-un ETP ont présenté des dossiers de renouvellement de contrats²⁵. Parmi les onze non docteurs, six sont déjà engagés dans des études doctorales.

d.3 Amélioration continue

Cette procédure *ad experimentum* est appelée à être codifiée dans un texte réglementaire. En effet, le nouveau plan stratégique des affaires académiques prévoit la rédaction d'une politique d'évaluation globale des MCE, spécifiant les modalités de prise en compte des évaluations et la pondération de chacun des éléments du dossier. Il prévoit également de systématiser, par un nouveau texte, la procédure de renouvellement des contrats des MCE, qu'il s'agisse des enseignants à temps plein ou des vacataires [UA 2025/B4.3.2].

²⁵ Des échantillons représentatifs des différentes étapes du processus de renouvellement de contrat des ETP sont attachés en annexes [46 ; 47 ; 48].

Notons également qu'à partir de l'année académique 2020-2021, l'enseignant pourrait renseigner et mettre à jour son profil académique (et donc ses dossiers de renouvellement et/ou de promotion) en ligne, grâce à un logiciel de gestion des ressources humaines.

e. Le processus de recrutement enseignant

Quant au processus de recrutement des enseignants, il a été lui aussi formalisé et développé de manière à permettre une prise de décision collégiale, transparente et fondée sur les données.

e.1 Description du processus

L'article 2 du *Statut de l'Enseignant* énumérait les qualités requises en la personne de l'enseignant à l'UA, tandis que l'article 7 du *Règlement intérieur des affaires académiques* soulignait que l'engagement par le Recteur de nouveaux enseignants se fait « sur proposition des doyens », sans plus de détails.

Dans le cadre de la formalisation des processus relatifs à la gestion du capital humain académique, une troisième annexe au *Statut de l'enseignant* a été mise en vigueur et publiée en octobre 2017²⁶, formalisant et développant le processus lequel prévoit désormais :

- La publication²⁷ d'une offre d'emploi relative à chacun des postes vacants ;
- La présélection argumentée des candidatures par le Doyen ;
- La comparution des candidats jugés éligibles par le Doyen par-devant le Conseil de la faculté, et ce en présence de représentants du *Centre de langues* (CL) et du *Centre d'accompagnement en pédagogie universitaire et intégration* (APUI) ;
- L'établissement de rapports écrits par les trois instances susmentionnées ;
- La prise de décision : embauche d'un candidat (avec au besoin, recommandation d'accompagnement en matière de pédagogie universitaire) ou relance de la procédure.

²⁶ L'arrêté rectoral instaurant cette annexe est disponible sur le site web de l'UA :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Annexe-3-au-Statut-Enseignant-relative-au-Recrutement-Enseignant-arre%CC%82te%CC%81-rectoral.pdf>, il est également placé en annexe [4].

²⁷ Sur le site web et les réseaux sociaux de l'UA, au minimum.

e.2 Mise en œuvre et impact

Le processus permet une évaluation multiniveau des candidats : le Doyen vérifie l'éligibilité des candidats de par leurs diplômes et leur expérience dans l'enseignement supérieur, le Conseil de l'unité vérifie leur compétence au niveau des disciplines qu'ils seront appelés à enseigner, le Centre APUI évalue leurs compétences en pédagogie universitaire, et le CL leur maîtrise de la/les langue(s) d'enseignement.

Depuis la mise en application de l'annexe 3 au *Statut de l'Enseignant* et jusqu'à la rédaction du présent rapport, 173 enseignants vacataires²⁸ ont été recrutés suivant cette procédure²⁹.

En somme, l'effet cumulé de ces trois processus est une nette amélioration de la qualité des ressources humaines dédiées à l'enseignement et la recherche, ainsi qu'une implication positive, voire proactive, de la part de tous les acteurs et contributeurs (enseignants candidats à la promotion ou au renouvellement, évaluateurs des dossiers de qualification, membres des conseils facultaires et départementaux, membres du Centre APUI et du CL, etc.).

Ce chantier exemplifie, à notre avis, l'articulation optimale entre les mécanismes de type *top-down* et des initiatives de type *bottom-up*.

3. La centralité de l'expérience étudiante

a. Mise en contexte

Le plan stratégique de l'UA *Vision 2020 : croissance et développement* (2014) était régi par la vision d'une « Université (1) de référence, (2) accréditée et (3) centrée étudiant »³⁰. Avec l'obtention de la certification en 2017, l'UA s'est engagée dans l'implémentation du troisième composant de ladite vision et ce à la lumière du *Rapport des experts* (lequel a confirmé des données collectées via les focus groups et les questionnaires de satisfaction et autres).

²⁸ Certains de ces enseignants sont devenus des ETP.

²⁹ Des échantillons des offres relatives aux postes d'enseignement sont disponibles sur la section du site web de l'UA dédiée au recrutement : <https://ua.edu.lb/academicjobs>. Des échantillons représentatifs des autres étapes du processus, notamment les rapports d'audition et la communication des noms et profils des nouveaux enseignants (ETP uniquement), sont attachés en annexes [49 ; 50].

³⁰ Ce plan est placé en annexe [16].

Par exemple, les experts avaient souligné la nécessité d'améliorer « l'organisation et la planification des études, deux domaines impactant largement la vie estudiantine », citant en particulier « la demande émanant des étudiants d'obtenir suffisamment tôt le calendrier de l'année académique comprenant les périodes d'examens et celles de vacances »³¹.

Cet aspect de l'expérience étudiante a été nettement amélioré durant la période allant de 2017 à 2020. Le Secrétariat général (SG) en charge de l'élaboration et de la gestion du calendrier universitaire veille désormais à ce que les données relatives à l'organisation des cours et des examens soient communiquées à l'ensemble de la communauté, et plus particulièrement aux étudiants, assez tôt. À titre d'exemple, le calendrier académique de l'année 2019-2020 a été communiqué aux étudiants dès mars 2019³². En outre, le SG a révisé sa stratégie communicationnelle avec les étudiants et a opté pour des formats et des supports plus adaptés et plus efficaces³³. En effet, à partir de 2017, les circulaires visant les étudiants sont systématiquement partagées sur le SIS (compte personnel de l'étudiant), sur les écrans LED des campus et moyennant des télémessages (SMS). Quant aux informations relatives aux échéances et autres informations utiles, elles sont également partagées sur les réseaux sociaux.

b. Positionnement institutionnel

La *Politique d'assurance qualité* reconnaît désormais la centralité de l'expérience étudiante³⁴. Il y est explicitement affirmé que « c'est à l'aune de leur impact sur l'expérience étudiante que sont évaluées la pertinence et l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité. Par expérience étudiante, nous entendons les programmes, l'enseignement et l'ensemble de l'environnement éducatif, y compris l'itinéraire des étudiants, leur réussite, leur bien-être et leur préparation à une insertion socioprofessionnelle réussie »³⁵. Dans la même *Politique*, l'UA s'engage à œuvrer pour le développement humain intégral³⁶ de ses étudiants, et pour leur bien-être, en veillant à l'harmonie

³¹ *Rapport final*, p. 8.

³² La vidéo en question est disponible sur le site web de l'UA : <https://www.ua.edu.lb/academic-calendar-2019-2020>.

³³ Voir, par exemple, la procédure d'inscription représentée, conformément à ladite stratégie, sous une version « *student-friendly* » : <https://www.ua.edu.lb/french/inscription/etape-de-l-inscription>.

³⁴ § IV.4.

³⁵ Sur cette conception élargie de l'expérience étudiante, Cf. Dubet, F. (1994). « Dimensions et figures de l'expérience étudiante dans l'université de masse ». *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 4, p. 511-532.

³⁶ Lancé par le pape Paul VI, dans son encyclique « *Populorum Progressio* » (1967), le développement humain intégral désigne « le développement de tout homme et de tout l'homme » (§ 14). L'engagement de l'UA pour le

entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations de chacun et, de l'autre, les exigences du milieu académique. En outre, l'UA veille à évaluer et améliorer les procédures d'évaluation des prestations des étudiants.

c. *Mise en œuvre*

La concrétisation directe de ce positionnement est la mise en place à l'UA, et pour la première fois au Liban et au Moyen-Orient, d'un Vice-rectorat au développement humain intégral (VRDHI), dont le travail consiste à planifier et coordonner l'ensemble des services extracurriculaires proposés par l'UA à ses étudiants. Il offre un accompagnement multiniveau à travers les différents bureaux et services qu'il pilote, à savoir : le *Bureau des affaires estudiantines* (BAE), le *Service de conseil psychologique*, le *Service de réussite universitaire*, le *Bureau social*, le *Bureau d'insertion professionnelle* (BIP), le *Bureau des sports*, le *Bureau des anciens*, le *Programme de volontariat des étudiants* et enfin le *Pool étudiant de concertation universitaire antonine* (PECUA).

Une description détaillée des progrès effectués par l'UA entre 2017 et 2020 en ce qui concerne la participation des étudiants au système d'assurance qualité est incluse dans le cadre de l'exposé de la mise en œuvre de la recommandation 2³⁷.

Ces progrès effectués sur la voie de la reconnaissance effective de l'expérience étudiante comme la pierre de touche de la mission universitaire, sont cependant loin d'être suffisants et l'UA poursuit ses efforts dans cette direction. Le nouveau plan stratégique prévoit, à titre d'exemple :

- a. L'amélioration de la communication institutionnelle avec les étudiants, moyennant les canaux actuels et la mise en usage de nouveaux canaux (une application mobile, par exemple) [UA 2025/D8.1 & 2] ;
- b. La finalisation de la version « étudiants » - actuellement en cours de préparation - de tous les règlements et procédures les concernant [UA 2025/A1.2.6].

développement humain intégral se traduit par la promotion et la protection de la dignité de ses étudiants, enseignants et employés, à qui elle assure l'assistance psychologique, professionnelle, et spirituelle nécessaire.

³⁷ Voir plus loin la section III.2.

La deuxième avancée majeure en ce qui concerne la mise en œuvre de la vision de l'UA comme université centrée étudiants est sans doute la réforme du système académique laquelle constitue également l'une des modifications majeures opérées au niveau du système d'assurance qualité.

4. Un enseignement et un apprentissage centrés étudiant

a. Mise en contexte

L'UA a entrepris en 2017 une réforme de son système académique, visant à améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, en les recentrant sur l'étudiant. En effet, le système académique en vigueur à l'UA est resté hybride. Il reposait sur la quantification des matières à base de crédits américains, mais il faisait reposer l'obtention du diplôme sur la validation d'un certain nombre de matières précisées dans le plan de formation, sans prise en compte d'une moyenne pondérée de type GPA (*Grade Point Average*)³⁸.

En outre, aucune réglementation n'était en place avant juillet 2019 pour résoudre le problème de la réitération de l'inscription à des matières non-validées et de la limitation temporelle de l'inscription d'un étudiant à l'UA.

Plus encore, l'étude des pratiques enseignantes révélait à plusieurs égards la persistance d'éléments caractéristiques de l'enseignement centré sur le contenu.

b. Une réforme multiniveau

La réforme visait désormais à normaliser le système tout en veillant à :

- Dispenser un enseignement centré sur l'étudiant, en accordant à ce dernier un rôle actif dans l'apprentissage, y compris dans son élaboration et son évaluation³⁹ ;
- Repenser les résultats d'apprentissage programmatiques (RAP, *PLOs*) et ceux inhérents aux matières (RAM, *CLOs*) à la lumière des compétences du XXI^e siècle⁴⁰ ;

³⁸ Cependant, même l'allocation horaire du crédit n'était pas ajustée à la norme « 1 crédit = 15 heures enseignées (y inclus les évaluations) », pour la majorité des matières enseignées à l'UA.

³⁹ Voir sur ce point la *Politique d'assurance qualité de l'UA*, § V.2.1.

⁴⁰ Les compétences qui font consensus à travers les différents référentiels des compétences du XXI^e siècle sont la communication, la collaboration, la résolution de problèmes, les habilités sociales et culturelles (citoyenneté), la créativité et la pensée critique. Cf. Voogt, J. & Roblin, N. P. (2012). "A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies". *Journal of Curriculum*

- S'assurer de l'implémentation du principe de l'alignement curriculaire dans tous les programmes de formation, et fournir soutien et accompagnement là où nécessaire ;
- Vérifier l'apprêtement du corps enseignant pour ce changement de paradigme et planifier la formation permanente dudit corps en conséquence ;
- Élaborer une nouvelle réglementation, ouvrant la voie notamment à la normalisation de la quantification du crédit horaire, de la barre de réussite et des limites concernant les inscriptions, et à l'adoption progressive de la condition de diplomation inhérente au GPA, avec les processus de retrait des matières et de monitoring du statut académique.

Ladite réforme s'est donc traduite, jusqu'à la rédaction du présent rapport en mars 2020, par les progrès ci-après :

1. Les sept facultés de l'UA sont engagées dans le processus de rédaction ou de réforme des textes (mission, objectifs, RAP, RAM, syllabus, évaluations) ;
2. Les articles du *Règlement intérieur des affaires académiques* concernés par la réforme ont été réécrits par le VRAA, discutés, amendés et approuvés par le CA et le CAAd. Ces réglementations ont été publiées en juillet 2019 sous la forme d'un document dénommé *Réglementation des études*⁴¹ ;
3. En septembre 2018, l'allocation horaire du crédit est passée de 13 à 15 heures, incluant les évaluations ;
4. La barre de réussite de l'indicateur du résultat par matière a été normalisée en septembre 2019 pour toutes les matières de tous les programmes de 1^e cycle à l'UA et rendue égale à 60/100 après avoir été fortement disparate ;
5. La nouvelle *Réglementation des études* a précisé les limites temporelles (semestrielles) concernant l'aptitude à l'inscription à un programme et a limité la possibilité de réitération de l'inscription aux matières (faisant suite à un échec) ;
6. L'UA est en train d'évoluer d'un système faisant reposer la diplomation de l'étudiant sur le critère *résultat par matière* \geq *barre de réussite*, pour toutes les matières du programme, vers

Studies, vol. 44, n° 3, p. 299-321 et Carnevale, A. P. (2013). *21st Century Competencies for College and Career Readiness*. Washington D.C., Georgetown University, Center on education and the workforce.

⁴¹ La *Réglementation des études* est disponible sur le site web de l'UA :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Reglementation-des-etudes-a-l-UA.pdf>. Elle est également placée en annexe [7].

le système dit américain où la diplomation repose de surcroît sur la réalisation de 70% des RAP ;

7. Le calcul du GPA sera introduit en juin 2020 sur le SIS ;
8. Ce calcul est proposé dès 2019-2020 pour toutes les cohortes de tous les programmes en tant qu'indicateur invisible pour les étudiants non-concernés par la condition de diplomation $GPA \geq 2$ et visible pour les étudiants de la Faculté de musique et musicologie (FMM), en sa qualité de faculté pilote, et pour les responsables et les conseillers académiques, en vue d'établir des simulations ;
9. La prise en compte de la condition de diplomation $GPA \geq 2$ est rendue effective pour les cohortes d'étudiants s'inscrivant pour la première fois à partir de septembre 2019 en 1^e cycle à la FMM [$GPA \geq 2.3$ pour le 2^e cycle]. Il est prévu que cette condition soit généralisée progressivement aux autres programmes de l'UA, à la lumière de l'expérience de la FMM.

Cette méthodologie des unités pilotes, sur laquelle nous reviendrons plus loin, permet l'exploration des difficultés potentielles inhérentes aux projets entrepris et le développement précoce des mesures d'ajustement avant l'implémentation à l'échelle de toute l'Université.

c. Un meilleur accompagnement de l'étudiant

Parmi les bénéficiaires du nouveau système, citons le monitoring continu et efficace du rendement de l'étudiant et la possibilité, pour l'enseignant et l'administration facultaire, d'intervenir en temps utile pour l'accompagner, le prévenir et l'exhorter à fournir plus d'effort, en cas de difficulté.

Actuellement, les étudiants inscrits sous la condition de diplomation $GPA \geq 2$ sont assujettis au processus de monitoring de leur statut académique, et ce, d'une manière progressive. Ainsi, un étudiant de premier cycle sera-t-il considéré en probation académique, seulement lorsque les conditions suivantes seront réalisées : (1) 1-30 crédits : $GPA < 1.6/4$; (2) 31-60 crédits : $GPA < 1.8/4$; (3) 61 crédits minimum : $GPA < 2/4$. Pendant chaque semestre qui suit l'attribution de ce statut à un étudiant, celui-ci ne peut plus s'inscrire à plus de 12 crédits (au lieu de 18) par semestre, afin de pouvoir se réinscrire prioritairement dans les matières permettant d'améliorer son GPA, tout en sachant qu'une dérogation lui sera accordée au titre du plafond temporel des études.

d. La formation continue du corps enseignant

La réforme sus-décrite a fait sentir le besoin, pourtant mis en lumière par le *Rapport des experts*, de renforcer le Centre APUI « en augmentant graduellement les effectifs et assurant la veille, l'évaluation et le bilan de ses activités »⁴². Ledit Centre est actuellement en phase de restructuration afin d'assurer un soutien plus systématisé et périodiquement évalué à l'ensemble du corps enseignant. Durant la période de transition, cette formation a été assurée conjointement par APUI et ISAQ en faisant appel, au besoin, à des experts externes. La formation a inclus :

- La formation adressée à l'ensemble du corps enseignant de l'UA (vacataires compris) sur le processus de révision curriculaire ;
- La formation adressée à l'ensemble du corps enseignant sur les compétences du XXI^e siècle ;
- Les ateliers de formation facultaires pour la révision de la mission, la vision, les RAM et les RAC ;
- Les ateliers de formation sur les méthodes d'évaluation⁴³.

e. La réforme au cœur de la stratégie

Le nouveau plan stratégique de l'UA prévoit la poursuite de cette réforme [UA 2025/B1.1 & B1.2 & B1.3 & B1.4 & B1.5 & B1.6]. Il y est notamment prévu :

1. D'implémenter les textes réglementaires et les politiques dédiées à la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage à tous les niveaux [UA 2025/B1.1] ;
2. De systématiser l'implémentation du principe d'alignement curriculaire et la prise en compte de seuils relatifs au GPA pour la diplomation [UA 2025/B1.2] ;
3. De restructurer et relancer le Centre APUI pour assurer au corps enseignant le soutien et l'accompagnement requis [UA 2025/B1.3] ;
4. D'améliorer et de formaliser l'accompagnement des étudiants [UA 2025/B1.4] ;
5. De renforcer la participation des étudiants à l'évaluation et l'amélioration de leur apprentissage [UA 2025/B1.6].

⁴² *Rapport final*, p. 23.

⁴³ Voir, en annexe [30], un rapport synthétique sur les formations dispensées par ISAQ durant l'année académique 2018-2019.

II-Description du système interne d'assurance qualité

1. Une responsabilité partagée

L'assurance qualité est reconnue par la communauté de l'UA comme une responsabilité collective. Dans cette nouvelle configuration, le *Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité* (ISAQ) est une instance de planification, de coordination et d'accompagnement.

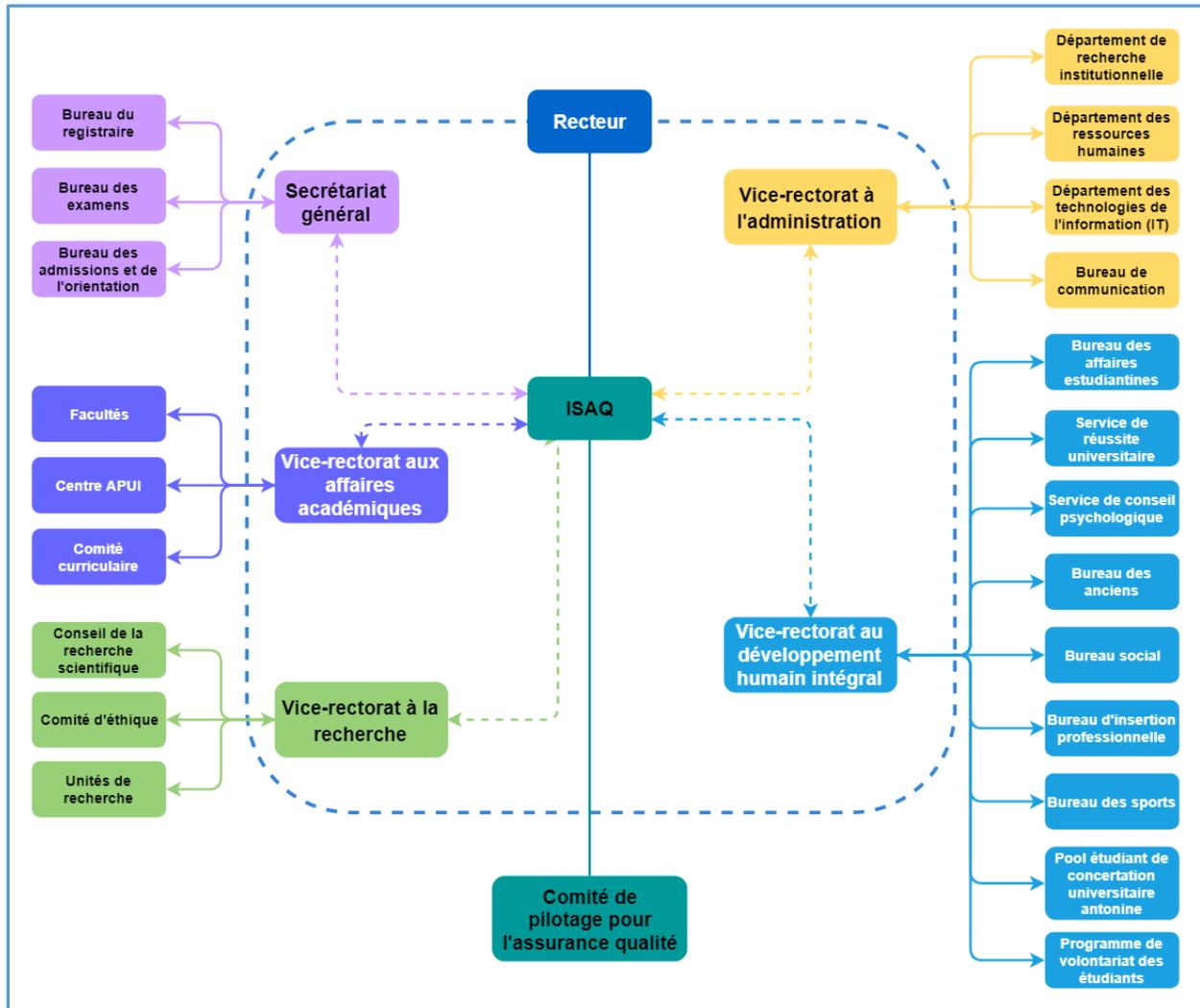


Figure 1. Système d'assurance qualité interne : Diagramme de flux d'information

Ci-après une description détaillée des principales instances concernées par l'assurance qualité, leurs rôles respectifs et les modalités de leur mise en synergie.

2. Le Conseil administratif

Le *Statut organique* stipule que l'Université Antonine est dirigée par le Recteur et que ce dernier est assisté dans son activité par le Conseil administratif, auquel il appartient de « prendre les initiatives et [de] promouvoir les structures aptes à faciliter la mise en œuvre de la politique à suivre pour réaliser les finalités de l'UA qui sont indiquées par le Conseil de l'UA »⁴⁴. C'est le Conseil administratif qui définit donc les politiques de l'UA, entre autres celle relative à l'assurance qualité.

Entre 2017 et 2019, et comme souligné plus haut, le système interne d'assurance qualité de l'UA a été l'objet d'une restructuration visant à sa pleine reconnaissance comme la responsabilité partagée de toutes les instances et unités, chacune dans le domaine qui lui est imparti, mais en concertation et synergie avec toutes les autres.

Rassemblant autour du Recteur le Secrétaire général, l'Économe, les Vice-recteurs aux affaires académiques, à la recherche, à l'administration et au développement humain intégral, la Vice-rectrice exécutive, également Directrice du *Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité*, et un représentant des doyens, le CA constitue la clé de voûte du système. Il définit la politique de l'UA en matière d'assurance qualité et établit les priorités stratégiques. Ceci assure une articulation optimale entre les différents domaines et une hiérarchisation efficiente et pleinement assumée des initiatives d'amélioration⁴⁵.

⁴⁴ Voir les articles 39 et 86 (alinéa 3) du *Statut organique* de l'UA, disponible sur le site web de l'Université :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Statut-organique-de-l'UA.pdf>, et attaché au présent rapport en annexe [1].

⁴⁵ Nos priorités institutionnelles en matière d'assurance qualité ont été définies dans la *Politique d'assurance qualité* (§ VI) comme suit :

- Disséminer la culture qualité à travers la communication et la formation ;
- Renforcer le principe de l'éducation centrée sur l'étudiant en implémentant les principes de l'évaluation des résultats d'apprentissage de manière équitable, fiable et valide ;
- Soutenir les corps étudiant, enseignant et administratif dans leurs efforts d'amélioration continue tout en respectant leur autonomie et les valeurs de l'UA ;
- Favoriser le partage des bonnes pratiques entre les différentes unités ;
- Impliquer tous les partenaires, internes et externes, dans les processus qualité et les initiatives stratégiques, en promouvant l'approche réflexive.

3. Le Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité (ISAQ)

Le Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité, rattaché au Vice-Rectorat exécutif, est l'organe chargé de la mise en œuvre synergique de la *Politique de l'assurance qualité* de l'UA.

Il assiste les unités et services de l'UA dans leurs efforts d'amélioration continue, leur fournissant le soutien logistique, administratif et/ou méthodologique requis.

Il pilote les initiatives stratégiques transversales, dont il gère la communication et évalue l'impact avec les unités et services concernés, en interne, et les partenaires concernés, en externe.

Il est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan stratégique de l'UA notamment en ce qui concerne l'assurance et l'amélioration continue de la qualité dans les domaines de la gouvernance, l'enseignement, la recherche, la vie étudiante, ainsi que les services et ressources y relatifs.

L'articulation au sein d'un même bureau des fonctions d'amélioration de la qualité et de planification stratégique traduit un changement de paradigme et une volonté d'articuler entre eux les différents domaines de la qualité, et d'assurer aux projets entrepris la pérennité nécessaire à leur efficacité⁴⁶.

Au niveau de l'assurance qualité, le rôle d'ISAQ consiste à :

- Assurer le fonctionnement du système qualité institutionnel ;
- Aider les vice-recteurs, les doyens et les directeurs de services à élaborer leurs plans qualité sectoriels et à mettre en œuvre le système qualité dans le cadre de leurs compétences et responsabilités ;
- Identifier et disséminer les bonnes pratiques ;
- Construire et consolider la culture de la qualité à l'UA, en initiant des réflexions et des mises en commun de pratiques liées à l'évaluation et en proposant et/ou accompagnant des projets visant à l'amélioration de la qualité des activités de l'UA.

⁴⁶ Voir plus haut la section I.I.c.

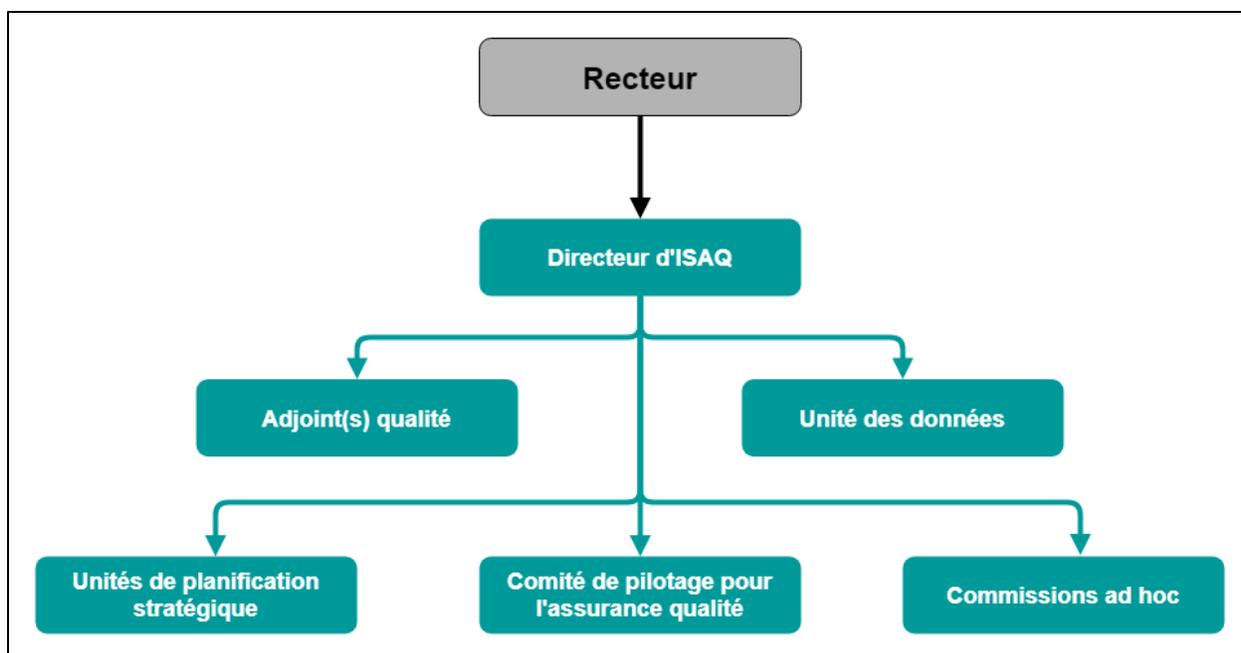


Figure 2. Organigramme du Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité (ISAQ)

4. Le Comité de pilotage pour l'assurance qualité (CPAQ)

Le *Rapport des experts* avait suggéré un développement du système d'assurance qualité qui tirerait profit d'un « comité de pilotage pour la qualité plus proactif et qui pourrait étendre ses responsabilités et ses initiatives au-delà d'un rôle de communication (remontées ou transmissions d'informations), un comité de pilotage dont les membres seraient de véritables acteurs pour le développement de la qualité en plus d'être des relais entre le VRQA et les facultés/départements »⁴⁷.

Dans cette optique, le rôle du Comité de pilotage a été révisé. Jadis réduit à assurer la remontée des informations facultaires vers le Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation (VRQA)⁴⁸, il est actuellement appelé à jouer un rôle plus proactif, au double plan unitaire et institutionnel.

Présidé par le Directeur d'ISAQ et constitué des *Chargés de mission à la qualité* des différents services et unités (membres du fait même des conseils des unités), il offre un cadre propice au partage des

⁴⁷ *Rapport final*, p. 7.

⁴⁸ Voir sur ce point, le *Rapport d'auto-évaluation de l'UA*, disponible sur le site web de l'UA : <https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Assurancequalit%C3%A9/Rapport-d'auto-%C3%A9valuation-de-l%E2%80%99UA.pdf>, et attaché au présent rapport en annexe [13].

bonnes pratiques et à la construction d'une culture de la réflexivité. Ses membres sont impliqués dans la définition des besoins, l'élaboration des plans d'amélioration, la détermination de l'accompagnement nécessaire pour la dissémination de la culture de la qualité, l'élaboration des questionnaires et l'analyse des résultats⁴⁹, etc.

5. Une nouvelle politique

L'UA a révisé sa *Politique d'assurance qualité* à la lumière des recommandations et analyses des experts, de l'expérience des acteurs entre 2014 et 2018 et de ses orientations stratégiques. Ladite révision a été accomplie à l'aune d'une triple exigence : le réalisme, l'ambition et la fidélité à la mission et valeurs de l'UA.

Ainsi, plutôt que de viser prioritairement l'*évaluation de la qualité* centrée sur la mesure de la qualité ou l'*assurance de la qualité* centrée sur la garantie de la qualité, l'UA privilégie actuellement le *management de la qualité* régi par l'objectif d'obtenir la qualité⁵⁰. Son système se veut délibérément orienté vers le conseil et l'accompagnement, accordant la priorité à l'amélioration continue plutôt qu'à l'imputabilité⁵¹.

À ce stade de l'évolution du système, l'accent est mis sur la construction et la consolidation de la culture de la qualité, avec une attention toute particulière à l'autonomie des acteurs, car leur adhésion positive et proactive est la condition *sine qua non* de la réussite de toute démarche qualité. Ce pari ralentit sans doute les processus car il les assujettit à l'impératif de la consultation et au respect des différents rythmes et des différents degrés d'avancement présents au sein de l'institution, mais il va sans doute dans l'esprit du *Rapport des experts* lequel recommandait, non sans

⁴⁹ Pour plus de détails sur les tâches du CPAQ, voir la présentation d'ISAQ [Annexe 24]. Des échantillons représentatifs de son travail sont également placés en annexes [28 ; 32 ; 35 ; 36 ; 37].

⁵⁰ Cf. Conseil supérieur de l'éducation (2012). *L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre*, gouvernement du Québec, p. 9-10, <http://www1.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0476.pdf>.

⁵¹ Sur ce point, notre *Politique* s'aligne sur les orientations définies par l'équipe HERE (Higher Education Reform Experts) au Liban : « Une approche formative doit être utilisée au Liban plutôt qu'une approche punitive afin de développer une culture qualité. L'approche punitive pousse vers la conformité et transforme l'ensemble du processus vers une démarche bureaucratique et administrative qui doit être évitée. En revanche, l'approche formative conduit à une meilleure participation ». Cf. Erasmus+ Liban & Higher Education Reform Experts (2015), *Développement de l'assurance qualité interne*, document préparatoire du colloque du 5 octobre 2015, http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader_IQA_final_fr.pdf.

raison, la consolidation des processus, la garantie de la continuité et de la pérennité et le renforcement de la réflexivité.

Plus encore, cette *Politique* traduit les progrès effectués par la communauté de l'UA en matière d'appropriation du projet qualité. Pour ne citer que quelques exemples, rappelons « la valorisation des spécificités » désormais reconnue comme principe directeur⁵², ainsi que l'insertion du développement humain intégral comme un engagement qualité de base dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des services estudiantins et de la responsabilité sociale⁵³.

Conformément aux recommandations des experts, la nouvelle *Politique* est disponible sur le site web de l'UA⁵⁴. Elle est plus visible qu'auparavant moyennant une page web dédiée à l'assurance qualité⁵⁵.

6. L'initiative *Assurance qualité à l'Université Antonine* (AQUA)

Dès sa mise en place, ISAQ a lancé l'initiative AQUA (Assurance qualité à l'Université Antonine). Il s'agit d'un dispositif d'amélioration continue dont la première édition [AQUA 2020] a pour objectif l'implémentation synergique et intégrée des recommandations des experts de l'AAQ au niveau des six domaines de l'assurance qualité (1. La stratégie d'assurance qualité ; 2. La gouvernance ; 3. L'enseignement ; 4. La recherche ; 5. Le recrutement et le développement du personnel ; et 6. La communication interne et externe).

AQUA 2020 a comporté les étapes suivantes :

1. L'analyse du *Rapport des experts* avec les différents acteurs (vice-recteurs, doyens, directeurs, conseils facultaires, bureaux et services, etc.) ;
2. La définition d'un plan sectoriel pour chacun des six domaines ;
3. Le suivi de l'implémentation ;
4. L'élaboration d'un bilan trans-sectoriel.

⁵² § IV.3.

⁵³ § V.4.4, 5 et 6.

⁵⁴ Le *Rapport final* conseillait à l'UA de « trouver un moyen pour rendre plus visible et lisible sur son site web la politique qualité (approche, objectifs, implémentation, impact, etc.), sous une rubrique à part, de manière à cibler pro-activement un plus grand public », (*Rapport final*, p. 5).

⁵⁵ Accessible via le lien : <https://ua.edu.lb/french/ua-en-bref/assurance-qualite>.

Conformément à la suggestion formulée par les experts, cette initiative a été planifiée et monitorée via un tableau de bord⁵⁶ explicitant les liens entre les objectifs visés, les actions entreprises et les indicateurs choisis pour en évaluer l'impact.

⁵⁶ Le tableau de bord relatif à l'initiative AQUA 2020 est placé en annexe [25].

III- Mise en œuvre des treize recommandations⁵⁷

1. Recommandation 1 [Standard 1.2]

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

Les modifications apportées au système interne d'assurance qualité, décrites plus haut, ont été conçues et implémentées à la lumière de cette recommandation (voir la section I du présent rapport).

2. Recommandation 2 [Standard 1.3]

Le groupe d'experts recommande de renforcer la participation active des différents corps, en particulier des étudiants, dans la construction du système d'assurance qualité et l'élaboration des instruments qui les concernent.

a. Mise en contexte

Les experts avaient identifié plusieurs points faibles au niveau de la participation étudiante, notamment en ce qui concerne le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants.

Outre la mise en place du VRDHI dont l'action entre 2018 et 2020 a nettement amélioré ladite participation comme détaillé plus haut, des progrès ponctuels ont été effectués dans chacun des domaines soulignés dans le *Rapport des experts*. Citons-en :

b. L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)

Les experts avaient souligné le caractère « à peine exploitable » des EEE « en raison de l'obligation de remplir les questionnaires par voie électronique comme prérequis pour accéder au relevé de

⁵⁷ Lorsqu'une amélioration mise en œuvre par l'UA contribue concomitamment à l'atteinte de deux ou plusieurs standards, nous l'évoquons, dans le présent rapport, dans la section qui lui offre la meilleure mise en contexte.

notes, impliquant des réponses superficielles et peu critiques, mais aussi par manque de confiance dans le système d'anonymat »⁵⁸.

Reconnaissant le bien-fondé de ces remarques, l'UA a initié dès 2017-2018 une évaluation à 360° du dispositif EEE. Ainsi, le CA a-t-il procédé à la révision du questionnaire, avec la participation du Centre APUI. Le nouveau questionnaire issu des concertations a été finalisé dans les trois langues d'enseignement en usage à l'UA, à savoir le français, l'arabe et l'anglais⁵⁹, et a été mis en usage, *ad experimentum*, à partir du semestre de printemps 2018, moyennant une autre modification majeure, à savoir la transformation de la participation en procédure facultative non-obligatoire. En parallèle, l'UA lança une campagne de communication pour inciter les étudiants à prendre part à ces évaluations⁶⁰. Or, en dépit des progrès effectués en termes de taux de participation et de prise en compte des résultats dans les procédures de promotion et de renouvellement des contrats des enseignants⁶¹, l'UA n'est pas parvenue à résoudre le dilemme du taux de participation, lequel augmente artificiellement en cas de participation obligatoire, jetant le doute sur la pertinence des données obtenues et diminue parfois jusqu'à des taux compromettant la représentativité, lorsque la participation est laissée à la discrétion des étudiants.

La communauté de l'UA excluant, d'une part, le retour aux questionnaires imprimés (action en contradiction avec les engagements écologiques de l'UA et requérant, pour le dépouillement, des ressources humaines et/ou technologiques indisponibles) et, d'autre part, le retour à la participation obligatoire, la voie que nous explorons actuellement est multiniveau :

- Le questionnaire est actuellement en phase de réexamen, et ce, pour en assurer l'alignement sur les principes de la réforme du système académique⁶², d'une part, et pour s'assurer de l'accessibilité du langage utilisé pour tous les niveaux linguistiques présents à l'UA, d'autre part ;

⁵⁸ *Rapport final*, p. 14.

⁵⁹ Sont placés en annexes, le questionnaire de l'EEE [Annexe 39] et des échantillons relatifs à la communication des résultats aux enseignants [Annexe 40].

⁶⁰ Voir, à titre d'exemple, l'annonce « UA would like to know! » : <https://ua.edu.lb/french/actualites-et-evenements/actualites/was-your-learning-experience-this-semester-up-to-your-expectations>.

⁶¹ Sur la prise en compte des résultats des EEE lors du renouvellement des contrats des ETP, voir un échantillon des rapports établis par la VRE et le VRAA dans le cadre de la procédure en question [Annexe 48].

⁶² Voir, sur ce point, le compte rendu de la huitième réunion du CA en 2019-2020, en date du 18 février 2020 [Annexe 52].

- La formalisation et la systématisation de l'analyse des résultats et du suivi sont à l'ordre du jour des instances concernées (notamment le CA et le CAd).

En effet, bien que les retours étudiants soient actuellement pris en compte lors de l'évaluation des dossiers de renouvellement de contrat des enseignants et de leur qualification aux grades académiques, une politique détaillant les modalités de cette prise en compte est encore à écrire. Cela est prévu dans le cadre du plan stratégique : l'initiative [UA 2025/BI.6] dudit plan consiste à « renforcer la participation des étudiants à l'évaluation et à l'amélioration de leur apprentissage ». Ladite initiative prévoit la mise à jour du questionnaire ; la mise au point d'un plan d'action visant à améliorer la participation ; la systématisation de l'analyse et de l'interprétation des résultats et la mise en place d'un mécanisme de prise en compte des retours évaluatifs des étudiants.

Entretemps, d'autres moyens sont également utilisés, notamment le dispositif PECUA, les questionnaires de satisfaction et les *focus groups*.

c. *Le Pool étudiant de concertation universitaire antonine*

Les experts ont recommandé « une implication plus active des étudiants, en formalisant davantage leur représentation au sein des conseils facultaires ou des comités pédagogiques »⁶³. Or, la représentation des étudiants au sein des conseils – Conseil de l'UA, conseils facultaires, conseils départementaux et conseils des branches – est assurée via le *Pool étudiant de concertation universitaire antonine* (PECUA). Il s'agit d'un dispositif conçu pour permettre la remontée du feedback et des propositions d'amélioration des étudiants, étant donné la difficulté d'organiser des élections estudiantines en bonne et due forme, dans le contexte politico-confessionnel tendu du pays, et dans l'attente que la formation citoyenne dispensée par l'UA ait porté ses fruits de par la modification des comportements et des attitudes.

Mis en place en 2016, ce dispositif a été l'objet d'un long processus de réévaluation initié lors de la première réunion du Conseil de l'UA (CUA) en 2017-2018. La proposition de la *Commission ad hoc pour la représentation étudiante* issue de ladite réunion, de rétablir les élections estudiantines moyennant l'adoption d'une nouvelle loi électorale ne reçut pas l'approbation du Conseil de l'UA. Il a alors fallu réviser le PECUA en proposant les moyens de le rendre plus représentatif et plus

⁶³ *Rapport final*, p. 9.

efficace. L'arrêté rectoral relatif à l'amendement de la réglementation relative au PECUA⁶⁴ fut plus tard complété par une annexe exécutive formalisant le suivi des requêtes étudiantes, approuvée par le CA, sur proposition d'ISAQ et du VRDHI⁶⁵.

Grâce à ce dispositif et aux améliorations qui lui ont été apportées, les étudiants sont désormais représentés au niveau du CUA, des conseils facultaires et départementaux et des conseils de branches, mais aussi dans certaines unités de planification stratégique (*Strategic planning Units, SPUs*), au double plan universitaire et facultaire⁶⁶. Les représentants des étudiants assurent une permanence hebdomadaire pour être à l'écoute de leurs collègues, ils soumettent des rapports semestriels au BAE avec qui ils assurent le suivi hebdomadaire des plaintes et/ou des propositions d'amélioration.

Le défaut essentiel de ce dispositif réside dans le fait que les étudiants sont dits « représentés » par des personnes qu'ils n'ont pas élues. L'idéal serait le rétablissement des élections estudiantines. Or, grâce à l'introduction des cours de citoyenneté comme cours de formation commune dans tous les programmes de l'UA⁶⁷, et à l'ambiance de confiance que la mise en place du VRDHI et la nouvelle stratégie du SG ont créée, il est actuellement légitime de se donner l'objectif de rétablir les élections estudiantines, dès que possible [UA 2025/D3].

d. Les enquêtes de satisfaction et les focus groups

En plus des méthodes susmentionnées, l'UA engage des enquêtes de satisfaction au double plan universitaire⁶⁸ et facultaire⁶⁹. Les unités de l'UA sont encouragées à organiser ce genre d'enquêtes,

⁶⁴ Le communiqué rectoral relatif à l'approbation par le Recteur de la proposition du Conseil de l'UA, lors de sa réunion du 6 juillet 2018, et sur recommandation de la *Commission ad hoc sur la représentation des étudiants*, d'amender les dispositions de l'arrêté rectoral 1365/2017, est disponible sur le site web de l'UA : <https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Communique-rectoral-PECUA.pdf>. Il est également placé en annexe [8] du présent rapport. Le compte rendu de ladite réunion l'est aussi [Annexe 51].

⁶⁵ Le compte rendu de la réunion du CA en date du 24 septembre 2019 est placé en annexe [53].

⁶⁶ Sur le fonctionnement de ces unités, voir, à titre d'exemple, la synthèse des travaux de l'unité de planification stratégique relative au service de la société [Annexe 23].

⁶⁷ Voir, sur ce point, le compte rendu de la treizième réunion du CAd pour 2017-2018, en date du 6 juin 2018 [Annexe 55].

⁶⁸ Voir, à titre d'exemple, le rapport de synthèse relatif à l'enquête sur l'expérience étudiante (2018), placé en annexe [33].

⁶⁹ Voir, à titre d'exemple, l'enquête sur la satisfaction des étudiants de la FMM [Annexe 34].

et peuvent bénéficier, dans ce contexte, du support méthodologique et logistique du *Département de la recherche institutionnelle* (DRI).

Au sujet des *focus groups*, les experts avaient recommandé « le développement d'un *vade mecum* (...) afin de garantir la représentativité, de favoriser une exploitation efficace des retours et une bonne communication des résultats »⁷⁰. En effet, un *Guide des focus groups* a été élaboré par le VRDHI et ISAQ, il fait désormais partie des outils mis à la disposition des unités *via* la page web dédiée à l'assurance qualité⁷¹.

e. Amélioration continue

Deux ans après le début de ce chantier de remaniement des mécanismes de participation étudiante, ISAQ a lancé une enquête visant à en évaluer l'impact. Elle a porté sur les modalités de suivi des requêtes étudiantes au niveau des facultés et ce moyennant la collecte et l'analyse de documents tels que :

1. Les comptes rendus des conseils facultaires ou départementaux auxquels ont pris part les représentants des étudiants durant les années académiques 2018-2019 et 2019-2020 ;
2. Les rapports, procès-verbaux et mémos portant sur le suivi donné par la faculté/département aux demandes/remarques émises par les représentants des étudiants ;
3. Les documents montrant la prise en compte par la faculté/département des résultats des EEE ;
4. Les comptes rendus des assemblées générales (et/ou focus groups) pour étudiants organisées par la faculté/le département avec, le cas échéant, les documents pertinents montrant le suivi donné aux demandes que les étudiants y ont exprimées.

L'analyse par le CPAQ de cette documentation permettrait l'élaborer d'un plan d'amélioration portant notamment sur la formalisation des procédures et le partage des bonnes pratiques⁷².

⁷⁰ *Rapport final*, p. 9.

⁷¹ Il est accessible via le lien : <https://ua.edu.lb/french/ua-en-bref/assurance-qualite/outils>. Il est également placé en annexe [64].

⁷² Le rapport sur la participation étudiante entre 2017 et 2019 à la FI est placé en annexe [32]. Il constitue un échantillon représentatif de la réflexion intra-facultaire initiée par les chargés de mission à la qualité (membres du

3. Recommandation 3 [Standard 1.3]

Le groupe d'experts recommande de renforcer et formaliser le rôle des partenaires extérieurs afin de permettre à l'Université Antonine d'encore mieux s'adapter au tissu socio-économique.

a. Mise en contexte

Le renforcement et la formalisation du lien université-société fait désormais partie des priorités stratégiques de l'UA⁷³. Plusieurs mesures et projets ont été entrepris dans ce sens depuis 2017, citons-en :

b. La composition et l'activation des comités consultatifs facultaires

La plupart des facultés et départements programmatiques de l'UA se sont dotés de comités consultatifs, et ce suite à une exhortation rectorale exigeant la mise en œuvre des dispositions du *Règlement intérieur des affaires académiques* (2017)⁷⁴, notamment l'article 11, alinéa 9 : « Un comité consultatif facultaire est désigné par le Conseil facultaire, sur proposition du doyen. Ce comité consultatif regroupe des experts non-œuvrant à l'UA, qui représentent le monde du travail. Il est sollicité pour faire part d'informations utiles et pertinentes, inhérentes à l'actualité de l'emploi et aux évolutions du secteur professionnel concerné. Il est tout particulièrement consulté par le Doyen pour la relecture des programmes en cours et des projets de révision curriculaire et de nouveaux programmes ». Ces comités sont d'ores et déjà fonctionnels dans les unités accréditées

CPAQ) dans leurs facultés respectives, et de la documentation analysée et comparée par le CPAQ en vue de proposer des plans d'amélioration.

⁷³ En effet, l'énoncé de mission de l'UA régissant son plan stratégique précédent [Annexe 16] statuait que « L'Université Antonine est une institution libanaise 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 ainsi de devenir des femmes et des hommes qualifiés *au service de la société*. L'UA accomplit cette mission dans le respect de la diversité, la rectitude éthique, et l'exigence de l'excellence. L'UA promeut une recherche scientifique contextualisée et un professionnalisme animé par l'innovation ». Le nouvel énoncé de mission de l'UA, commandant le nouveau plan stratégique, met encore plus en relief le lien université-société : « L'Université Antonine (UA) est une université catholique libanaise engagée à offrir un enseignement de qualité, à promouvoir une recherche interdisciplinaire et *contextualisée* et à *améliorer le bien-être durable de sa société et du monde*. Ses diplômés sont des *citoyens proactifs* prêts à cultiver des savoirs sans cesse croissants, à les améliorer collaborativement et à les appliquer de manière *responsable* » [Annexe 18].

⁷⁴ Le *Règlement intérieur des affaires académiques* est disponible en ligne :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Reglement-des-affaires-academiques-a-l-UA.pdf>. Il est également placé en annexe [6].

ou en cours d'accréditation⁷⁵, et il est à noter que leur mission et leur composition seront affichées sur les pages web des facultés à partir de la mise en ligne du nouveau site web de l'UA, programmée en septembre 2020⁷⁶.

c. L'analyse des logiques de carrière et du retour employeur

En outre, et afin d'élargir l'envergure des échanges avec le milieu de l'emploi, l'UA a lancé via son *Bureau de l'insertion professionnelle* (BIP) une enquête sur le devenir de ses diplômés⁷⁷. Jusqu'en 2018, l'on ne disposait que de données sporadiques sur cette question, en plus des résultats d'une enquête de sortie (*exit survey*) qui portait, entre autres questions, sur le travail effectué par les étudiants durant leur parcours universitaire et les éventuelles offres d'emploi qu'il reçoivent à la veille de leur diplomation⁷⁸.

Une enquête auprès des employeurs qui ont recruté un taux significatif des diplômés sera menée à partir de mai 2020. Elle a pour but de recueillir des données concernant :

1. La perception des diplômés de l'UA sur le milieu du travail ;
2. Les connaissances, compétences et attitudes dont les unités devraient considérer l'inclusion dans les résultats d'apprentissage programmatiques pour un meilleur alignement sur les besoins actuels et potentiels du marché de l'emploi ;
3. Les aspects à améliorer et les forces à mettre plus en relief dans chacun des programmes, en vue d'une meilleure employabilité des étudiants.

d. Les formations professionnalisantes courtes

Afin de renforcer les liens avec son milieu socio-économique, l'UA encourage la création, au sein des facultés et du Centre de formation permanente (CFP), de formations courtes destinées à répondre aux besoins de la société, qu'il s'agisse de l'environnement local des campus ou du monde

⁷⁵ Voir, à titre d'exemple, un rapport sur la constitution et le travail du comité consultatif de la FMM, placé en annexe [42] au présent rapport.

⁷⁶ Le plan du nouveau site web de l'UA est placé en annexe [63].

⁷⁷ Voir, à titre d'exemple, les enquêtes réalisées par le BIP entre décembre 2019 et mars 2020, concernant le parcours professionnel de promotions choisies de la FI (2002, 2003 et 2004), du DSI (2002, 2003 et 2004), du DLT (2002, 2003 et 2004) et du DPT (2010, 2011 et 2012). Les résultats de ces enquêtes sont placés en annexe [38].

⁷⁸ Un échantillon de ces enquêtes est placé en annexe [41].

arabe désormais reconnu par l'UA comme cible prioritaire en matière de transfert du savoir et comme source de mobilité étudiante entrante. Citons à titre d'exemple :

- Les formations professionnelles dispensées par le CFP notamment celle portant sur les techniques de communication, dispensée à 150 officiers de l'Armée libanaise et de la Sûreté générale libanaise en partenariat avec *Civi.Pol Conseil* durant l'année 2017-2018⁷⁹ ;
- Le *diplôme avancé en technologie de laboratoire dentaire* offert à la Faculté de santé publique (Département de technologie de laboratoire dentaire) et visant à répondre à « une forte demande des prothésistes dentaires qui souhaitent bénéficier des progrès technologiques, des innovations et du développement de nouvelles techniques », en leur permettant d'acquérir « des connaissances théoriques de pointe et une pratique professionnelle avancée »⁸⁰.
- La formation en management qui sera dispensée au sein de la Faculté de gestion des affaires (FGA) à des cadres de l'administration publique iraquienne à partir de l'année académique 2020-2021⁸¹.
- Etc.

e. *Des partenariats multiniveaux*

C'est dans cette optique du renforcement du lien université-société que s'inscrit le partenariat de la FGA avec le *Rassemblement de dirigeants et chefs d'entreprises libanais dans le Monde (RDCL World)*⁸². Le protocole d'entente signé entre les deux parties en février 2020 vise le renforcement conjoint dudit lien moyennant des conférences conjointes, des visites d'étude, des activités de conseil

⁷⁹ Cf. en annexe [57] le cadre et les objectifs de cette coopération, et sur le site web de l'UA : <https://www.ua.edu.lb/cfp>, les détails de la cérémonie de remise des diplômes y relatifs.

⁸⁰ Pour plus de détails sur le diplôme en question, voir la section qui lui est consacrée dans le *Guide des études* du DLT : <https://www.ua.edu.lb/french/faculte-de-sante-publique/departement-technologie-et-laboratoire-dentaire/postgraduate-in-dental-laboratory-technology>.

⁸¹ Et ce, en vertu d'un accord de coopération, signé le 6 septembre 2019, entre l'UA et le *Centre stratégique pour le développement de la gestion des ressources humaines* [Annexe 58].

⁸² Créé en 2017, le *RDCL World* est « une association qui regroupe les hommes et femmes d'affaires libanais au Liban et dans le monde, unis par une vision commune de l'économie libanaise ». La mission du *RDCL World* est de « créer des synergies avec les plus grandes organisations économiques, sociales et syndicales au niveau local, régional et international, et de bâtir des ponts et une communication régulière avec le monde universitaire et les étudiants libanais au Liban et dans le monde ». L'accord de coopération qui le lie désormais à l'UA est placé en annexe [59].

mutuel et des opportunités de stages et d'emploi. Le RDCL World s'y engage à faciliter la prise de contact entre l'UA et le réseau des entreprises qui lui sont affiliées. Il s'agit bel et bien d'un partenariat stratégique diversifiant les opportunités d'insertion professionnelle et de stages internationaux offertes aux étudiants de la FGA, et améliorant du coup leur employabilité.

La FGA entend profiter de ce partenariat pour améliorer la pertinence socio-économique de son offre d'étude, ainsi que son positionnement dans le milieu fort concurrentiel des écoles et facultés de management au Liban.

f. Le lien université-société au cœur de la stratégie

Étant donné l'importance stratégique de cette question, ISAQ a lancé auprès des facultés une enquête de perception et de sensibilisation sur le lien entre université et société, et ce dans le cadre des travaux de l'unité de planification stratégique relative au service de la société⁸³. L'enquête mit en exergue :

1. Un intérêt partagé parmi toutes les unités de l'UA pour le service de la société comme dimension fondamentale de la mission de l'Université ;
2. L'alignement des priorités facultaires sur les thématiques disciplinaires, avec un intérêt partagé pour les thématiques en relation avec la crise économique actuelle (chômage, fuite des cerveaux, entrepreneuriat, bonne gouvernance et lutte contre la corruption, etc.) ;
3. Le besoin d'un document directeur définissant les orientations et les priorités de l'UA en matière de responsabilité sociale et assignant clairement les tâches de coordination et de monitoring ;
4. Le besoin en formation et en ressources.

C'est à la lumière de cette enquête que le nouveau plan stratégique de l'UA prévoit, dans sa section dédiée au service rendu à la société, l'implémentation du concept de « responsabilité sociale des universités », dans le but de faire de l'UA une université socialement responsable reconnue comme telle. Il y est prévu de :

⁸³ La synthèse des travaux de cette unité [Annexe 23] exemplifie l'articulation assurance qualité/planification stratégique et offre un échantillon du traitement et de l'analyse des données collectées, de leur utilisation dans la détermination des points forts et des points faibles, puis dans la proposition de mesures d'amélioration.

1. Définir et mettre en œuvre une politique universitaire de la responsabilité sociale [UA 2025/F1.1] ;
2. Mettre en place un *Conseil universitaire de la responsabilité sociale* chargé de la communication, l'implémentation et le monitoring de l'impact de la politique susmentionnée [UA 2025/F1.1.3] ;
3. Renforcer la « réactivité sociale » (*social responsiveness*) au niveau des curricula [UA 2025/F2.4] ;
4. Inclure des cours à forte composante sociale dans le *pool* des cours de formation commune dont notamment l'entrepreneuriat social, le développement durable et autres [UA 2025/F2.2].

Cette orientation est d'ores et déjà mise en route. L'UA est en effet partenaire dans le projet Erasmus + « Universities Social Responsibility Enhanced Through Engagement and Multi-level Dialogue » (UniTed), visant la pleine implémentation du concept de responsabilité sociale des universités dans le contexte problématique du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord⁸⁴.

4. Recommandation 4 [Standard 2.2]

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

a. *Mise en contexte*

Les experts avaient souligné qu'en dépit de « l'efficacité actuelle du milieu familial d'un petit établissement, les processus mis en place pourraient ne plus suffire lorsque la taille de l'établissement sera doublée »⁸⁵. En effet, la croissance soutenue de l'UA en matière d'effectifs étudiants, de programmes et de services a mis en lumière la nécessité d'améliorer les pratiques managériales de prévision, de pilotage, de monitoring et de réactivité, afin de pouvoir garantir la qualité des prestations, d'un côté, et la croissance durable de l'institution dans un milieu fort concurrentiel et difficilement prévisible, d'un autre.

⁸⁴ Le descriptif du projet est placé en annexe [60].

⁸⁵ *Rapport final*, p. 10.

Ceci dit, et conformément à la suggestion formulée par les experts, la mise en œuvre des recommandations a été planifiée et monitorée via un tableau de bord⁸⁶ explicitant les liens entre les objectifs visés, les actions entreprises et les indicateurs choisis pour en évaluer l'impact. Cet exercice préfigurant celui de l'élaboration du plan stratégique de l'UA, a révélé l'insuffisance des procédés habituels et a confirmé le besoin susmentionné pour un changement paradigmatique au niveau des pratiques managériales, à savoir l'adoption de la gestion basée sur les données (*data-driven management*), projet actuellement piloté par le Vice-rectorat à l'administration (VRA).

b. La gestion basée sur les données

L'UA s'est engagée sur la voie de la gestion basée sur les données. Elle s'est dotée d'un *Département de la recherche institutionnelle* chargé de gérer et coordonner les flux de données portant sur les environnements externe et interne de l'UA, et d'assister les facultés et services dans les recherches qu'ils entreprennent notamment au niveau de la collecte de données, de l'analyse des résultats et du stockage-archivage.

Cette orientation vers la gestion basée sur les données a rendu possible le suivi des indicateurs requis par les *rankings* universitaires internationaux. L'UA s'est en effet dotée d'une Unité du *Ranking* dont la mission consiste à monitorer et à rendre publiques les avancées effectuées en ce qui concerne les critères retenus par la méthodologie des *QS World University Rankings*⁸⁷, notamment :

1. La réputation académique de l'UA ;
2. Sa réputation auprès des employeurs ;
3. Son ratio ETP/étudiant ;
4. Le nombre de citations par ETP ;
5. La visibilité internationale et l'impact sur le web ;
6. Le nombre d'étudiants en mobilité entrante et sortante.

⁸⁶ Le tableau de bord de l'initiative AQUA 2020 est placé en annexe [25].

⁸⁷ La méthodologie suivie par *QS rankings* pour les universités de la région arabe est explicitée sur la page web : <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>.

c. *La transformation digitale*

Dans cette perspective, l'UA a investi dans :

- La mise à jour et l'amélioration de son SIS, désormais doté de fonctionnalités avancées permettant un monitoring efficace du statut académique des étudiants ;
- Des logiciels d'intelligence d'entreprise (*Business intelligence*) facilitant la visualisation et l'analyse des données et permettant à l'administration centrale ainsi qu'aux chefs des unités une prise de décision agile et pertinente ;
- Un logiciel de gestion des relations client (GRC), lui permettant de monitorer un ensemble de données clés relatives à son corps étudiant, ainsi que de faire des projections concernant ses étudiants potentiels de par leurs intérêts, les facteurs déterminant leur choix de l'UA, leur origine géographique, etc.
- Un logiciel pour la gestion du capital humain qui sera pleinement fonctionnel à la rentrée 2020-2021. Il s'agit d'un progrès important dans le cadre de la transformation digitale des fonctions de gestion des ressources humaines à l'UA permettant d'optimiser les processus relatifs à la gestion du recrutement ; la préparation des contrats et des documents légaux ; la planification et la comptabilisation des absences ; les demandes et les autorisations de voyage ; la mise à jour des profils académiques ; la constitution, la mise à jour, la communication et le monitoring des dossiers de promotion et de renouvellement de contrats ; la gestion de la performance administrative ; l'analyse des parcours professionnels ; le monitoring de la composition des corps académique et administratif en termes de genre, d'âge, de minorités visibles, etc. Le système d'assurance qualité a ainsi la possibilité d'améliorer perceptiblement ses performances concernant le recrutement, la formation, la promotion et l'évaluation périodique de l'ensemble de son personnel ainsi que le monitoring de l'écart entre les genres.

Cet outil contribuera à augmenter l'efficacité et la transparence de la gestion des ressources humaines académiques aussi bien qu'administratives, ce qui reviendrait à renforcer la confiance de la communauté de l'UA en la pertinence et l'équité de son système d'assurance qualité.

d. Une planification stratégique améliorée

Les avancées susmentionnées permettront une élaboration et un monitoring efficaces du nouveau plan stratégique de l'UA, lequel précise, pour chaque initiative, des indicateurs clés de réussite et des objectifs précis (chiffrés, là où c'est possible) à atteindre. Le maintien et l'amélioration de ces pratiques sont prévus dans la section dédiée à la gouvernance dans ledit plan [UA 2025/E2.2.1].

5. Recommandation 5 [Standard 3.1]

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

a. Mise en contexte

Jusqu'en 2017, les facultés de l'UA avaient évolué suivant une logique d'autonomie relative, ceci explique les disparités constatées par les experts quant à la maturité du système d'assurance qualité⁸⁸. D'autres disparités concernant l'architecture organisationnelle des facultés sont actuellement l'objet d'efforts d'harmonisation. En effet, certaines facultés comme la Faculté de santé publique (FSP) sont structurées en départements programmatiques, tandis que les autres facultés sont monoprogrammatiques pour le premier cycle et sont dotées de départements sous-programmatiques.

Le *Règlement intérieur des affaires académiques* (2017) a constitué un pas important vers l'harmonisation, et cette orientation fut consolidée par l'action du Comité académique (CAAd) entre 2017 et 2020.

b. L'impact fédérateur du Comité académique (CAAd)

Conformément aux dispositions du *Règlement intérieur des affaires académiques*⁸⁹, notamment la section III, article 8, alinéas 8.2 et 8.3, le composant enseignement de la mission de l'UA relève de la compétence du CAAd où sont représentées, par la personne de leurs doyens ou directeurs, toutes les unités académiques de l'UA.

⁸⁸ *Rapport final*, p. 7, par exemple.

⁸⁹ Mis en vigueur en 2017, amendé en 2020 [Annexe 6].

C'est donc au sein du CAAd que sont prises, collégalement, toutes les décisions relatives aux affaires académiques. Ceci favorise directement le partage des bonnes pratiques entre les facultés⁹⁰. Les exemples sont trop nombreux pour être tous évoqués. Citons-en :

c. *L'exemple des cours de formation commune*

Jusqu'en 2018, les matières dites de « formation commune » à l'UA étaient hétéroclites et entourées d'un flou définitionnel et organisationnel. Censées être « communes », elles étaient tout au contraire définies et gérées par chaque faculté à part. En parallèle, les remédiations linguistiques étaient enseignées et créditées dans le cadre des programmes.

Les réflexions conduites au sein du CAAd quant aux progrès requis pour garantir la conformité des programmes aux dispositions de la Loi de l'enseignement supérieur (Loi 285/2014 : *Dispositions générales concernant l'enseignement supérieur et la réglementation de l'enseignement supérieur privé*) prirent pour modèle la réforme implémentée en ce sens à la Faculté d'ingénierie (FI) en 2017. La généralisation de l'essentiel de ladite réforme, en juin 2018, a permis de sortir les remédiations linguistiques des cursus (en les transformant en des remédiations hors-cursus, en fonction du niveau linguistique à l'entrée) et de les remplacer par des matières de formation universitaire commune, incluant des cours de communication orale et écrite, de bureautique, d'éthique et de citoyenneté⁹¹.

La gestion centralisée des cours de communication et de citoyenneté ayant montré son efficacité en termes de qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, d'un côté, et de l'optimisation de l'usage des ressources humaines et matérielles d'autre part, il fut convenu de transposer cette pratique vers les autres cours de formation générale⁹². Le nouveau plan stratégique entend

⁹⁰ Il en est de même pour plusieurs conseils, comités et bureaux de l'UA. Ainsi, le *Conseil de la recherche scientifique* (CRS) qui rassemble des représentants des facultés et des centres de recherche permet-il les concertations inter-unitaires et le partage de bonnes pratiques en matière de recherche. Le *Comité d'éthique* (CE) assure la même fonction de mise en synergie au niveau de la lutte contre le plagiat et de l'encadrement des recherches impliquant des participants humains ; le *Bureau des relations internationales* assure, grâce à sa composition représentant les facultés, une mise en œuvre concertée de la *Politique d'internationalisation*, etc. Bref, les facultés et les services concernés sont représentés au niveau de ces instances pour favoriser le partage des bonnes pratiques et éviter les silos.

⁹¹ Voir, pour plus de détails, le compte rendu de la treizième réunion du Comité académique en 2017-2018 (tenue le 6 juin 2018), placé en annexe [55] du présent rapport.

⁹² Voir, sur ce point, la section B du projet du nouveau plan stratégique, relative aux affaires académiques [Annexe 18], ainsi que le compte rendu de la neuvième réunion du Conseil administratif en 2019-2020 (tenue le 10 mars 2020), placé en annexe [54] du présent rapport.

prolonger cette orientation vers la convergence et l'harmonisation, il y est prévu de : [UA 2025/B2.2] normaliser tous les programmes de l'UA, dans leur désignation et leur architecture en [UA 2025/B2.2.1] poursuivant l'implémentation de modèles communs d'architecture pour les programmes en place et en [UA 2025/B2.2.2] harmonisant et enrichissant le pool de matières de formation universitaire commune.

d. La stratégie des facultés pilotes

Dans cette optique, l'on peut également rappeler la mise en œuvre progressive et différenciée de la réforme du système académique.

Après l'étude, à l'occasion du séminaire organisé par ISAQ et le VRAA en juin 2019, du degré d'apprêtement des facultés de l'UA pour la réforme, il fut convenu que la pleine implémentation du nouveau système (exigeant la prise en compte du calcul du GPA cumulatif pour la diplomation des nouvelles cohortes) se fera à partir de l'année académique 2020-2021, sauf pour la FMM laquelle s'y engagera la première, i.e. à partir de 2019-2020. Elle servira désormais d'unité pilote.

Des bilans d'évolution et d'impact sont remis par la FMM au CAAd au cours de l'année académique 2019-2020 afin de permettre aux autres unités et à l'administration de prévoir l'impact de la réforme sur les taux de réussite et de décrochage, ainsi que sur l'engagement enseignant et autres facteurs clés de la réussite, et de planifier en conséquence.

e. La révision des programmes de 2^e cycle

Cette même méthode est en cours d'application en ce qui concerne la révision des programmes de second cycle, et notamment les modalités d'encadrement des mémoires.

Lors de sa réunion du 1^{er} octobre 2019, le CAAd initia les travaux préparatoires de la révision des programmes de 2^e cycle. « Les réunis ont pris acte de l'existence d'une forte disparité au niveau de l'encadrement entre les différents programmes, soulignant la nécessité d'aller dans le sens de l'harmonisation des pratiques et de l'amélioration de la qualité de cette formation à la recherche. Ils convinrent de la nécessité de mettre en place à moyen terme une réglementation commune (ou tout au moins convergente) pour cet enseignement »⁹³.

⁹³ Cf. le compte rendu de la deuxième réunion du Comité académique, en date du 1^{er} octobre 2019, placé en annexe [56].

Le CAAd établit alors un état des lieux détaillé qui couvrit pour chacun des programmes de 2^e cycle, les dimensions suivantes : le profil de l'encadreur du mémoire ; l'allocation de crédits ; l'allocation horaire ; les prérequis et les corequis ; la procédure de choix du sujet de recherche ; la procédure de choix du directeur de recherche ; la procédure de suivi/encadrement ; les conditions de dépôt du mémoire ; le processus de soutenance du mémoire et l'évaluation finale.

Suite à la comparaison des pratiques facultaires en la matière, la généralisation de celles qui ont prouvé leur efficacité académique et administrative, ainsi que l'harmonisation des *Guides de rédaction des mémoires* sont désormais à l'ordre du jour du CAAd à l'horizon de 2021 [UA 2025/B2.3.4].

f. La nouvelle méthodologie du CPAQ

Le partage des bonnes pratiques est au cœur de la méthodologie du travail du *Comité de pilotage pour l'assurance qualité* (CPAQ). Toute initiative d'amélioration comporte une phase d'auto-évaluation et de collecte des données facultaires puis une mise en commun, une comparaison, une définition des pratiques bonnes à partager et l'élaboration d'un plan d'amélioration en fonction.

À titre d'exemple, le *Comité* a récemment recueilli les données détaillées sur la gestion des stages étudiants, il dispose désormais pour chaque stage, des données suivantes :

1. Le type (observation, intervention, etc.) ; le nombre de crédits ; le volume horaire ; les compétences visées ;
2. La nature des institutions d'accueil ; leurs responsabilités ; l'existence (ou non) d'une définition claire et par écrit de ces responsabilités ; l'existence (ou non) d'une convention de coopération liant les institutions accueillantes à l'UA ; les modalités du choix de l'institution accueillante ;
3. Le statut du maître de stage (ETP ; EV ; autres) ; le descriptif de ses tâches ; la communication du descriptif aux maîtres de stage ; le volume horaire/stagiaire ; la répartition des heures de supervision ;
4. Les modalités d'évaluation du stage ; les modalités suivant lesquelles les étudiants évaluent leur expérience en milieu de stage ; les modalités suivant lesquelles l'administration facultaire assure le suivi du travail des maîtres de stage ; les modalités suivant lesquelles l'institution accueillante évalue le déroulement du stage et la performance des étudiants et/ou des maîtres de stage ;

5. Les normes disciplinaires requises ; l'exigence (ou non) d'un engagement éthique de la part de l'étudiant et/ou de l'Université autre que celui figurant dans la *Réglementation des études* et les politiques en vigueur ; l'exigence (ou non) d'une assurance de fausse pratique ; les mesures spéciales de sécurité et/ou d'hygiène ;
6. Les aspects requérant une amélioration.

Le tout a été analysé par le CPAQ et un dispositif d'amélioration à mettre en place durant l'année académique 2020-2021 est en cours d'élaboration⁹⁴. Il consiste, entre autres, à généraliser les pratiques facultaires efficaces dans chacun des domaines, notamment dans la FI pour les aspects subsumés sous la rubrique 4, et la FSP pour les aspects relevant de la rubrique 5. Ce travail bénéficie également de l'apport du BIP au sujet de la relation avec les entreprises et la définition de compétences visées en termes lisibles sur le marché de l'emploi. Il mènera à la rédaction d'un *Guide des stages* aux rubriques unifiées pour l'ensemble des programmes offerts à l'UA.

g. Les bonnes pratiques au service de la proactivité

Il en est de même pour l'enseignement à distance, notamment inter-campus. Entre 2017 et 2019, les facultés étaient encouragées à explorer les possibilités d'offrir des cours en visioconférence entre les différents campus. La FGA et la FMM furent les premières. Les leçons apprises de leur expérience, au double niveau technique et académique, permirent une transition rapide et sans entrave vers l'enseignement à distance dans toutes les facultés de l'UA et pour l'ensemble des cours théoriques ou magistraux, en mars 2020.

En effet, eu égard à la suspension des cours en présentiel liée à l'épidémie du Covid-19, l'UA convertit une grande majorité de ses cours en des cours à distance en un temps record : l'arrêt des cours en présentiel a été décrété par le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur le 25 février 2020, la décision de généraliser l'enseignement à distance fut prise le 3 mars, la formation du corps enseignant eut lieu les 4, 5, 6 mars et l'enseignement à distance fut lancé à partir du 9 mars⁹⁵.

⁹⁴ Voir, sur ce point, l'annexe [36].

⁹⁵ Des échantillons de la documentation relative à la mise en place de l'enseignement à distance sont attachés au présent rapport [Annexe 65].

6. Recommandation 6 [Standard 3.3]

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

a. Mise en contexte

Entre 2017 et 2020, l'UA a perceptiblement amélioré ses performances en matière de relations internationales en passant de l'approche par activité à une approche par climat et processus⁹⁶.

Le Vice-rectorat aux relations internationales (VRRI) fut remplacé par un *Bureau des relations internationales* (BRI)⁹⁷ permettant une approche intégrée et participative. En effet, toutes les facultés de l'UA y sont représentées et le travail y est distribué d'une manière qui traduit l'approche multiniveau requise par l'internationalisation globale désormais reconnue comme horizon stratégique. Le BRI compte actuellement des unités dédiées à chacun des dossiers suivants :

1. La coopération interuniversitaire⁹⁸ ;
2. La mobilité étudiante et enseignante, avec pour objectif de renforcer les échanges et de corriger le déséquilibre entre mobilité entrante et sortante ;
3. Les projets européens⁹⁹, unité appelée à agir comme un levier de développement pour les deux autres secteurs, et qui contribue à diversifier les opportunités de développement professionnel à l'international pour les membres du corps enseignant et administratif de l'UA.

⁹⁶ Voir, sur ce point, la *Politique d'internationalisation de l'UA* :

<https://ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Politique-d'internationalisation-de-l'UA.pdf>, placée en annexe [12].

⁹⁷ La mission et l'organigramme du BRI sont affichés sur la page web qui lui est dédiée : <https://www.ua.edu.lb/french/international/presentation>.

⁹⁸ Les différents partenariats et réseaux internationaux sont listés sur le site web de l'UA, dans la section dédiée à l'international : <https://www.ua.edu.lb/french/international/partenaires-internationaux-et-reseaux>.

⁹⁹ Consulter, sur ce point, la page web de l'Unité des projets européens : <https://www.ua.edu.lb/projets-internationaux>.

b. L'amélioration de la mobilité étudiante entrante

Assisté par ISAQ, le BRI a conduit une analyse SWOT qui a mis en lumière les difficultés entravant le plein développement de la mobilité étudiante entrante. Certaines de ces difficultés échappent à l'action de l'UA¹⁰⁰. Il s'agit, par exemple, de la situation politique et sécuritaire du pays relayée par les médias internationaux comme instable et dangereuse, et du coût de la vie élevé. D'autres difficultés identifiées requièrent des mesures et des investissements qui dépassent le cadre d'une action ponctuelle, voire des décisions stratégiques, par exemple :

1. Le nombre très réduit de logements étudiants disponibles sur les campus de l'UA ;
2. La localisation des campus de l'UA en périphérie des villes, et la faiblesse des transports en commun au Liban, ce qui implique des difficultés pour les étudiants étrangers en matière de transport, de subvention aux besoins quotidiens et d'activités extra-universitaires, etc. ;
3. L'inexistence de certains services essentiels (restauration 24/24, laverie, etc.) sur les campus.

Une action multiniveau est prévue, dans le cadre du nouveau plan stratégique de l'UA, pour surmonter ces difficultés et augmenter l'attractivité internationale de l'UA [UA 2025/D4 ; D7 ; A2.3 ; A2.4], mais déjà le renforcement des formations bi-diplômantes ou délocalisées¹⁰¹, les efforts fournis en direction du monde arabe tout particulièrement¹⁰², ainsi que l'engagement dans plusieurs projets européens¹⁰³ ont donné leurs fruits, et l'UA compte en 2018-2019 : 22 étudiants en mobilité sortante *versus* 34 étudiants en mobilité entrante¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Voir l'entièreté de l'analyse SWOT relative à la mobilité étudiante entrante, dans le rapport portant sur cette question, placé en annexe [31].

¹⁰¹ Comme le *Diplôme universitaire européen de préparation physique* : <https://ua.edu.lb/french/faculte-des-sciences-du-sport/diplome-duniversite-europeenne-de-preparation-physique> et le *MBA en management du sport* : <https://ua.edu.lb/french/faculte-des-sciences-du-sport/mba-en-management-du-sport> offerts à la FSS.

¹⁰² Il est à noter, par exemple, que grâce à cette nouvelle orientation, le nombre des étudiants en mobilité entrante, au niveau du 2^e cycle est passé de 2 en 2018-2019 à 7 en 2019-2020. Ces chiffres sont supposés augmenter à partir de 2020-2021, grâce, entre autres, à l'accord signé entre l'UA et le *Centre stratégique pour le développement de la gestion des ressources humaines* en Iraq [Annexe 58].

¹⁰³ Pour plus de détails sur ces projets, voir la section dédiée à l'*Unité des projets européens*, rattachée au BRI, sur le site web de l'UA : <https://ua.edu.lb/projets-internationaux>.

¹⁰⁴ Voir la rubrique « l'UA en chiffres » sur le site web de l'Université : <https://www.ua.edu.lb/french/ua-en-bref/ua-en-chiffres>.

7. Recommandation 7 [Standard 4.1]

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

a. Mise en contexte

La mise en œuvre de cette recommandation est conditionnée par l'existence d'une activité de recherche significative dont il s'agirait de transférer les résultats vers la société. Or, tel n'est pas le cas à l'UA, université traditionnellement professionnalisante et qui ne s'est engagée sur la voie de la recherche que depuis peu. C'est ce qui explique, ne serait-ce que partiellement, la faiblesse de la production scientifique dans certaines de ses unités.

Partant de là, et afin de disposer d'une description détaillée et différenciée sur le sujet, ISAQ a lancé, en partenariat avec le Vice-rectorat à la recherche (VRR), une enquête sur les activités de recherche à l'UA¹⁰⁵. Elle couvrit les dimensions suivantes : la production scientifique (par auteur, discipline, type de publication, etc.), les priorités thématiques, la mise en réseau international, les besoins en matière de ressources (humaines, documentaires, techniques, etc.), le transfert vers la société et l'enseignement, etc. En matière de transfert vers la société et les entreprises, cette enquête a confirmé l'existence d'un transfert soutenu dans les facultés actives au niveau de la recherche.

b. Un transfert avéré à la FI et la FMM

Le transfert de la recherche vers la société et les entreprises se fait d'une manière soutenue et documentée dans les facultés actives au niveau de la recherche, notamment la FI et la FMM.

¹⁰⁵ Les résultats de l'enquête ainsi que les propositions d'amélioration formulées en conséquence sont synthétisés dans le *Rapport d'auto-évaluation de la recherche*, établi par le VRR en collaboration avec ISAQ. La version complète est en annexe [26], une version allégée est disponible sur la page dédiée à l'assurance qualité : <https://www.ua.edu.lb/Library/Assets/Gallery/Documents/Assurancequalite/Rapport-d-auto-evaluation-de-la-recherche-2015-2019-11-avril-2020.pdf>.

À la FMM, le transfert des résultats des recherches du CRTM vers la société se fait par le biais de publications de divulgation ; de publication d'ouvrages en éducation musicale qui sont employés dans les écoles du Liban¹⁰⁶ ; et de concerts musicologiquement informés¹⁰⁷.

À la FI, il se traduit par des collaborations avec les entreprises ci-après¹⁰⁸ :

- BMW Group, en matière de réalité virtuelle et d'anonymisation, depuis 2017 ;
- BMW AG dans celui du *smart planning*, depuis 2018 ;
- FAURECIA CLEAN MOBILITY dans le domaine de l'analyse basée sur la *data science* et l'intelligence artificielle, depuis 2019 ;
- DERMANDAR Offshore sur la communication acoustique entre un téléphone mobile et un tableau de contrôle, depuis 2019 ;
- AIMS sur la technique « WEB DEV 2 AIMS », depuis 2019 ;
- Etc.

c. *Le transfert du savoir*

Quant aux unités à faible production scientifique, la collecte de données a montré qu'elles sont engagées dans le transfert du savoir (*knowledge transfer*)¹⁰⁹, notamment dans le cadre :

- Des séminaires et journées scientifiques adressés au grand public ;
- Du programme d'immersion académique (PIA) piloté par le CFP et visant à permettre aux lycéens une journée « d'immersion » dans le métier de leur choix, en découvrant les toutes dernières avancées théoriques et pratiques du domaine choisi, dans un cadre stimulant¹¹⁰.

¹⁰⁶ L'on peut y ajouter l'action de la FMM dans le domaine éducatif où elle a lancé une méthode d'éducation musicale levantine qui vise au développement d'un bilinguisme musical équilibré chez les enfants libanais [Annexe 67].

¹⁰⁷ Les ensembles musicaux de l'UA, notamment son *Ensemble de musique classique arabe* et ses ensembles de musique ancienne européenne, cultivent, en concert et en CD, des pratiques musicales musicologiquement informées par les recherches menées au sein du CRTM sur les traditions musicales, qui sont pionnières dans le contexte du Liban et du monde arabe.

¹⁰⁸ Nous nous contentons ici de lister les partenariats entrepris entre 2017 et 2019.

¹⁰⁹ Voir, à titre d'exemple, le rapport sur les activités de transfert du savoir vers la société à la FSP [Annexe 35].

¹¹⁰ Durant sa première année (2014-2015), ce programme a attiré 192 lycéens de 4 établissements. Hautement apprécié par le milieu scolaire, il offre un nombre toujours croissant de formations et couvre désormais l'ensemble des facultés et des campus de l'UA. Ainsi, en 2018-2019, 944 lycéens de 28 écoles y ont pris part. Pour plus de détails,

Il est à noter, dans ce contexte, que la maison d'édition de l'UA est active sur le plan de la vulgarisation scientifique et de la médiation culturelle. Citons, à titre d'exemples :

- Les CD publiés par la Chorale de l'UA et leur rôle crucial dans la dissémination de la tradition musicale de l'Ordre Antonin Maronite au double niveau local et international¹¹¹ ;
- La série *Ism Alam* (Nom propre) qui vise à rendre plus visible et plus accessible l'œuvre de grands penseurs libanais. Avec treize volumes à son actif¹¹², elle exemplifie l'engagement de l'UA dans la dissémination du savoir dans son environnement social.

d. *Un support institutionnel différencié : la priorité à la recherche à impact social direct*

Concentrant ses efforts sur la recherche contextualisée, l'UA a initié un ensemble de mesures visant à encourager la production scientifique en général, et la production scientifique à impact social direct en particulier.

Dans cette perspective, elle entra en partenariat avec le CNRS-L pour le financement conjoint de recherches menées par les chercheurs de l'UA, dans le cadre du *Grant Research Program* (GRP). Ce programme accorde la priorité aux projets impactant directement le développement socio-économique, notamment en ce qui concerne la santé, l'environnement, l'industrie et l'agriculture qui constituent les priorités du gouvernement libanais en matière de science, de technologie et d'innovation¹¹³. Lancé à l'UA en 2017, le projet a mobilisé onze équipes de chercheurs, dont huit

consulter la page web du PIA sur le site de l'UA : <https://ua.edu.lb/Library/Assets/Gallery/Documents/CFP%20-%20Formation%20aux%20lyc%C3%A9ens.pdf>.

¹¹¹ Fondée en 1978 et jouissant d'une renommée internationale, la Chorale de l'UA est très active dans le domaine de la médiation culturelle. Parmi ses albums, publiés pour la plupart aux Éditions de l'UA, citons : *Je Te loue* (2006) ; *Le mystère Pascal* (2007) ; *Le Temps du Carême* (2009) ; *Chants pour Marie* (2010) ; *Reflections* (2011) ; *Les mélodies maronites - volume 1* (2011) ; *Les Psaumes* (2013) ; *Maroun le Juste* (2014) ; *The Redemption* (2013) ; *Symphonic Poems - volume 1* (2015) ; *Les Psaumes - volume 2* (2015).

¹¹² Lancée en 2008, cette collection est actuellement reconnue parmi les références fondamentales sur la pensée libanaise contemporaine. Elle compte désormais treize volumes dont chacun expose et analyse l'œuvre d'une figure de la scène intellectuelle libanaise contemporaine : Nassif Nassar (2008) ; Georges Corm (2009) ; Paul Khoury (2010) ; Antoine-Hamid Mourani (2011) ; Ahmed Beydoun (2011) ; Georges Khodr (2012) ; Khalil-Ramez Sarkis (2013) ; Wajih Kaoutharani (2014) ; May Menassa (2015) ; Salah Stetté (2016) ; Nidal Achkar (2017) ; Adel Malek (2018) ; Adonis (2019). Notons que l'essentiel du tirage de cette collection est distribué gratuitement.

¹¹³ Dans la présentation de ce programme, sur le site web du CNRS-L, on peut lire ce qui suit : "Priority is accorded by the CNRS-L to projects and research proposals that directly or indirectly impact socioeconomic development, mainly with regards to healthcare, the environment, and agricultural and industrial development, which are the

ont été sélectionnées (soit une proportion de 73%) pour recevoir le support financier conjoint de l'UA et du CNRS-L sur deux ans¹¹⁴.

e. Le transfert de la recherche vers la société au cœur de la stratégie

Le nouveau plan stratégique confirme l'engagement de l'UA pour la promotion d'une recherche menée « avec la société, pour la société », tel est le sens de la *contextualisation*, notion qui a été maintenue dans la nouvelle mouture de la mission de l'UA, et par laquelle elle entend affirmer :

1. L'ancrage socioculturel local et régional des thématiques des recherches menées en son sein ;
2. L'engagement public de la recherche, de par la prise en considération des besoins sociétaux et la communication des résultats de la recherche vers la société ;
3. L'attention qu'elle portera désormais à l'impact sociétal des recherches.

Plus encore, dans la vision qui oriente le nouveau plan stratégique, la recherche est mise au service du développement humain intégral et de la construction d'un monde plus équitable¹¹⁵.

Dans le souci de concrétiser les engagements et les ambitions exprimés dans la nouvelle mission et la nouvelle vision, l'UA s'est donné, en matière de recherche, le but stratégique consistant à « développer la production et le transfert des savoirs au service de la société ». Parmi les initiatives prévues dans le cadre de la mise en œuvre de ce but, l'on peut citer l'allocation, dans les budgets

priorities in Lebanon's Science, Technology, and Innovation Policy (STIP)": <http://www.cnrs.edu.lb/english/fellowship-and-awards/research-programs-and-funding/cnrs-l-grant-research-program-grp>.

¹¹⁴ Voici la liste, par ordre alphabétique, des chercheurs principaux qui pilotent les projets retenus et qui reçoivent le soutien financier conjoint du CNRS-L et de l'UA, sur deux ans (de 2018 à 2020) : Dr Chady ABOU JAOUDE, pour le projet "Preserving Multimedia Data Quality and Privacy" ; Pr. Nidaa ABOU MRAD, pour le projet "The Cognitive and Neurological Effects of Traditional Modal Monodies on Lebanese Children and Teen-agers" ; Dr Béchara AL BOUNA, pour le projet "On the Evaluation of Security and Privacy in Smart Cities" ; Dre Talar ATECHIAN, pour le projet "Mašriq Traditional Modal Monodies Encoding in the Music Encoding Initiative (MEI)" ; Dr Georges BADR, pour le projet "Data Mining and Machine Learning to Extract Important Markers to Improve Medical Monitoring Platforms" ; Dr Youssef BOU ISSA, pour le projet « Analyse de stress quotidien chez les non-voyants » ; Dre Elizabeth KASSAB, pour le projet "Gender and Innovation Impact on Firm Performance of Lebanese Entrepreneurs" ; Dr Tony MAKDISSY, pour le projet "Design of Reconfigurable Reflectarray Antenna Based on Varicap Diodes".

¹¹⁵ L'énoncé de la vision du nouveau plan stratégique est en effet le suivant : « Notre approche distinctive du développement humain intégral à travers l'enseignement et la recherche contribuera à la construction d'un avenir plus équitable » [Annexe 18].

facultaires alloués à la recherche, d'enveloppes déterminées pour le transfert des connaissances vers la société [UA 2025/C3.1. ; C3.2 & F3.4]. Il est également à noter que ce transfert est reconnu comme partie intégrante de la responsabilité sociale de l'université, et fait l'objet d'initiatives spécifiques dans le plan stratégique relatif au service rendu à la communauté [UA 2025/F3.1 ; F3.2 ; F3.3.].

8. Recommandation 8 [Standard 4.1]

Le groupe d'experts recommande d'initier une réflexion institutionnelle sur le rôle de la recherche dans l'enseignement, visant le renforcement de la transférabilité des résultats de la recherche dans le contenu des programmes.

a. Mise en contexte

La réflexion requise s'insère dans une réflexion plus large concernant le développement de la recherche elle-même dans les unités qui n'en produisent que peu. À ce sujet, l'enquête d'ISAQ et du VRR mentionnée plus haut a montré l'existence d'un transfert systématisé et documenté, dans les facultés actives en matière de recherche, et l'orientation vers l'enseignement éclairé par la recherche, dans les autres facultés.

b. L'existence d'un transfert systématisé et documenté

Dans les facultés actives au niveau de la recherche, le transfert des résultats de la recherche vers le contenu des programmes de 1^e et de 2^e cycle se fait désormais d'une manière systématique.

Tel est, par exemple, le cas des travaux menés au sein du Centre de recherche sur les traditions musicales (CRTM) et qui alimentent régulièrement et presque systématiquement divers pans de l'enseignement délivré à la FMM. Ainsi :

1. Les recherches collectives et individuelles sur la théorie sémiotique modale alimentent les cours de formation musicale levantine et d'analyse des monodies et ceux d'histoire musicale du Levant ;
2. Les recherches collectives et individuelles sur la perception des monodies modales et leur didactique alimentent les cours d'acoustique, de psychopédagogie musicale, de pédagogie/didactique de la musique et d'éveil musical et de musicothérapie ;

3. Les recherches individuelles sur les manuscrits alimentent les cours d'histoire de la musique ;
4. Les recherches individuelles sur la performance musicologiquement informée alimentent les cours de pratique musicale individuelle et collective, s'agissant de la tradition musicale artistique du Levant ou de musique baroque ;
5. Les recherches individuelles en musicothérapie clinique sont récapitulées dans les enseignements y dédiés.

En outre, les travaux de recherche réalisés et publiés par les enseignants eux-mêmes sont généralement réinvestis dans leurs enseignements. Enfin, et pour les domaines qui ne sont pas visés par les axes de recherche du CRTM, les enseignants revisitent régulièrement l'état de l'art relatif à chaque matière enseignée et transfèrent les nouveautés recueillies dans leurs enseignements.

Il en est de même pour les recherches menées par les membres du laboratoire *Ticket* et qui alimentent l'enseignement dispensé à la FI. Ainsi :

1. Les résultats des recherches menées par les enseignants-chercheurs dans le domaine des antennes alimentent les cours « Antennes et satellites » [TLCMI13-EC10 | Télécommunications et réseaux] et « Circuits hyperfréquence » [TLCMI12-EC10 | Télécommunications et réseaux] ;
2. Les nouveaux algorithmes en intelligence artificielle et la recherche sur la fouille de données alimentent les cours d'intelligence artificielle [PROG214-EC11 | Génie logiciel & systèmes et réseaux] ;
3. Les recherches sur la confidentialité des données et l'interprétation des résultats alimentent les cours de cryptographie et de sécurité des systèmes [SYST301-FC10 | Génie logiciel et systèmes et réseaux] ;
4. Le cours intitulé « Microprocessor design and embedded systems » [SEMB211-EC11 | Télécommunications et réseaux] et les projets y proposés bénéficient des recherches dans le domaine de la recherche des systèmes embarqués ;
5. Dans le cadre du cours de méthodologie de la recherche [MRCH501-FC00 | Toutes options], les enseignants-chercheurs de la FI ainsi que des chercheurs invités présentent leurs contributions à la recherche aux étudiants de la 4^e année.

c. *L'orientation vers l'enseignement éclairé par la recherche*

L'enquête menée par ISAQ et le VRR a également révélé la pratique sporadique d'un enseignement éclairé par la recherche dans les autres unités, moins actives sur le plan de la recherche, et ce notamment au niveau du deuxième cycle.

Il est à noter qu'à la lumière de ces résultats, le VRAA a décidé de systématiser la documentation et le monitoring des processus de réinvestissement des résultats des savoirs produits par les équipes de l'UA dans l'enseignement y dispensé¹¹⁶. Le nouveau plan stratégique prévoit, en effet, le développement dudit transfert, notamment au niveau du 2^e cycle, dans toutes les unités de l'UA [UA 2025/B2.3.5].

En outre, et dans le cadre des préparatifs de la révision des programmes de 2^e cycle¹¹⁷, et dans la continuité des ateliers de formation sur les compétences du XXI^e siècle, cités plus haut, ISAQ prévoit des ateliers de formation sur « l'enseignement éclairé par la recherche » (*research informed teaching*). L'objectif étant d'aider les enseignants à reconceptualiser leurs pratiques enseignantes sous l'angle de l'investigation et à reconnaître en la recherche un processus d'apprentissage.

Cette orientation était au cœur de la mission précédente de l'UA laquelle promouvait « un professionnalisme mû par l'innovation », mais elle n'a pas encore reçu l'attention nécessaire. C'est pourquoi elle a été développée dans la nouvelle mission, laquelle nous engage à former des étudiants prêts à « cultiver des savoirs sans cesse croissants » et à « les améliorer collaborativement »¹¹⁸. Ceci revient à placer la recherche au cœur de l'enseignement et de l'apprentissage. L'étudiant est alors censé acquérir les connaissances d'une manière critique en partant de l'hypothèse que tout savoir est partiel, falsifiable et destiné à être enrichi et revu dans un environnement maîtrisé, et apprendre à pratiquer une investigation rigoureuse suivant les conditions en vigueur dans sa discipline.

¹¹⁶ Voir, sur ce point, le *Rapport d'auto-évaluation de la recherche* [Annexe 26].

¹¹⁷ Cette révision a été enclenchée suite à la décision prise par le Comité académique durant sa deuxième réunion du 1^{er} octobre 2019 [Annexe 56].

¹¹⁸ Cf. le projet du nouveau plan stratégique [Annexe 18].

9. Recommandation 9 [Standard 4.1]

Le groupe d'experts recommande de mettre en place une politique de la protection de la propriété intellectuelle développée par l'Université Antonine.

a. Mise en contexte

L'UA dispose d'un appareil règlementaire intitulé « Politique anti-plagiat et anti-falsification de l'UA », mis en 2017, et disponible en ligne¹¹⁹. Cet appareil comporte :

1. La *Politique inhérente à la lutte contre le plagiat et la falsification à l'UA* ;
2. Une *Charte anti-plagiat* pour les étudiants, destinée à être discutée en classe ;
3. Un *Engagement anti-plagiat* devant être signé par l'étudiant lors du dépôt d'une note de recherche ou d'un mémoire ;
4. Un *Engagement anti-plagiat* à l'attention des auteurs désireux de proposer un manuscrit aux Éditions de l'UA.

b. Implémentation et communication ciblées

De plus, depuis le début de l'année académique en cours, cette *Politique* se trouve incluse, sous une forme simplifiée, dans tous les syllabus des matières enseignées à l'UA. Elle fait l'objet d'une discussion lors de la première séance de classe. En outre, la nouvelle *Réglementation des études*¹²⁰ y fait référence dans la section 6.6.1., et détaille les sanctions relatives à son infraction de la part des étudiants dans la section 6.6.4.

Notons que l'évaluation des documents présentés par les étudiants est réalisée par le superviseur du projet ou du travail de recherche, tandis que la vérification de la probité des documents présentés par les enseignants et par le personnel administratif est assurée par le responsable (Doyen/Directeur/Chef de service) de l'unité ou du service d'attache. La vérification du plagiat se fait par l'entremise du logiciel *Turnitin*.

¹¹⁹ Placée en annexe [9], elle est également consultable via le lien :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Politiqueantiplagiat.pdf>.

¹²⁰ Placée en annexe [7].

En outre, le plan stratégique de l'UA prévoit la poursuite de l'implémentation de la politique en question au niveau du matériel de cours. Il s'agit d'exiger l'usage systématique par les étudiants de manuels originaux, et de promouvoir la lutte contre le photocopillage [UA 2025/B1.5.1].

c. Amélioration continue

Les mesures sus-décrites constituent des jalons importants sur la voie de l'appropriation par les différents corps de l'UA de la culture de la propriété intellectuelle. Une politique traitant les questions de titularité des droits de propriété intellectuelle, des droits d'utilisation, de la divulgation, la gestion et la commercialisation de la propriété intellectuelle, ou encore des conflits d'intérêts, reste sans doute à élaborer. Ceci est d'ailleurs prévu dans le nouveau plan stratégique [UA 2025/C1.14.2]. Mais l'impact réel d'une politique de ce genre reste tributaire du progrès que l'UA pourrait réaliser en matière de recherche et d'innovation.

10. Recommandation 10 [Standard 4.3]

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

a. Mise en contexte

L'UA s'est dotée d'une *Politique d'internationalisation*¹²¹. La recherche y est subsumée, entre autres aspects de la mission universitaire, sous le concept d'*internationalisation globale* défini comme « l'engagement, confirmé par des actes, de donner une perspective internationale et comparative à l'ensemble des missions d'enseignement, de recherche et de service de l'enseignement supérieur. Elle définit l'éthique et les valeurs institutionnelles et touche l'ensemble de l'enseignement supérieur. L'internationalisation globale a une incidence sur toute la vie du campus, mais aussi sur les cadres de référence externes de l'institution, ses partenariats et ses relations »¹²².

¹²¹ Placée en annexe [12].

¹²² Cf. Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive internationalization: From Concept to Action*. Washington, DC : NAFSA, Association of International Educators, p. 6.

Soutenant la mise en réseau international de l'enseignement et de la recherche, l'UA prévoit la consolidation de ses partenariats et leur développement en vue d'une répartition équilibrée au niveau des cinq continents tout en ayant « une attention particulière à la préservation de la francophonie et des relations stratégiques avec l'Europe et le monde arabe »¹²³.

Cette politique vient compléter le plan de développement stratégique de la recherche¹²⁴, et constitue la base de la stratégie des relations internationales, en cours d'élaboration¹²⁵.

b. Une mise en réseau systématisée à la FI, la FMM et la FIC

L'enquête menée par le VRR et ISAQ a révélé, en matière de mise en réseau international, que les unités actives en matière de recherche entretiennent des relations stables et productives avec plusieurs partenaires internationaux :

1. Tel est, par exemple, le cas du *Laboratoire Ticket* (affilié à la FI) qui a des collaborations avec plusieurs universités européennes dont l'Université de Franche Comté (UFC), l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), l'Université de Technologie de Belfort Montbéliard (UTBM) et l'Université d'Avignon, ainsi que des partenariats internationaux avec des instances non-universitaires telles que sa collaboration avec BMW Group.
2. Il en est de même pour le CRTM, lequel est en partenariat permanent (régenté par des conventions) avec :
 - L'UFR de musique et musicologie de Sorbonne Université, en vertu d'une convention de coopération académique, ce partenariat ayant notamment permis l'émergence et le développement de la *Revue des Traditions Musicales* (RTM)¹²⁶ et l'organisation de dix éditions des *Rencontres musicologiques internationales* de l'UA, ainsi que des mobilités enseignantes et étudiantes ;

¹²³ Cf. *La Politique d'internationalisation de l'UA* [Annexe 12], § 5.3.

¹²⁴ Placé en annexe [17].

¹²⁵ Le projet de plan stratégique relatif à l'internationalisation est attaché en annexe [22].

¹²⁶ Périodique à comité de lecture international que produit le Centre de recherche sur les traditions musicales et que publient, en coédition, les Éditions de l'UA et les Éditions Geuthner : <http://crtm.ua.edu.lb/fr/Revue-des-Traditions-Musicales>. Dans le sillage du *Rapport des experts* qui soulignait qu'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 » (p. 21), le VRR et l'Unité du *Ranking* travaillent actuellement sur l'indexation de la RTM dans Scopus.

- L'Institut de Recherche en Musicologie (IREMus), devenu partenaire du CRTM dans la production de la *Revue des Traditions Musicales* et qui est lié à l'UA par une convention inhérente à l'IRN « Épistémuse » sur la musicologie francophone ;
 - L'Université Paris 8, avec laquelle l'UA a signé une convention inhérente à la recherche sur l'encodage numérique des monodies modales ;
 - L'Académie Arabe de Musique, avec laquelle le CRTM collabore sur la production et la diffusion de la *Revue arabe des sciences de l'éducation musicale*.
 - L'Agence universitaire de la francophonie, pour l'organisation de colloques et la publication de la RTM ;
 - Les Éditions Geuthner pour la coédition de la RTM.
3. Le *Centre de recherche euro-méditerranéenne en arts et communication* (CREMAC), affilié à la Faculté d'information et communication (FIC), est lui aussi engagé dans cette logique. Il est en effet membre du *Réseau transméditerranéen de la recherche en communication* qui regroupe plus de douze laboratoires de recherche internationaux issus de plus de dix pays (dont la France, le Canada, le Brésil, l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, la Roumanie, la Grèce, le Liban...), et a déjà établi plusieurs partenariats à l'international, dont :
- Une collaboration avec l'IMSIC (laboratoire de recherche conjoint des universités Aix-Marseille et Toulon), permettant un échange de chercheurs et interventions croisées ;
 - Une collaboration avec la revue *Hermès* du CNRS français, sachant que le CREMAC héberge l'antenne régionale de la revue en question.

c. *La mise en place d'unités de recherche aptes à la mise en réseau international à la FGA, la FSP et la FSS*

Pour les autres unités (qui produisent peu ou pas du tout de publications scientifiques), la priorité est actuellement donnée à la mise en place d'unités de recherche et au recrutement de chercheurs actifs. Tel est le cas de la FGA, de la FSP et de la FSS.

En effet, les enseignants à temps plein (ETP) de la FGA ont publié dix travaux de recherche entre 2015 et 2019, ce qui représente 5% seulement de la masse de travaux publiés par les chercheurs attirés de l'UA durant la même période. La jeune FSS est inactive sur le plan de la recherche, elle n'a produit depuis sa fondation aucun travail de recherche. Il en est de même pour la FSP, plus

ancienne, mais dont les programmes et les intérêts du corps enseignant étaient traditionnellement plus orientés vers la pratique.

Face à cette réalité, l'UA a initié un ensemble de mesures visant l'amélioration des qualifications des ETP desdites facultés. Ainsi, entre 2017 et 2019, le renouvellement des contrats des ETP à engagement complet (type A) non-docteurs (non docteurs) était conditionné par l'entreprise d'études doctorales. Cette politique a conduit à une amélioration nette – bien qu'insuffisante – en matière de qualification du corps enseignant¹²⁷.

Cependant, deux besoins fondamentaux retardent encore l'engagement effectif desdites unités sur la voie de la production scientifique :

1. Des chercheurs seniors à même d'orienter les jeunes chercheurs de l'UA et de les encadrer ;
2. Des structures de recherche (laboratoires ou centres) permettant de fédérer les efforts et de canaliser la recherche de partenaires, de financements, etc.

C'est pourquoi, le nouveau plan stratégique de l'Université, ainsi que ceux des facultés en question prévoient le développement de la recherche moyennant un plan de recrutement pour les chercheurs et la mise en place d'unités de recherches facultaires ou inter-facultaires [UA 2025/C1.6 & C1.7].

Le plan stratégique de la FGA prévoit la création d'une unité de recherche dédiée aux développements liés à l'impact de la révolution numérique sur le monde du management. Pareille orientation permet de jeter les ponts entre les FGA et la FI et encourager les recherches interdisciplinaires¹²⁸. La FGA a en effet entamé des négociations avec la *European Business School* (EBS), elle aussi concentrant son activité de recherche sur les trois axes que sont l'entrepreneuriat, la technologie digitale et l'innovation, en vue de créer un Master bi-diplômant en *Management et Big Data* et d'établir un partenariat en matière de recherche.

¹²⁷ Entre 2017 et 2019, le nombre des chercheurs parmi les ETP est passé de 37 à 46. Pour plus de détails sur ce point, voir le tableau n° 5 dans le *Rapport d'auto-évaluation de la recherche* [Annexe 26] et la section 5 du *Rapport d'auto-évaluation des affaires académiques* [Annexe 27].

¹²⁸ Voir la section FB7.1 du projet de plan stratégique de la FGA [Annexe 20].

En outre, et dans le cadre du renforcement de l'interdisciplinarité, l'UA prévoit la mise en place d'une unité de recherche en sciences de la vie, à cheval entre la FSP et la FSS, eu égard aux intersections entre les domaines de la physiothérapie et des sciences du sport. Cette orientation est déjà mise en route via la publication d'un appel à candidatures pour le poste de *senior researcher* en sciences de la motricité.

II. Recommandation II [Standard 5.4]

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

a. Mise en contexte

L'UA a initié, depuis 2017, une réflexion institutionnelle sur les moyens de réduire l'écart entre les genres dans les unités où ledit écart est le plus significatif et stable, notamment la FI, la FSS, la FSTEP et le DSI.

Un groupe de réflexion a été effectivement mis sur pied¹²⁹, et il a initié un ensemble d'initiatives dont la sensibilisation, à l'interne, via l'insertion d'une note anti-discrimination dans l'en-tête de tous les documents réglementaires de l'UA ainsi que dans la signature électronique de tous les membres de l'Université¹³⁰.

¹²⁹ Composé de la vice-rectrice exécutive, des doyens des facultés présentant les disparités les plus marquées (la FI et la DSI), et des directeurs du BCOM, du BOA et du DRH.

¹³⁰ La note en question recourt à ce qu'on appelle « l'argument de la lisibilité ». En effet, la communauté de l'UA trouvait l'écriture inclusive utilisée dans la communication institutionnelle jusqu'en 2018, encombrante et chronophage. La « Déclaration de l'Académie française sur l'écriture dite 'inclusive' », en date du 26 octobre 2017, vint conforter cette position. Elle souligna, en effet, que cette écriture « aboutit à une langue désunie, disparate dans son expression, créant une confusion qui confine à l'illisibilité » : <http://www.academie-francaise.fr/actualites/declaration-de-lacademie-francaise-sur-lecriture-dite-inclusive>. Cependant, certains diraient que le recours à l'argument de la lisibilité, même dans le cadre d'une note visant à déclarer une intention antidiscriminatoire, constitue une contribution à « l'invisibilisation des femmes » : http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/guide_pour_une_communication_publicque_sans_stereotype_de_sexe_vf_2016_II_02.compressed.pdf. Face à ce dilemme, la réflexion est relancée dans le but de trouver les moyens d'implémenter le concept de « communication sans stéréotype de sexe » sans retomber dans les difficultés d'antan.

b. Une Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes

Cette prise de conscience progressive conduisit à l'élaboration d'une *Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes*¹³¹. Cette politique exprime un positionnement institutionnel fort, marqué par l'engagement à réaliser la parité et à lutter contre toute forme de discrimination liée au genre à l'intérieur de l'UA, mais aussi à promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la société, à travers la communication et les partenariats.

Dans la politique susmentionnée, l'UA s'engage à inclure la lutte contre la discrimination fondée sur le genre comme enjeu spécifique et transversal de sa stratégie ; à respecter et promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la gestion de son capital humain et à minimiser l'effet « plafond de verre » ; à lutter contre les représentations stéréotypées des métiers rattachés aux formations qu'elle dispense et à favoriser l'accès des femmes ou des hommes aux formations où ils sont sous-représentés.

Plus encore, elle fait de cette lutte contre la discrimination liée au genre une dimension forte de sa responsabilité sociale en s'engageant à promouvoir l'égalité dans ses campagnes de communication externe et à ce que la dimension égalité femmes-hommes fasse l'objet d'engagements clairs dans ses conventions de partenariat.

c. La Cellule parité

Le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de l'impact de cette politique sont de la responsabilité de la *Cellule parité*, qui a désormais remplacé le groupe de réflexion susmentionné. Siègent d'office dans cette cellule, le Vice-recteur au développement humain intégral, le Directeur d'ISAQ, le Directeur du *Département des ressources humaines*, le Directeur du *Bureau de communication* et le Directeur du *Bureau des admissions et de l'orientation*. Cette cellule est tenue de remettre, tous les deux ans, un rapport d'évaluation de l'impact de la politique au Recteur.

¹³¹ Mise en vigueur le 17 décembre 2019, la *Politique* est placée en annexe [11] du rapport, elle est également disponible sur le site web de l'UA :

<https://www.ua.edu.lb/library/assets/Gallery/Documents/Documentsr%C3%A8glementaires/Politique-pour-le-respect-et-la-promotion-de-legalite-Femmes-Hommes.pdf>.

d. Des progrès au niveau de l'écart entre les genres

Grâce aux efforts conjugués des unités susmentionnées et des facultés présentant un « gender gap » significatif et stable, des progrès sensibles ont été effectués :

1. En 2018-2019, l'écart femmes-hommes est nul au niveau des étudiants de la première année au DSI au campus principal ;
2. En 2019-2020, l'écart est nul au niveau du corps étudiant laïque de la FSTEP¹³² ;
3. L'écart décroît progressivement à la FI et à la FSS.

e. Face aux stéréotypes de sexe

Concernant les stéréotypes de sexe, le *Rapport des experts* avait souligné que « la représentation stéréotypée des professions telle qu'elle est illustrée par les brochures et la communication destinées aux futurs étudiants devrait faire l'objet d'une révision impliquant conjointement les services de ressources humaines et de communication de l'UA »¹³³. Reconnaisant le bien-fondé de cette remarque, l'UA s'est engagée, dans le cadre de sa *Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes* « à réaliser, en interne, une campagne annuelle d'information et de sensibilisation sur l'égalité femmes-hommes ». En effet, une campagne sur les stéréotypes de sexe au niveau des métiers issus des formations dispensées à l'UA a été préparée pour être lancée à l'occasion de la Journée internationale des femmes, le 8 mars 2020¹³⁴. Or, en raison de la fermeture des universités, dans le cadre des mesures prises par le Gouvernement libanais, pour contenir l'épidémie du Covid-19, elle a été reportée.

f. La parité comme enjeu stratégique

La *Cellule parité* a mené une investigation concernant l'égalité femmes-hommes à l'UA en matière de gestion des ressources humaines : Elle a constaté que les procédures de recrutement, de

¹³² Parmi les religieux inscrits à la FSTEP, par contre, 64% sont des hommes. Or cette supériorité est compréhensible étant donné que le public initial de la FSTEP est constitué des séminaristes qui suivent des études en théologie dans le cadre de leur formation sacerdotale, or le Sacerdoce catholique est exclusivement masculin.

¹³³ *Rapport final*, p. 26.

¹³⁴ Un descriptif de la campagne en question est inclus dans l'annexe [29].

promotion et de rémunération (salaires de base/type de poste/grade) sont égalitaires, aucune discrimination ne peut être fondée sur les réglementations et procédures en vigueur¹³⁵.

Le nouveau plan stratégique prévoit plusieurs initiatives dans ce sens, notamment en ce qui concerne la composition corps étudiant [UA 2025/A6.1.2] et du corps enseignant [UA 2025/B4.1.5], et les engagements de l'UA en matière de responsabilité sociale [UA 2025/F4.1.4 & F4.1.5].

12. Recommandation 12 [Standard 6.2]

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

a. Mise en contexte

Dans le cadre de l'évaluation du standard 6.2, le groupe des experts avait souligné qu'il « n'a pas pu disposer d'exemples de rapports du VRQA concernant la qualité relevée au niveau des facultés, à faire circuler chez tous les acteurs impliqués à travers le CPAQ, l'exploitation des résultats depuis la mise en œuvre du système n'ayant pas encore atteint ce niveau d'analyse »¹³⁶.

Nous résumons ci-après la méthodologie suivie par ISAQ en matière de monitoring et de communication relatifs aux démarches qualité en matière d'enseignement et d'apprentissage.

b. Monitoring et communication relatifs aux démarches qualité : l'exemple de l'apprêtement à la réforme du système académique

Entre 2017 et 2019, les efforts étaient concentrés sur la préparation de la réforme du système académique et le monitoring des mesures d'apprêtement pour ladite réforme. Accompagnant les préparatifs relatifs à la nouvelle *Réglementation des études* au niveau du CAAd, ISAQ a lancé une enquête couvrant tous les aspects liés à l'enseignement et l'apprentissage dans chacun des programmes de formation¹³⁷. Il a également dispensé, tout au long de l'année académique en

¹³⁵ En effet, les grilles salariales, les procédures de recrutement et de promotion concernant les corps académique et administratif obéissent aux modalités décrites dans le *Statut de l'Enseignant* [Annexe 2] et le *Statut de l'Employé* [Annexe 5].

¹³⁶ *Rapport final*, p. 28.

¹³⁷ La synthèse des données issues de l'enquête en question est attachée en annexe [28] au présent rapport.

question, des ateliers de formation au niveau des facultés et départements portant sur l'enseignement et l'apprentissage centrés étudiants, la rédaction de la mission de chaque programme, la révision des résultats d'apprentissage programmatiques (RAP), la vérification de l'alignement des résultats d'apprentissage des cours sur les RAP, et les modalités d'évaluation, et ce en plus des ateliers transfacultaires cités plus hauts¹³⁸.

Une enquête sur les pratiques enseignantes et le degré d'apprêtement pour la réforme avant et après les ateliers de formation a été menée, en mai 2019, pour en évaluer l'impact, et une analyse conjointe des résultats a été faite à l'occasion du séminaire intitulé « La réforme du système académique de l'UA : Bilan et perspectives » organisé par le VRAA et ISAQ en juin de la même année.

À l'occasion de ce séminaire, et en plus des séances plénières, des réunions entre ISAQ, le VRAA et le Conseil de chacune des facultés (dont les chargés de mission à la qualité, représentants des facultés au niveau du CPAQ, sont des membres *ex officio*) ont été organisées. L'ordre du jour de ces réunions était le suivant :

- La discussion des données collectées via l'enquête sur l'enseignement et l'apprentissage¹³⁹ notamment les sections portant sur les pratiques enseignantes constatées, leur compatibilité avec les principes de la réforme et l'impact des ateliers de formation organisés par ISAQ, tel que perçu par le Conseil de la faculté ;
- L'écoute et l'analyse des attentes, remarques et – éventuellement – difficultés des conseils facultaires quant à la mise en application de la nouvelle *Réglementation des études* et du nouveau format de syllabus¹⁴⁰ ;
- La définition d'un calendrier précis de l'accomplissement des mesures requises pour le plein apprêtement à l'implémentation de la réforme.

¹³⁸ Dans la section I.5.d du présent rapport. Cf. sur ce point, le rapport synthétique sur les formations dispensées par ISAQ durant l'année académique 2018-2019 [Annexe 30].

¹³⁹ La synthèse des résultats est placée en annexe [28].

¹⁴⁰ Placé en annexe [61].

À la lumière de ces échanges, le VRAA et ISAQ ont rédigé un rapport sur l'avancement des préparatifs. Le calendrier et les modalités de l'apprêtement ont été modifiés en fonction¹⁴¹.

c. *La communication sur l'impact des démarches qualité en général*

La *Politique d'assurance qualité* de l'UA reconnaît la transparence des processus comme l'un de ses principes directeurs : « La transparence quant aux objectifs des évaluations et aux usages qui en seront faits est cruciale, et les entités évaluées en seront clairement informées, sachant que les évaluations sont utilisées pour l'identification des pistes d'amélioration et des bonnes pratiques aptes à la généralisation »¹⁴².

La communication sur les démarches qualité se fait notamment via des rapports communiqués aux concernés, des vidéos et autres supports proposés par le Bureau de communication¹⁴³, et via la page web d'ISAQ¹⁴⁴.

À ce niveau, l'UA a effectué un progrès perceptible en matière de communication concernant ses démarches qualité. En plus des données relatives à la mission d'ISAQ, sa composition et ses projets actuellement en cours, la page web dédiée à l'assurance qualité comporte un ensemble d'outils mis à la disposition des membres de la communauté afin de les assister dans leurs efforts d'amélioration continue et un ensemble de rapports portant sur l'évaluation de différents domaines de l'assurance qualité, au double plan institutionnel et programmatique.

D'autres mesures et outils sont envisagés, ils font désormais partie intégrante des plans stratégiques respectifs d'ISAQ et du *Bureau de communication* pour 20-25¹⁴⁵. Il est également à signaler que le nouveau site web de l'UA, qui sera désormais en ligne à partir de septembre 2020, prévoit une section dédiée à l'assurance qualité sur la page de chacune des unités¹⁴⁶.

¹⁴¹ Des échantillons représentatifs de cette planification concertée de la réforme sont attachés au présent rapport [Annexe 66].

¹⁴² Cf. la *Politique d'assurance qualité de l'UA*, § IV.5 [Annexe 10].

¹⁴³ Les experts avaient justement noté qu'il est « possible de communiquer la qualité par des « success stories » ciblées, à travers des petites vidéos ou vignettes sympathiques » (*Rapport final*, p. 28). En effet, les exemples concrétisant cette recommandation sont trop nombreux pour être résumés ici. Mais à titre d'exemple, citons la vidéo « UA Ambassadors » : <https://www.ua.edu.lb/french/album-detail?id=6615#gallery2> qui célèbre le succès des diplômés à l'échelle internationale.

¹⁴⁴ Accessible via le lien suivant : <https://ua.edu.lb/french/ua-en-bref/assurance-qualite>.

¹⁴⁵ Le projet de plan stratégique du *Bureau de communication* est placé en annexe [21].

¹⁴⁶ Voir le plan du nouveau site web de l'UA, placé en annexe [63].

13. Recommandation 13 [Standard 6.3]

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

Suite à la réforme du système académique initiée en 2017-2018, le CAAd a élaboré un nouveau format du *Guide des études* traduisant l'esprit de la réforme en matière d'assurance qualité et d'alignement curriculaire, et exigeant une information complète sur les formations. Adopté en septembre 2019, ce format a été mis à la disposition des facultés dans les trois langues utilisées dans l'enseignement à l'UA (le français, l'anglais et l'arabe)¹⁴⁷. Il inclut :

1. La mission et les valeurs de l'UA ;
2. La présentation de la faculté : son historique, sa mission, son action, sa configuration et ses partenaires locaux et internationaux ;
3. Pour chaque programme dispensé à la faculté : l'identification du programme, sa mission et ses objectifs, les conditions d'éligibilité et d'admission, les résultats d'apprentissage programmatiques, la maquette du programme, les méthodes d'enseignement y utilisées, les modalités d'évaluation des apprentissages, les langues d'enseignement et les conditions de diplomation ;
4. Les dispositions générales : le déroulement des études, le calendrier, l'évaluation des enseignements par les étudiants, la réglementation des études ainsi que des informations générales.

Ces guides consultables sur le site web de l'UA et sont distribués au début de chaque semestre aux étudiants.

Dans cette même perspective, il est à noter que le plan stratégique prévoit l'insertion systématique de données relatives à la pertinence culturelle, économique et sociale des formations dans les pages web des facultés [UA 2025/F2.4.3].

¹⁴⁷ Le nouveau format du *Guide des études* est placé en annexe [62].

IV- Modifications prévues entre 2020 et 2022

Outre la poursuite et le monitoring des actions entreprises entre 2017 et 2020, et dont nous avons listé l'essentiel plus haut, l'UA concentrera ses efforts, pour la période allant d'avril 2020 à septembre 2022, sur les améliorations suivantes (détaillées dans le projet du nouveau plan stratégique)¹⁴⁸ :

1. Au niveau de la gouvernance

- a. Assurer une implémentation et un monitoring efficaces du nouveau plan stratégique ;
- b. Élaborer et mettre en œuvre une politique du trilinguisme institutionnel ;
- c. Mettre en œuvre le cycle d'évaluation des bureaux et services ;
- d. Élaborer une politique de la responsabilité sociale de l'UA ;
- e. Poursuivre la formalisation des processus d'assurance qualité et en monitorer l'impact ;
- f. Préparer le renouvellement de l'accréditation institutionnelle en 2022.

2. Au niveau de l'enseignement

- a. Systématiser l'implémentation du principe d'alignement curriculaire et la prise en compte de seuils relatifs au GPA pour la diplomation ;
- b. Améliorer et formaliser l'accompagnement des étudiants ;
- c. Engager une réflexion institutionnelle sur les cours de remédiation dans les différents programmes ;
- d. Développer l'usage de Moodle ;
- e. Mettre en place des mécanismes de prise en compte des retours évaluatifs des étudiants ;
- f. Harmoniser et enrichir le pool des matières de formation universitaire commune, en y intégrant le principe d'interdisciplinarité ;
- g. Harmoniser les Guides de rédaction des mémoires de recherche ;
- h. Formaliser le transfert des résultats des recherches dans l'enseignement ;

¹⁴⁸ Il est cependant à rappeler que la version finale du plan stratégique de l'UA ne sera pas prête avant novembre 2020. Certaines des mesures figurant dans la version *draft* [Annexe 18] à laquelle nous nous référons ici peuvent donc être modifiées ou reportées.

- i. Généraliser le processus du pilotage efficace à tous les programmes en systématisant la collecte, l'analyse et l'utilisation des informations pertinentes concernant le profil de la population étudiante, les taux de réussite et d'abandon des étudiants, la satisfaction des étudiants vis-à-vis de leurs programmes, le parcours professionnel des diplômés, etc.
- j. Initier le cycle d'évaluation périodique des programmes.

3. Au niveau de la recherche

- a. Définir une stratégie de développement de la recherche incluant les axes, thématiques et priorités de la recherche au double plan universitaire et unitaire en tenant compte des exigences de la mission, en termes d'interdisciplinarité et de contextualisation ;
- b. Mettre en place des unités de recherche dans les facultés qui en sont dépourvues ;
- c. Développer la mise en réseaux nationaux et internationaux de la recherche ;
- d. Améliorer la visibilité et l'indexation des publications des chercheurs de l'UA ;
- e. Développer le transfert de technologie vers les entreprises et le transfert du savoir vers la société ;
- f. Engager une réflexion au sein des facultés et du Bureau de communication sur le développement du transfert des savoirs vers la société.

4. Au niveau des ressources humaines

- a. Établir un plan quinquennal de recrutement d'enseignants-chercheurs, au double plan universitaire et facultaire ;
- b. Définir des objectifs chiffrés relatifs à l'amélioration du ratio effectif ETP / effectif étudiant et du taux de docteurs parmi les ETP ;
- c. Définir les besoins et les objectifs en termes de disciplines, de profils et de grades ;
- d. Assurer la relève et la continuité en termes de compétences et de ressources humaines ;
- e. Rédiger une politique d'évaluation globale des MCE, incluant notamment la prise en compte des observations de classes et des EEE ;
- f. Assurer l'amélioration continue du capital humain dédié à la recherche ;
- g. Implémenter et monitorer le plan d'action visant à réduire les écarts de genre au niveau des corps enseignant et étudiant.

5. Au niveau de la communication

- a. Renforcer la communication sur les démarches qualité via les réseaux sociaux ;
- b. Finaliser et diffuser le *Guide de la communication inclusive et sensible au genre* ;
- c. Systématiser la publication et la mise à jour des informations à propos des programmes, sous une forme claire, précise, objective et facile d'accès ;
- d. Renforcer les activités visant la dissémination de la culture de la qualité auprès des différents corps de l'UA et en monitorer l'impact.

FIN

Recteur : P. Michel Jalakh, o.a.m.

Signature : 

Date : 29 avril 2020



Liste des annexes

Documents règlementaires

Annexe 1	Statut organique de l'Université Antonine
Annexe 2	Statut de l'Enseignant
Annexe 3	Annexe 2 au Statut de l'Enseignant
Annexe 4	Annexe 3 au Statut de l'Enseignant
Annexe 5	Statut de l'Employé
Annexe 6	Règlement intérieur des affaires académiques
Annexe 7	Réglementation des études
Annexe 8	Communiqué rectoral inhérent au Pool étudiant de concertation universitaire antonine [Amendement]
Annexe 9	Politique anti-plagiat et anti-falsification de l'Université Antonine
Annexe 10	Politique d'assurance qualité de l'Université Antonine
Annexe 11	Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes
Annexe 12	Politique d'internationalisation de l'Université Antonine

Documents relatifs à la certification institutionnelle

Annexe 13	Rapport d'auto-évaluation de l'Université Antonine [2017]
Annexe 14	Rapport d'évaluation externe [Certification du système AQ de l'UA AAQ 2017]
Annexe 15	Remise du rapport de suivi [2018]

Documents relatifs à la planification stratégique

Annexe 16	Vision 2020 : Développement et croissance
Annexe 17	Plan de développement stratégique de la recherche [2016]
Annexe 18	[UA 2025: Better and Beyond] Draft Strategic Plan
Annexe 19	[UA 2025 : Better and Beyond] Projet de plan stratégique 20-25 de la FI
Annexe 20	[UA 2025 : Better and Beyond] Projet de plan stratégique 20-25 de la FGA
Annexe 21	[UA 2025: Better and Beyond] Draft Strategic Plan of the Office of Communications

- Annexe 22 [UA 2025: Better and Beyond] Draft Strategic Plan of the Office of International Relations
- Annexe 23 [UA 2025: Better and Beyond] Summary Report of the SPU for Community Service

Échantillons représentatifs du fonctionnement du système interne d'assurance qualité

- Annexe 24 [AQUA 2020] Présentation du *Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité*
- Annexe 25 [AQUA 2020] Tableau de bord
- Annexe 26 [AQUA 2020] Rapport d'auto-évaluation de la recherche
- Annexe 27 [AQUA 2020] Rapport d'auto-évaluation des affaires académiques
- Annexe 28 [AQUA 2020] Synthèse des données issues de l'enquête relative à l'enseignement et l'apprentissage [2018-2019]
- Annexe 29 [AQUA 2020] Synthèse des travaux sur l'égalité femmes-hommes [2018-2020]
- Annexe 30 [AQUA 2020] Synthèse et évaluation des formations dispensées par ISAQ [2018-2020]
- Annexe 31 [AQUA 2020] Synthèse des travaux sur l'amélioration de la mobilité étudiante entrante
- Annexe 32 [AQUA 2020] Rapport sur la participation des étudiants au système d'assurance qualité à la FI
- Annexe 33 Rapport de synthèse relatif à l'enquête sur l'expérience étudiante [2018]
- Annexe 34 Enquête sur la satisfaction des étudiants de la FMM [Échantillon]
- Annexe 35 Rapport sur les activités de transfert du savoir vers la société à la Faculté de santé publique
- Annexe 36 Enquête du bureau ISAQ sur l'organisation et l'évaluation des stages
- Annexe 37 [AQUA 2020] Formulaire d'auto-évaluation de la recherche au sein des facultés
- Annexe 38 Enquêtes sur le devenir des diplômés
- Annexe 39 Questionnaire relatif à l'évaluation des enseignements par les étudiants [EEE]
- Annexe 40 Communication des résultats des EEE aux enseignants [Échantillons]
- Annexe 41 Enquête de sortie [2019] [Échantillon]
- Annexe 42 Comité consultatif de la FMM [Échantillon]

Documentation relative aux processus d'assurance qualité

- Annexe 43 Dossier de candidature à la qualification à un grade académique [Échantillon]
- Annexe 44 Instruction par le VRAAR d'un dossier de qualification à un grade académique [Échantillon]
- Annexe 45 Communication de la décision relative à la qualification à un grade académique [Échantillon]
- Annexe 46 Communication de la procédure et du calendrier relatifs au renouvellement des contrats par la VRE [Communication]
- Annexe 47 Dossier de renouvellement de contrat [Formulaire]
- Annexe 48 Rapport de la VRE et du VRAA sur le renouvellement des contrats des ETP [Échantillon]
- Annexe 49 Rapport d'audition par le Centre APUI [Échantillon]
- Annexe 50 Communication des noms et profils des nouveaux enseignants [Échantillon]

Comptes rendus

- Annexe 51 Compte rendu de la troisième réunion du CUA en 17-18 en date du 06.07.2018
- Annexe 52 Compte rendu de la huitième réunion du CA en 19-20 en date du 18.02.2020
- Annexe 53 Compte rendu de la deuxième réunion du CA en 19-20 en date du 24.09.2019
- Annexe 54 Compte rendu de la neuvième réunion du CA en 19-20, en date du 10.03.2020
- Annexe 55 Compte rendu de la treizième réunion du CAd en 17-18, en date du 06.06.2018
- Annexe 56 Compte-rendu de la deuxième réunion du CAd en 19-20, en date du 01.10.2019

Accords et partenariats

- Annexe 57 Contrat UA - *Civi.Pol Conseil*
- Annexe 58 Accord de coopération UA - *Centre stratégique pour le développement de la gestion des ressources humaines (Iraq)*
- Annexe 59 Document d'entente FGA - *RDCL World*
- Annexe 60 Projet *UniTed*

Divers

- Annexe 61 Nouveau format de syllabus
- Annexe 62 Nouveau format du *Guide des études*
- Annexe 63 Plan du nouveau site web de l'UA
- Annexe 64 Guide des *focus groups*
- Annexe 65 Documentation relative à la mise en place du dispositif d'enseignement à distance
- Annexe 66 Documentation relative à la planification concertée de la réforme du système académique
- Annexe 67 Méthode d'éducation musicale levantine