

**Université Antonine**

**Renouvellement de la certification par l'AAQ  
du système d'assurance qualité interne**

**Rapport d'autoévaluation**

**30.03.2023**

**Déclaration d'exhaustivité et d'exactitude**

Nous, soussignés, Père Ziad Maatouk, Secrétaire général et Vice-recteur à l'administration à l'Université Antonine et Docteure Talar Atéchian, Adjointe qualité à l'Université Antonine, certifions sur l'honneur l'exhaustivité et l'exactitude des données présentées dans le présent rapport.

P. Ziad Maatouk

Dre Talar Atéchian

## Table des matières

Introduction.....	4
1 L'Université Antonine .....	5
2 Le processus d'autoévaluation.....	8
3 Suivi des résultats de procédures d'évaluation externe précédentes .....	8
4 Le système d'assurance qualité de l'Université Antonine.....	15
5 Analyse des standards de qualité .....	16
5.1 Stratégie d'assurance qualité .....	16
5.2 Gouvernance.....	20
5.3 Enseignement .....	26
5.4 Recherche .....	32
5.5 Recrutement et développement du personnel .....	37
5.6 Communication interne et externe .....	45
6 Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité .....	51
Liste des abréviations.....	54
Annexes.....	55

Dans ce document, 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.

## Introduction

Depuis 2019, le Liban s'est enfoncé dans une crise multidimensionnelle monétaire, financière, économique et sanitaire ([détails](#)) sans précédent, aux lourdes conséquences sur les ressources matérielles (notamment les revenus et l'épargne) et sur un capital humain fortement fragilisé, rendant opaque l'avenir du pays. Les établissements d'enseignement supérieur libanais ont été touchés de plein fouet par cet effondrement généralisé, sur lequel s'est greffé le défi sanitaire lié à la pandémie au Coronavirus qui a fortement impacté la prestation des enseignements. Consciente de l'ampleur de cette crise polymorphe, l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) a décidé de prolonger jusqu'au 28 septembre 2023 la validité de la certification institutionnelle octroyée à l'Université Antonine (UA) le 29 septembre 2017.

Passé le choc initial de la crise et l'adoption stricte du mode survie et en réponse à l'exigence de fermeture des campus pour des raisons sanitaires, l'UA s'est appuyée sur les usages efficaces développés en son sein, pour déployer sa résilience dans le sens du retour vers une vie académique plus sereine. Profitant de la bonne compétence technologique de ses équipes, de ses ressources en technopédagogie universitaire et des webinaires de formation offerts par ses partenaires internationaux, l'UA a rapidement gagné le pari de sa transition vers le mode distanciel de l'enseignement et le télétravail administratif. En même temps, son administration a tôt fait usage d'une grande agilité dans la gouvernance pour rassurer les enseignants et les employés administratifs et les soutenir dans leur quotidien, leur donnant les moyens de maintenir le cap du centrage étudiant des activités universitaires. Ainsi a-t-elle mis (d'une manière concertée avec les différentes parties prenantes) un plan échelonné et ambitieux de revalorisation des salaires (pour compenser la dépréciation de 98% en trois ans de la monnaie nationale), couplé à une revalorisation des droits de scolarité, en maintenant les aides sociales aux étudiants fragilisés. Ce plan a non seulement permis la rétention des enseignants et l'augmentation des effectifs des étudiants inscrits (favorisant la résilience institutionnelle face aux crises et l'attractivité de l'UA), mais aussi la reprise au printemps 2021-2022 de l'enseignement en mode présentiel et une sortie graduelle du mode survie.

C'est donc par la prise en considération de ce travail colossal, recourant à la culture de l'assurance qualité pour amorcer sa sortie de crise, que l'UA souhaite introduire ce rapport d'auto-évaluation de son système d'assurance qualité. Ainsi l'UA affirme-t-elle de la sorte que son mode de gestion de la crise constitue une preuve tangible de la pérennisation de la culture qualité en son sein. C'est à partir de ce constat qu'elle propose la lecture de ce rapport. Aussi est-ce dans le sillage de [l'auto-évaluation](#) et de [l'évaluation externe](#) (qui ont ouvert la voie à la certification institutionnelle de 2017) que l'UA a remis son [Rapport de suivi à mi-période](#) à l'AAQ le 30 avril 2020, dans lequel elle a exposé l'essentiel de ses activités d'amélioration continue. À présent, l'UA affiche de nouveau son intention de s'offrir un moment de recul et

de réflexion avec des évaluateurs externes, pour réexaminer ses ambitions projetées. Le présent exercice d'auto-évaluation s'inscrit dans ce dynamisme et se veut multi-objectifs. Il permet (1) de dresser un état des lieux, (2) de porter un regard mûri par les expériences cumulées sur toutes les composantes de l'Université, (3) d'identifier les points forts qui ont permis à l'Université de développer sa résilience face à ces crises et d'élaborer des réponses proactives dans ces temps de grande crise, (4) de maximiser l'apport positif des experts en pointant les faiblesses auxquelles il faudra remédier et en transformant les menaces en opportunités, (5) de faire le point sur les objectifs préalablement établis, (6) de mesurer le chemin parcouru depuis la dernière évaluation, (7) de questionner l'efficacité et l'efficience des processus mis en œuvre durant la période écoulée, (8) de continuer à établir une articulation dynamique entre l'assurance qualité et la planification stratégique et (9) de rendre l'évaluation une activité périodique à laquelle chaque membre de la communauté universitaire doit pouvoir apporter sa propre contribution.

Ce rapport, rédigé en alignement avec les rapports susmentionnés, se veut succinct. Les quatre premières sections sont dédiées à : (1) une présentation générale de l'institution, (2) une description du processus d'auto-évaluation et du système d'assurance qualité, (3) un résumé des principales recommandations formulées par l'AAQ et de leur implémentation et (4) une évaluation des progrès réalisés, compte tenu des défis inhérents à la crise. Quant à la (grande) cinquième section, elle est consacrée aux six domaines du référentiel et suivie du plan d'action. Enfin, le rapport renferme des pièces justificatives à l'appui, placées sous forme d'hyperliens.

## **1 L'Université Antonine**

Fondée par l'Ordre Antonin Maronite et juridiquement créée par décret présidentiel (n° 9278 du 5 octobre 1996, article 9), l'UA est un établissement d'enseignement supérieur libanais et catholique, à but non lucratif. Plongeant ses racines dans un contexte multiconfessionnel et pluriculturel et implantée sur 3 sites géographiques (campus principal de Hadat–Baabda et campus régionaux de Nabi Ayla–Zahlé et Mejdlaya–Zgharta), elle est structurée en 7 facultés : [Faculté d'ingénierie](#), [Faculté de gestion des affaires](#), [Faculté des sciences du sport](#), [Faculté de santé publique](#), [Faculté d'information et de communication](#), [Faculté de musique et musicologie](#) et [Faculté de théologie](#). Engagée dans la démocratisation de l'enseignement supérieur et le développement intégral, l'UA place l'humain au cœur de ses priorités. Elle se donne pour [mission](#) de mobiliser ses ressources pour « offrir un enseignement de qualité, promouvoir une recherche interdisciplinaire et contextualisée et améliorer le bien-être durable de sa société et du monde ». Sa [vision](#) est celle de la « construction d'un avenir plus équitable », par le biais d'une « approche distinctive du développement humain intégral ».

L'UA compte en 2023 4,954 étudiants (dont plus de 200 étudiants internationaux), 460 membres du corps enseignant et 172 membres du corps administratif. Elle a compté 1026 diplômés en l'année 2021-2022. Elle est membre de 9 réseaux universitaires à l'échelle internationale et bénéficie de plus de 40 accords bilatéraux de partenariats internationaux.

L'UA dispense un enseignement trilingue (en français, anglais et arabe, c'est ce qui explique les disparités linguistiques entre les documents auxquels le présent rapport fait référence), donnant accès à des programmes d'études de premier et de deuxième cycles ([Guide d'admission](#) et [site web](#)), avec 24 spécialisations qui y sont offertes. La coopération avec les établissements d'enseignement supérieur internationaux est bien développée, permettant à ses étudiants de suivre des programmes de double diplôme à l'international. Des experts en provenance d'universités et d'entreprises locales et internationales sont souvent accueillis pour des interventions ponctuelles. En outre, l'UA veille à raffermir ses liens avec son milieu socio-économique et à renforcer l'adéquation entre les formations et les besoins du marché. Elle entretient à cette fin des relations étroites avec ses partenaires externes pour suivre les évolutions des secteurs concernés.

Loin de s'inscrire dans une perspective normative, les démarches qualité auxquelles souscrit l'UA s'appuient sur le plan stratégique pour la période 2020-2025, intitulé [UA 2025 : Better and Beyond](#), lequel décrit de façon opérationnelle les objectifs multi-niveaux (mis au ralenti et réorientés vers l'essentiel dans le contexte de la crise) que l'Université s'est fixés à moyen et long termes pour : (1) renforcer le recrutement des étudiants en licence et en master, (2) développer un enseignement et un apprentissage de qualité, centrés étudiant, (3) développer la production des savoirs et leur transfert vers la société, (4) optimiser l'expérience étudiante et l'engagement des étudiants sur les trois campus, (5) assurer une gouvernance vigilante et promouvoir le développement durable, et (6) être reconnue comme une université socialement responsable. Accoutumée à prendre des décisions ambitieuses et à engager des discussions collectives pour se lancer de nouveaux défis, notamment dans les domaines de la qualité, du recrutement étudiant, de l'internationalisation, de l'innovation pédagogique et de l'insertion professionnelle, la crise a néanmoins enjoint à l'UA d'œuvrer sans relâche pour lever les nouvelles entraves à l'exercice de sa mission auprès d'une population devenue sévèrement paupérisée et de reformuler ses objectifs stratégiques de contingence. Ceux-ci consistent désormais à : 1) répondre aux demandes croissantes d'aide financière soumises par les étudiants, 2) investir des efforts supplémentaires dans la revalorisation des salaires (indexée sur des devises étrangères), 3) mettre fin à l'exode de son capital humain (susceptible de menacer la qualité de ses services), 4) sauver l'essentiel de ses activités de recherche et leur assurer le financement nécessaire et 5) insuffler l'espoir et cultiver la résilience pour sortir de la crise.

D'importants développements, intervenus à l'interne depuis 2017, sont à prendre en considération, tant au niveau de la gouvernance et de la mise en œuvre de nouvelles instances stratégiques et de politiques, qu'au niveau du pilotage et de la mise en œuvre de projets structurants et de mécanismes dédiés dans une dynamique d'amélioration continue. Les principales réalisations ont consisté en ce qui suit : (1) création du [Vice-rectorat au développement humain intégral](#) : la crise et son impact sur la réduction drastique des ressources à disposition ont limité le développement matériel et infrastructurel, mais n'ont pas empêché l'Université de poursuivre la réalisation de ses objectifs en matière de

développement humain et de valoriser davantage l'expérience étudiante ; (2) création du [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#) : la crise a réduit significativement les perspectives locales ; dans ce contexte, l'Université s'est tournée vers un développement plus structurel de sa coopération internationale ; (3) création du [Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité](#) (ISAQ), unité de coordination, de mise en synergie et d'accompagnement aux efforts d'amélioration continue déployés par toutes les unités ; (4) mise en place d'une formation universitaire commune composée de quatre matières (compétences en communication orale et écrite, citoyenneté et société, éthique de la vie et pluralisme, entrepreneuriat et perspectives professionnelles) reflétant le profil commun des diplômés décrit dans la mission ; (5) accréditation des programmes de licence et de master en musique et musicologie (faisant de la [Faculté de musique et musicologie](#) de l'UA la première à être accréditée dans le monde arabe) et du programme de licence en physiothérapie, attestant la prise en compte continue par l'UA des normes de l'assurance qualité ; (6) mise en place de la [Politique d'internationalisation](#) témoignant de la volonté de l'UA d'intégrer l'internationalisation dans l'ensemble de ses activités ; (7) mise en place du texte de la [Réglementation des études](#) présentant aux étudiants d'une manière synthétique les régulations et les services académiques utiles ; (8) mise en place du nouveau format du [Guide des études](#), adoptant la logique de l'approche par compétences ; (9) mise en place du [supplément au diplôme](#) pour tous les programmes pour une meilleure lisibilité des parcours d'apprentissage des étudiants tout en facilitant leur mobilité internationale ; (10) mise en place de la [Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes](#) découlant du positionnement institutionnel consistant à vouloir atteindre la parité et à lutter contre toute forme de discrimination liée au genre ; (11) mise en place du [Guide du mémoire de recherche](#) pour accompagner les étudiants de deuxième cycle selon un processus plus formel concernant l'organisation, le suivi et l'évaluation y relatifs ; (12) mise en place par le [Comité d'éthique](#) d'une nouvelle mouture en ligne du [formulaire de demande d'autorisation préalable pour les recherches impliquant des participants humains](#) ; (13) mise en ligne de formulaires devant être renseignés par les étudiants pour la soumission de leurs requêtes sur la plateforme SIS (système d'information étudiant) pour permettre une remontée d'informations plus rapide ; (14) mise sur pied d'une unité de rétention pour mieux évaluer la situation des étudiants au cas par cas et améliorer les services offerts ; (15) mise en place de dispositifs pour la rétention enseignante pour atténuer les effets de la crise et endiguer la fuite des cerveaux ; (16) élaboration d'une [Politique de responsabilité sociale](#) et d'une stratégie de responsabilité sociale en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) dans le cadre du projet [SAFIR](#) ; l'Université prend en compte dans l'accomplissement de ses tâches, en fonction de ses spécificités et dans les limites de ses compétences, les aspects de durabilité sociale, économique et écologique ; (17) mise en place d'un centre de passation du test [IELTS](#) (*International English Language Testing System*) dans les locaux de l'UA pour aider les étudiants dans la réalisation de leurs aspirations académiques et professionnelles et (18) établissement de partenariats avec des entreprises multinationales telles que [Nokia et Multilane](#) dans le but de ralentir l'émigration massive des jeunes.

## 2 Le processus d'autoévaluation

L'élaboration du rapport d'auto-évaluation se trouve au cœur du processus d'évaluation de l'institution et s'est réalisée progressivement à la faveur d'un processus participatif, transparent et inclusif. Sous la responsabilité du [Bureau ISAQ](#) et en concertation et synergie avec les acteurs concernés, toutes catégories confondues, la rédaction s'est déroulée en plusieurs étapes : (1) définition du périmètre de l'auto-évaluation, conformément aux domaines à couvrir, (2) sollicitation de la contribution de toutes les instances et unités, (3) identification des éléments transposables dans ledit rapport, (4) collecte de données complémentaires et de justificatifs nécessaires auprès des corps constituants de l'Université, (5) vérification de la justesse de l'information recueillie et de la cohérence interne des données obtenues, (6) approbation de contenus par les instances décisionnelles, à savoir le [Conseil administratif](#) et le [Comité académique](#), ainsi que par les représentants des étudiants, et 7) intégration des remarques et propositions amélioratives formulées, permettant ainsi d'apporter des précisions aux différentes sections.

La présente auto-évaluation a consisté en une remise à jour des deux auto-évaluations menées successivement en 2017 et en 2020, prenant en considération :

- les effets de la pandémie et de la crise économique ;
- les progrès (ou les modifications) constatés et la mise à jour des données y relatives ;
- la réorganisation des données de l'auto-évaluation menée dans le cadre de la planification stratégique en fonction des standards qualité de l'AAQ.

## 3 Suivi des résultats de procédures d'évaluation externe précédentes

Cette section décrit succinctement les actions visant à la mise en œuvre des 13 recommandations formulées par les experts en 2017.

➔ 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.

L'assurance qualité est reconnue à l'UA comme une responsabilité partagée, en vue de décloisonner différents domaines, d'éviter les silos et de favoriser la synergie et le partage des bonnes pratiques. Suite à cette recommandation, des comités qualité *ad hoc* ont été mis en place (à la demande du [Bureau ISAQ](#)) par le [Conseil administratif](#) (voir section 4), qui regroupent non seulement les chargés de mission en charge de la qualité au sein des facultés, mais également des personnes susceptibles de renforcer la transversalité entre les domaines couverts. Cette mesure a permis (1) d'éviter la mise en place d'une instance figée, (2) de formaliser la démarche qualité et (3) d'étendre le cercle de l'assurance qualité au-delà des

seules facultés (le Comité de pilotage pour l'assurance qualité (CPAQ) étant composé des chargés de mission à la qualité au sein des facultés). Les comités qualité *ad hoc* se sont investis notamment dans : (1) la mise en place du [supplément au diplôme](#) et l'élaboration d'un nouveau format du [relevé de notes \(Transcript\)](#), (2) l'élaboration du [Guide du mémoire recherche](#) et (3) la réflexion institutionnelle résultant en une amélioration du [formulaire d'évaluation des enseignements par les étudiants \(EEE\)](#).

➔ 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.

La participation active des différents corps et leur implication dans le système d'assurance qualité ont été renforcées depuis 2018 (et se sont également manifestées lors du passage en mode distanciel, comme en atteste la mise en place de ce [dispositif](#)). Au niveau des étudiants en particulier, le [Vice-rectorat au développement humain intégral](#), le [Bureau des affaires étudiantes](#) et le [Pool étudiant de concertation universitaire antonine](#) (PECUA) ont œuvré conjointement à une meilleure remontée des informations par l'écoute, le partage et la réflexion. De plus, l'avis des étudiants est constamment sollicité et écouté, par le biais de la participation de leurs représentants aux conseils de l'université et des facultés, de l'animation de focus groups et de divers chantiers les impactant directement, par exemple celui des [EEE](#). Quant aux membres des corps enseignant et administratif, leur implication dans la gouvernance universitaire et le système d'assurance qualité est assurée par le biais notamment de la participation des représentants élus des enseignants aux conseils de l'université et des facultés et de la participation directe des deux corps aux assemblées générales. Quant à la préparation du [plan d'action budgétisé](#), elle constitue un exercice fort utile dans cette perspective, dans la mesure où les acteurs au sein d'une même unité sont sollicités pour penser ensemble à des initiatives ayant pour but d'améliorer concrètement la qualité à tous les degrés.

➔ 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'encre mieux s'adapter au tissu socio-économique.

L'UA veille à se connecter activement à son environnement socio-économique pour soutenir l'employabilité des diplômés. Ainsi, l'implication du [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#) dans le renforcement du rôle des partenaires extérieurs (notamment les syndicats, ordres et fédérations) est-elle visible dans des mesures et projets entrepris à l'UA par plusieurs unités, avec signature de protocoles d'entente à la clé. Quant au [Bureau d'insertion professionnelle](#), il mène des [enquêtes](#) pour étudier le taux d'emploi des diplômés et obtenir une rétroaction des employeurs pour évaluer la performance des diplômés recrutés. De plus, il a lancé des projets d'étude des besoins des entreprises (voir [l'analyse des déficits de compétences](#)), dont les résultats sont appelés à être pris en compte dans les ajustements susceptibles d'être apportés aux programmes de formation offerts. En 2021 et dans le cadre

du programme HECD (*Higher Education Capacity Building*), financé par l'Agence des États-Unis pour le Développement International, une collaboration s'est établie entre le [Bureau d'insertion professionnelle](#) et Florida State University, laquelle a résulté en plusieurs [formations](#) en développement de capacités aux ressources humaines de l'UA et a permis de concevoir une unité de formation élective, intitulée WRN (*Work Ready Now*), qui accompagne les étudiants de l'UA dans le processus de développement des compétences (*soft skills*) indispensables pour le marché de l'emploi. En 2022, l'UA s'est engagée dans le projet européen [SAFIR](#) sur l'entrepreneuriat social et la responsabilité sociale des universités, dans le cadre duquel un processus de formation et de réflexion (avec des experts internationaux et régionaux) est appelé à mettre en place une formation à l'entrepreneuriat social au sein de la formation universitaire commune adressée à tous les étudiants du premier cycle. La [Faculté des sciences du sport](#) a mis en place en première exclusivité à l'échelle régionale un [diplôme universitaire de guide de montagne et d'activités de plein air](#), et ce, en partenariat avec des associations environnementales et des fédérations nationales et en réponse à un besoin pressant exprimé au niveau national. Enfin, en 2022, la [Faculté d'ingénierie](#) a établi un important [partenariat](#) avec les entreprises Nokia et Multilane.

→ 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.

L'UA s'est dotée d'outils de pilotage diversifiés, dont le plus important est le programme [Power BI](#) (voir Standard 2.2). Les données ainsi collectées répondent aux besoins des parties prenantes et permettent le monitoring des activités de l'Université. En outre, les enquêtes de satisfaction réalisées au plan [facultaire](#) bénéficient du soutien méthodologique et logistique du Bureau de la recherche institutionnelle qui collecte les données fournies, procède à leur analyse et partage les résultats avec l'Administration pour une prise de décision éclairée et/ou la mise en œuvre d'améliorations aux processus existants. De surcroît, développé dans le cadre du projet [MED2IaH](#) (*Mediterranean Countries Towards Internationalisation at Home*), un outil de collecte de données dédié à [l'analyse du niveau de l'internationalisation de l'UA](#) sert depuis trois ans à la planification stratégique, au pilotage et à l'évaluation de l'internationalisation.

→ Recommandation 5 [Standard 3.1] : Le groupe d'experts recommande de favoriser le partage des bonnes pratiques entre facultés.

Le [Comité académique](#) est le cadre propice à l'harmonisation des processus et au partage des bonnes pratiques entre facultés, puisque ces dernières, ainsi que les départements programmatiques, y sont représentées. Un des premiers exemples de partage de bonnes pratiques est la production du [Guide des études](#) et d'un [modèle trilingue de syllabus](#) qui ont été implémentés dans une faculté avant d'être généralisés à toutes les facultés de l'UA. Qui plus est, au niveau académique, le [Bureau ISAQ](#) a mis sur pied des comités qualité *ad hoc*, dont l'un, comprenant des représentants de toutes les facultés, a consacré ses efforts à finaliser le [Guide du mémoire de recherche](#). Dans la même approche participative, un travail

est en cours pour proposer un guide de stage qui servira à organiser les stages des étudiants. Sur le plan administratif, un nouveau poste de coordinateur du personnel en charge des fonctions administratives dans les facultés a été mis en place en 2022 pour œuvrer à l'harmonisation, au partage de bonnes pratiques et à l'accompagnement des équipes dans l'organisation et la gestion des tâches administratives. Cette mesure de qualité a émané d'un besoin identifié durant des réunions de réflexion et de partage qui sont organisées à un rythme bimensuel avec le corps administratif des facultés et des services administratifs concernés.

➔ 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.

L'UA a d'abord mis en place sa [Politique d'internationalisation](#) qui définit le spectre d'application et identifie clairement les objectifs à atteindre en matière d'internationalisation (parmi lesquels l'objectif 5.7 : « Augmenter son attractivité internationale et assurer, dans la mesure du possible, les conditions d'accueil et d'intégration des étudiants et enseignants en mobilité entrante »), objectifs stratégiques pris en charge par le [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#), grâce à une approche intégrative et participative. Ainsi la réciprocité des échanges représente-t-elle un facteur crucial sur la réalisation duquel veillent ce vice-rectorat et le Bureau des relations internationales (dans le pilotage des partenariats existants et au moment de la mise en place de nouveaux partenariats), cette réciprocité se concrétisant généralement en fonction du contexte et divers autres facteurs. Or, outre la mobilisation appropriée des ressources et des systèmes administratifs, d'importantes initiatives ont été prises (comme l'offre de trois programmes d'études de deuxième cycle dispensés en langue arabe à destination des étudiants du Moyen-Orient et l'établissement d'un partenariat avec l'Université Catholique de Lille (France) qui promeut la mobilité des étudiants de Lille vers l'UA) qui ont réussi à augmenter très sensiblement la mobilité étudiante entrante ([tableau 2](#)).

➔ 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.

Le [Plan de développement stratégique de la recherche 2017-2020](#) met l'accent sur le transfert des connaissances et de la technologie et concomitamment sur le développement de la visibilité et de la divulgation scientifique (voir Standard 4.1). Ce transfert est réalisé par le développement de la publication des travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'UA dans les périodiques scientifiques et de la divulgation scientifique par le biais de publications dédiées, notamment au secteur de l'éducation, et l'organisation de conférences, de webinaires et de concerts et la production de CD musicologiquement informés. Quant au transfert de la technologie, il s'est développé tout particulièrement à la [Faculté d'ingénierie](#) en s'appuyant sur les conventions de collaboration avec les entreprises (comme BMW Group, Faurecia, Clean Mobility, Dermendar Offshore, AIMS, Nokia et Multilane, voir [réseau TICKET](#)). Il sera également renforcé grâce à la forte interaction prévue entre le nouveau laboratoire pluridisciplinaire et l'écosystème sportif du Liban.

→ Recommandation 8 [Standard 4.2] : 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.

L'objectif B2.3.5 du [plan stratégique](#) de l'UA vise à assurer la transférabilité et le réinvestissement des résultats des savoirs produits par les équipes de l'UA dans l'enseignement dispensé (dans une visée professionnalisante) à l'UA. Ainsi la [Faculté de musique et musicologie](#) et la [Faculté d'ingénierie](#) réinvestissent-elles dans l'enseignement (surtout du deuxième cycle) une part des résultats des travaux de recherche menés respectivement par le [Centre de recherche sur les traditions musicales](#) (CRTM), spécialisé en musicologie générale et sciences cognitives de la musique et par le laboratoire [TICKET](#), (*Telecommunication, Information and Computer Key Enabling Technologies*), spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. Dans les autres facultés, ce transfert prend la forme de la prise en compte des dernières avancées scientifiques et technologiques du domaine disciplinaire concerné dans les matières enseignées au sein des cursus. Le [Comité académique](#) engage régulièrement une réflexion institutionnelle sur les moyens de renforcer cette transférabilité des savoirs produits dans les enseignements.

→ Recommandation 9 [Standard 4.1] : Le groupe d'experts recommande de finaliser la réglementation sur la protection de la propriété intellectuelle développée par l'Université Antonine et de la rendre publique.

En 2017, l'UA a validé et rendu publique sa [Politique anti-plagiat et anti-falsification](#), en conformité avec la [Charte des principes éthiques en matière de recherche scientifique au Liban](#) (que l'UA a cosignée en 2016 avec les principales universités du Liban, à la demande du Conseil National de la Recherche Scientifique au Liban (CNRS-L)), et ce, afin de protéger la propriété intellectuelle dans les travaux de recherche réalisés par ses enseignants et ses étudiants. Cette régulation a été notamment intégrée (d'une manière simplifiée, mais explicitant les sanctions encourues en cas de plagiat) à la [Réglementation des études](#) et au [modèle trilingue de syllabus](#) qui est systématiquement employé pour présenter toutes les matières enseignées à l'UA. En outre, la plateforme Turnitin est utilisée systématiquement pour la vérification au titre du plagiat des documents soumis par les étudiants. Une réflexion est en cours pour l'implémentation de ladite réglementation 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 et la réplique électronique abusive. La mise en place d'une politique plus intégrale traitant les questions de titularité des droits de propriété intellectuelle, des droits d'utilisation, de divulgation, de gestion et de commercialisation de la propriété intellectuelle, ou encore des conflits d'intérêts, est un projet qui nécessite sans doute d'être élaboré. La propriété intellectuelle sera à prendre en compte dans les projets, les stages et les coopérations. Des procédures dédiées sont en cours de rédaction.

- 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.

L'UA dans sa démarche de développement de son [plan stratégique](#) a mené une réflexion autour de sa mission qui a été revue. Le [plan stratégique](#) (Goal C) a identifié clairement des éléments intrinsèques à la stratégie d'internationalisation de la recherche à l'UA. Ces éléments sont traduits à travers des objectifs à atteindre grâce à des initiatives qui sont déclinées en actions et mesurées ensuite par des indicateurs. Nonobstant les effets de la crise, particulièrement sur les activités de recherche, plusieurs initiatives relatives aux objectifs de la stratégie d'internationalisation de la recherche sont en voie de déploiement. À titre indicatif, les objectifs C1 et C2 se sont développés à travers des instruments de soutien de l'Ambassade de France, l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et les partenariats Erasmus+. Ces instruments représentent des financements pour des séjours scientifiques de haut niveau, visant les chercheurs qualifiés ou les enseignants en cours de doctorat, ou bien des doctorants en codirection. Ces instruments se sont multipliés durant les 3 dernières années, à travers les consultations avec nos partenaires et la dissémination des appels et l'accompagnement pour y répondre en interne. Un autre pari soulevé, c'est la mise en place d'une nouvelle unité de recherche interdisciplinaire [L3S](#) (laboratoire sport, santé, société) qui inscrit son action, d'entrée de jeu, dans cette logique d'internationalisation de la recherche. La mission, ainsi que les axes de recherche prioritaires ont fait l'objet de réflexion et de concertation en interne et avec nos partenaires internationaux en alignement avec les orientations stratégiques de l'UA. D'autres part, plusieurs projets de recherche ont été montés dans cette même logique et répondant à des axes prioritaires identifiés en interne dans les différentes unités dans le sillage des trois axes de technologie, santé, sport et société.

- Recommandation 11 [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.

L'UA s'est dotée d'une [Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes](#), qui consiste à lutter contre la discrimination fondée sur le genre et à respecter et à promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la gestion de son capital humain, dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration. En outre, l'UA s'engage à favoriser l'accès des femmes et des hommes aux formations où ils sont sous-représentés. Le suivi et la mise en œuvre de cette politique ainsi que l'évaluation de son impact, sont de la responsabilité de la Cellule parité au sein du [Bureau ISAQ](#). Il est à mentionner qu'en 2021-2022, l'UA a nommé une femme au poste de directrice administrative pour l'un de ses campus, et qu'en 2022-2023, elle a recruté 8 femmes à temps plein par rapport à 3 hommes. En outre, l'UA s'est activement engagée dans le montage du projet européen du programme Erasmus+

de renforcement des capacités « Women<sup>s</sup> Empowerment for LEADership and Equity in Higher Education Institutions - [WE4LEAD](#) » qui prend effet en mars 2023 pour une durée de trois ans. Ce projet a pour objectif la transformation de la gouvernance dans les établissements d'enseignement supérieur, afin de promouvoir la culture d'égalité entre les genres et de favoriser l'accès des femmes à des fonctions de responsabilité et de direction dans les établissements d'enseignement supérieur.

➔ 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.

L'UA a largement investi dans l'exploitation de ses systèmes d'information et leur intégration, afin de consolider les données et de développer un monitoring des résultats ayant pour objectif l'amélioration de la qualité des services académiques et administratifs. À cet effet, outre les fonctionnalités relatives aux systèmes d'information, des rapports prédéfinis sont générés automatiquement à travers ces systèmes et sont mis à la disposition des employés administratifs et des enseignants qui se retrouvent ainsi plus disponibles et mieux outillés pour assister les étudiants dans leurs démarches. Des rapports sont également définis et générés sur demande, qui sont mis à disposition par l'unité de développement des systèmes d'information au [Bureau des technologies de l'information](#). D'autre part, des outils plus avancés tels que le [Power BI](#) sont utilisés pour générer les tableaux de bord pour le monitoring dans un domaine donné et obtenir des informations pertinentes, tout en permettant de procéder, le cas échéant, à des actions correctives et d'assurer la dissémination de l'information.

➔ 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.

Faisant suite à la réforme du système académique, le [Comité académique](#) a élaboré un nouveau format du [Guide des études](#) qui récapitule l'esprit de la réforme en matière d'assurance qualité et d'alignement curriculaire, tout en répondant à l'exigence d'une information complète sur les formations offertes. Adopté en septembre 2019, ce format a surtout constitué le [modèle pour la présentation des informations sur les formations offertes](#) par les sept facultés, et ce, d'une manière systématisée sur le nouveau site web de l'UA, les informations ainsi publiées au titre des programmes d'enseignement faisant l'objet d'un travail d'amélioration permanent pour en renforcer la lisibilité et l'homogénéité et en faciliter la mise à jour. En outre, le [Guide d'admission](#) (de même que les documents relatifs aux offres de cours) couvre dans cet esprit l'ensemble des informations utiles aux étudiants. Quant à la finalisation du modèle du [supplément au diplôme](#) et du nouveau format du [relevé de notes](#), elle a grandement contribué, d'une part, à une présentation homogène et standardisée des résultats des étudiants dans leur parcours académique et, d'autre part, à une présentation

homogène des programmes d'études favorisant ainsi leur lisibilité et par conséquent la reconnaissance des qualifications des diplômés de l'UA.

#### **4 Le système d'assurance qualité de l'Université Antonine**

Conformément au [Statut organique](#), l'UA est placée sous l'autorité du Recteur qui est assisté de plusieurs instances décisionnelles, lesquelles contribuent à l'élaboration et au développement du système d'assurance qualité. Ainsi le système d'assurance qualité de l'UA a-t-il été formellement mis en place en 2014-2015, dans le cadre d'une initiative stratégique dédiée qui a notamment mis en place un Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation (VRQA). Ce système a ensuite fait l'objet d'intenses travaux de développement dans presque tous les domaines, et ce, d'une part, en fonction des standards de qualité (Références et Lignes Directrices pour l'Assurance Qualité dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (ESG)), sur la base desquels l'AAQ a octroyé à l'UA sa certification institutionnelle, et, d'autre part, en prenant en compte les recommandations avancées par le groupe d'experts mandaté à cet effet par l'AAQ. Cette mise à jour a recouru à divers processus : approche de type *bottom-up*, répartition des responsabilités soutenue par une gouvernance collégiale, gestion concertée du personnel académique et administratif, questionnement de la satisfaction des étudiants, évaluation des enseignements par les étudiants et communication des démarches qualité aux instances de l'UA. Ainsi ce système repose-t-il d'une manière dynamique et évolutive sur : (1) l'implication des membres de la communauté dans les processus qualité, en veillant au respect de ces processus appelés à apporter une valeur ajoutée aux instances concernées, cela étant réalisé afin d'éviter de « mettre en place un système orienté accréditation plutôt qu'un système orienté qualité » ([Rapport de suivi à mi-période](#), p. 11) ; (2) l'optimisation permanente des activités et le suivi des progrès dans la réalisation de la mission de l'UA et des objectifs stratégiques et (3) le développement de la qualité basé sur une information pertinente et transparente et des indicateurs significatifs.

De fait, l'UA a fait sienne ce modèle dynamique de la culture de la qualité, en engageant une démarche visant à en consolider l'implémentation et à en assurer un suivi permanent, tout en veillant à préserver l'autonomie des acteurs et leur adhésion positive et proactive aux processus qualité. C'est dans cette perspective que le [Bureau ISAQ](#) a pris la relève du VRQA, pour travailler de près avec les facultés et les services administratifs, coordonner leurs efforts, mettre en synergie la panoplie des initiatives mises en place et les aligner sur les objectifs stratégiques de l'institution. De plus, en concordance avec le [Rapport des experts](#) (p. 7) suggérant le développement d'un 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 (remontée ou transmission 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 », la fonction du CPAQ (initialement composé des chargés de mission à la qualité des sept facultés) a été révisée et son rôle a beaucoup évolué. Dans cette perspective, des comités qualité *ad hoc*,

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

En somme, ce système formalisé est le gage d'une appropriation de la culture de la qualité à moyen et long termes, grâce aux améliorations continues tangibles et traçables décrites ci-après et en détail, dans le cadre de chaque standard.

## **5 Analyse des standards de qualité**

### **Stratégie d'assurance qualité**

Dans le sillage de la certification institutionnelle par l'AAQ de son système d'assurance qualité, l'UA a engagé une réflexion institutionnelle sur la formulation d'une stratégie UA en matière d'assurance qualité. Cette réflexion a abouti à l'intégration de l'exigence qualité à l'ensemble des composants du [plan stratégique](#) de l'institution (voir Standard 2.1) et surtout a donné lieu à l'élaboration (par le [Bureau ISAQ](#), d'une manière participative engageant toutes les parties prenantes), à la validation (par le [Conseil administratif](#)) et à la diffusion (en 2020) de la nouvelle mouture de la [Politique d'assurance qualité](#), texte qui non seulement expose la stratégie UA en matière d'assurance qualité mais fournit l'arsenal définitionnel, référentiel, principal (cinq principes directeurs), domanial (cinq domaines) et opérationnel de l'implémentation de la culture qualité à l'UA.

#### **Standard 1.1**

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

#### Description

La [Politique d'assurance qualité](#) définit la stratégie de l'UA en matière d'assurance qualité et la rend publique (une [page](#) du site web lui est dédiée). Partant de l'identification de la qualité à la « capacité à remplir une mission ou une fonction prédéterminée et à atteindre les objectifs fixés pour l'établissement ou le programme » ([Politique](#), p. 2) et de l'assimilation de l'assurance qualité universitaire à « un outil d'évaluation de l'adhésion des établissements d'enseignement supérieur au principe de la recherche de la qualité, et un processus par lequel cette qualité peut être améliorée » (p. 2), ce texte adopte une approche du management de la qualité qui recourt à l'évaluation externe (accréditation institutionnelle et de programmes),

en même temps qu'au modèle de « la qualité totale (TQM) comme outil de diffusion de la culture de l'amélioration continue, en interne » (p. 3). Ce texte articule ensuite la conception de l'assurance qualité adoptée par l'UA autour de cinq principes directeurs : (1) amélioration continue (conseil, soutien et accompagnement), (2) responsabilisation des acteurs et respect de leur autonomie, (3) valorisation des spécificités (contextuelles – socioculturelles et institutionnelles – et disciplinaires), (4) centralité de l'expérience étudiante (dans l'évaluation des programmes, de l'enseignement, de l'environnement éducatif et de la préparation à l'insertion socioprofessionnelle) et (5) efficacité (cohérence et articulation optimales) et transparence (quant aux objectifs et aux usages des évaluations) des processus. En outre, cette politique identifie les cinq domaines couverts par l'assurance qualité : gouvernance (notamment les mécanismes de direction, de décision et d'organisation), enseignement, recherche, recrutement et développement du personnel et communication, tout en exprimant l'adoption par l'UA des objectifs et des actions soulignés dans les standards de l'ESG et de l'AAQ pour chacun de ces domaines. En somme, la stratégie de l'UA s'aligne pleinement sur les requis de l'assurance qualité universitaire tels qu'exprimés par les référentiels de l'ESG et de l'AAQ.

En outre, le [Bureau ISAQ](#) veille à l'adéquation du système d'assurance qualité à travers les dimensions susmentionnées, dans une approche participative et inclusive et par le biais d'un [tableau de bord](#) permettant de mieux répondre aux recommandations et aux commentaires des experts de l'AAQ, en fonction d'objectifs et d'actions répartis par domaine et par standard. En effet, pour chaque action à entreprendre, les données suivantes ont été identifiées : les acteurs concernés, les indicateurs clés de réussite, le descriptif des progrès réalisés, ainsi que le degré d'achèvement de l'action. Quant à la transparence des processus, elle est garantie par les textes réglementaires régissant les domaines concernés, qui sont originellement élaborés et étudiés par des instances appropriées (comités, commissions *ad hoc*) et validés par les hautes instances de gouvernance. De même, les politiques, les procédures et les guides servent à appliquer aux processus une démarche cohérente et uniforme. Quant aux processus où l'expérience étudiante est essentielle, la participation des étudiants est garantie. Il en résulte un recours encore plus fréquent à l'approche *bottom-up*, encourageant la participation et l'implication active de tous les acteurs concernés.

#### Analyse et conclusion

La [Politique d'assurance qualité](#) explicite pleinement la stratégie de l'UA en termes d'assurance qualité, tout en l'alignant sur les référentiels de l'ESG et de l'AAQ. Le [Bureau ISAQ](#) implique (selon une logique participative) tous les membres de la communauté universitaire dans la réflexion et l'évaluation des pratiques, en sorte que le développement de la culture de la qualité est d'ores et déjà tangible au sein des instances et des structures qui adoptent l'approche collégiale *bottom-up*. Dotée d'outils de pilotage dédiés au monitoring des indicateurs et à l'analyse des résultats, l'UA s'est engagée dans la voie de l'amélioration continue de ses pratiques dans l'ensemble des domaines concernés, tout en identifiant (à la lueur de l'analyse des retours d'informations) les actions correctives requises.

## Standard 1.2

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

### Description

Le domaine de la gouvernance (et de l'administration) à l'UA repose sur le principe d'implication des instances et de répartition des responsabilités, selon les domaines d'expertise et les rôles décisionnels, ce qui s'observe dans la présence active de la représentativité enseignante et étudiante dans les différentes instances décisionnelles (voir Standard 2.1) et dans l'observance (à tous les niveaux de cette gouvernance participative) des cinq principes directeurs décrits au Standard 1.1. Plus particulièrement, les comités qualité *ad hoc* (pilotes par le [Bureau ISAQ](#)) réunissent des enseignants et des employés administratifs, tout en recourant à des experts externes, le cas échéant, pour une meilleure transversalité.

Quant au domaine de l'enseignement, il fait l'objet de divers processus d'amélioration continue et d'évaluation (des programmes, des enseignements et des résultats des apprentissages y relatifs, voir Standard 3.1), en sorte que trois programmes ([licence en physiothérapie](#), [licence en musique et musicologie](#), [master en musique et musicologie](#)) ont d'ores et déjà été accrédités (par la World Confederation for Physical Therapy (WCPT) et par l'agence européenne Music Quality Enhancement (MusiQuE)), tandis qu'un quatrième programme (diplôme d'ingénieur en technologie de l'information et de la communication) est en voie de l'être (par l'Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET)). De même, une importante panoplie de régulations et de politiques (en plus du [Plan stratégique de la recherche](#)) régent le domaine de la recherche (voir Standard 4.1) dans le sens de l'implémentation active des principes directeurs de l'assurance qualité à l'UA, en vue de la réalisation de sa mission quant à la promotion d'une recherche interdisciplinaire et contextualisée et au transfert de ses résultats vers la société.

Quant au domaine du développement durable, il fait désormais l'objet d'une importante régulation détaillée au sein de la [Politique de responsabilité sociale](#), document élaboré par le [Bureau ISAQ](#) dans le cadre du projet [SAFIR](#), piloté par le [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#), et récemment validé par le [Conseil administratif](#), en vue de sa publication sur le site web de l'UA, en prélude à la mise en place d'un vaste dispositif de sensibilisation des étudiants aux ODD, sous la responsabilité du [Vice-rectorat au développement humain intégral](#).

### Analyse et conclusion

Le système d'assurance qualité de l'UA, susdécrit dans ses grandes lignes, intègre effectivement les domaines de la gouvernance, de l'enseignement, de la recherche et du développement durable. L'UA est engagée stratégiquement à : (1) développer sa gouvernance participative, (2) soumettre ses programmes de formation et ses enseignements

périodiquement à une évaluation visant l'amélioration continue, y inclus à une évaluation externe couronnée par l'accréditation de ses programmes, (3) développer sa recherche dans le respect des normes qualité et en direction de la société, (4) développer et enrichir les services en alignement avec le principe de centralité de l'expérience étudiante et (5) participer comme partenaire actif aux projets visant le développement durable. Or, dans le cadre du renforcement de son système d'assurance qualité, l'UA s'apprête à relancer à partir de septembre 2023 le [cycle d'évaluation des unités](#), initié en 2020. La procédure en question constitue une partie intégrante du système d'assurance qualité, son implémentation et son monitoring seront du ressort du [Bureau ISAQ](#), en collaboration avec les responsables des unités et des services concernés et leurs instances tutélaires. Outre l'amélioration continue des processus et des services, cette évaluation périodique permet à l'Université de s'assurer qu'elle contrôle adéquatement la qualité de son enseignement, de sa recherche et de ses prestations de services et de veiller ainsi au développement de la qualité à long terme. Les résultats des évaluations apportent à l'Université de nouvelles perspectives, notamment externes, et permettent l'adaptation ou l'amélioration des activités de l'institution. Ils sont pris en compte dans les évaluations suivantes de manière à assurer une amélioration coordonnée et continue.

### **Standard 1.3**

*« Les processus d'assurance qualité sont définis et prévoient la participation de tous les membres de l'université, y compris le corps étudiant. Les responsabilités en matière de qualité et d'assurance qualité sont transparentes et assignées clairement. »*

#### Description

Le système d'assurance qualité de l'UA est basé sur une approche participative. L'implication de tous les membres de la communauté universitaire est renforcée et prise en compte tant au niveau de la conception des politiques et des procédures que de celui de l'évaluation et du partage de l'expérience. Cette implication est tangible dans les instances de gouvernance, conseils et comités, où les membres élus siègent aux côtés des responsables permanents et où les discussions, menées de manière transparente et participative, font l'objet d'une documentation par comptes rendus. Ainsi de nouveaux représentants des enseignants (à temps plein et/ou vacataires) sont-ils élus au début de chaque année académique (Standard 2.1). Quant à l'implication des étudiants, elle repose sur le dispositif du [PECUA](#) qui rassemble des représentants étudiants des sept facultés, lesquels siègent aux instances décisionnelles de l'UA, en même temps qu'ils se réunissent pour discuter et préparer des propositions d'intérêt général et qu'ils assurent des permanences dans leurs facultés, à l'écoute de ceux qu'ils représentent, les invitant à exprimer leurs opinions et à participer aux débats relatifs aux études et à la vie étudiante.

De même, l'UA a mis en place des dispositifs d'évaluation et de mesure de la qualité dans l'enseignement et les services. Le dispositif de l'évaluation des programmes et celui de l'évaluation des enseignements par les étudiants (voir Standard 3.1) sont des exemples concrets de cette démarche qualité permettant aux parties prenantes de produire une

rétroaction méliorative sur les objets de ces évaluations. De même, le [Vice-rectorat au développement humain intégral](#) et le [Bureau ISAQ](#) ont élaboré un [Guide des focus groups](#), surtout que l'organisation des focus groups aide aussi à encourager le partage, l'implication des membres et la remontée des informations.

#### Analyse et conclusion

La responsabilisation des acteurs et le respect de leur autonomie est un principe clé sur lequel l'UA est pleinement engagée et qui permet d'impliquer tous les membres de la communauté dans les processus aussi bien élaborateurs et processifs qu'évaluatifs de l'assurance qualité. La remontée des informations est une pratique désormais incontournable qui permet d'identifier les forces et les faiblesses des processus, et ce, à travers divers outils d'évaluation mis en place. Il est à noter que la crise a ralenti certains processus d'évaluation, notamment dans le domaine de l'enseignement. Les enseignements ayant été dispensés en distanciel de février 2020 à septembre 2022, leur évaluation était devenue moins opérationnelle et efficiente en cette période de crise. Aujourd'hui, une réflexion est menée pour ajuster le cycle d'assurance qualité, analyser les résultats des évaluations et proposer des mesures correctives appropriées.

### Gouvernance

La gouvernance de l'UA est répartie en premier lieu sur les hautes instances de décision qui sont au nombre de trois : le [Conseil des fiduciaires](#), le [Conseil de l'UA](#) et le [Conseil administratif](#). Elle est irriguée par le principe d'une gestion décentralisée impliquant la participation active de chacun des corps constituants de l'institution dans la définition des objectifs stratégiques et la formulation des objectifs opérationnels de l'établissement. À cette fin, le [Comité académique](#), les [conseils facultaires et départementaux](#), les [conseils des campus régionaux](#), le [Conseil de la recherche scientifique](#), le [Comité d'éthique](#) et le [Comité curriculaire](#) ont un rôle décisionnel et/ou consultatif dans les domaines qui leur sont impartis. La stratégie de l'UA se veut participative (favorisant l'adhésion de toutes les parties prenantes), fonctionnelle (guidée par les objectifs poursuivis) et opérationnelle (favorisant la mise en application des décisions stratégiques).

#### Standard 2.1

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

#### Description

Non seulement le [plan stratégique](#) de l'UA, décliné en 6 objectifs, est jalonné de références explicites à la qualité, que ce soit au niveau des objectifs fixés, des initiatives à mettre en œuvre ou des actions tangibles à entreprendre (A1.2.2, B1.1, B3, B3.3.1, E.2.2), mais il se caractérise par l'omniprésence implicite de la composante qualité et de son exigence dans chacun de ses axes directeurs. Par le biais de cette stratégie globale axée sur l'articulation des instances, l'implication des parties prenantes et la régulation des actions, l'UA ambitionne

de bâtir une culture de collaboration sur le double plan horizontal et vertical en vue d'une meilleure synergie et d'une meilleure complémentarité des actions prévues. Dans ce cadre, la représentativité étudiante et enseignante est un facteur-clé au sein du système d'assurance qualité, preuve en est que : 1) les enseignants à temps plein sont représentés au [Conseil de l'UA](#), aux [conseils facultaires et départementaux](#) et aux [conseils des campus régionaux](#), 2) un représentant des enseignants vacataires siège au conseil de chaque faculté, à l'issue d'élections enseignantes annuelles et 3) le [PECUA](#) assure la représentation des étudiants au sein du [Conseil de l'UA](#), des [conseils facultaires et départementaux](#) et des [conseils des campus régionaux](#). En outre, l'UA s'est dotée d'un [arsenal réglementaire](#) qui clarifie les rôles et obligations de chaque instance, en délimitant le champ de responsabilité de chaque partie prenante, dans le but d'assurer une meilleure distribution du pouvoir et une optimisation de la répartition des ressources.

La crise multiforme a généré des changements socioéconomiques et culturels abrupts, parfois radicaux, porteurs d'angoisses et de perturbations, mais qui ont également ouvert la voie à de nouvelles aventures et opportunités. En temps normal, la gestion administrative de l'institution pouvait se réduire au suivi des opérations courantes (notamment la planification, la dotation en personnel et la budgétisation), à l'accompagnement des équipes, au monitoring des résultats, à la surveillance des progrès, à l'amélioration de l'implémentation des recommandations formulées et à la rectification des erreurs. Or, lorsque les temps sont durs, les défis multiformes et interdépendants sont susceptibles de faire basculer l'Université hors de ses schémas opérationnels habituels. La réponse à une crise d'une telle ampleur et d'un tel impact ne saurait se suffire de mesures ponctuelles. Elle requiert l'adoption d'une nouvelle culture apte à : 1) gérer le hors-cadre, 2) se concentrer sur l'élément humain pour mieux répondre aux besoins d'un personnel (académique et administratif) épuisé à tous les niveaux de l'institution, 3) faire converger à nouveau les perceptions divergentes de la crise, dans le but de réaligner ces perceptions sur la vision stratégique de l'institution, 4) s'appuyer sur les projets de coopération nationaux et internationaux pour diversifier les sources de financement et 5) transformer la crise en un levier d'apprentissage.

De plus, les efforts se sont concentrés sur la manière de coordonner au mieux les réponses directes aux effets de la crise. En cette période de tourmente, les gens ont surtout besoin d'une direction claire, ce qui exige une attitude proactive de la part de l'Administration pour réduire le stress des membres de la communauté, apaiser leur angoisse, favoriser leur adhésion, mettre en exergue les progrès réalisés et donner la priorité à leur bien-être financier. Cet engagement, répondant à la [remontée](#) des demandes formulées par les enseignants et employés concernant les salaires et qui s'est effectuée par le biais des canaux du [Conseil administratif](#), du [Comité académique](#) et des [conseils facultaires et départementaux](#), s'est traduit notamment par la mise en place d'un dispositif de revalorisation salariale (visant à compenser progressivement les pertes de pouvoir d'achat générées par la dépréciation de la monnaie nationale) et la mise en place de dispositifs de rémunération supplémentaire pour les services additionnels rendus.

Consciente de l'impact de la globalisation sur sa mission et son fonctionnement et convaincue que l'évaluation de l'internationalisation fait partie de l'évaluation de la qualité, l'UA garde l'internationalisation au cœur de ses efforts renouvelés pour promouvoir une approche stratégique de cette composante. En effet, elle a engagé depuis l'année 2017-2018 un dialogue de réflexion sur l'internationalisation, conjointement à la mise en place du Bureau des relations internationales, tout en substituant à l'approche par activités une approche visant l'articulation d'une stratégie organisationnelle de l'internationalisation. La [Politique d'internationalisation](#) de l'UA a été approuvée et rendue publique en 2019-2020 et révisée en 2021. Celle-ci s'inscrit dans une dynamique de collégialité étendue impliquant les parties prenantes dans des processus réflexifs et décisionnels. Parallèlement à l'internationalisation progressive de ses programmes d'études, l'UA œuvre à l'intégration des compétences internationales dans la formation de ses étudiants et de son personnel. Outre le développement de nouveaux partenariats et l'instauration d'un environnement interculturel sur l'ensemble de ses campus, l'UA s'efforce d'offrir aux étudiants et au personnel académique et administratif des opportunités de mobilité pour les soutenir dans le développement des compétences internationales (voir Standards 3.3 et 5.3), à domicile et à l'étranger. Aussi l'UA s'est-elle activement investie dans les réseaux universitaires et les partenariats avec des établissements et organisations internationaux.

Au niveau de la production et dissémination des informations à l'aune des collaborations transversales, l'action pluridirectionnelle de l'UA en faveur de la mise à jour, du partage et de la dissémination des informations centrées étudiant (*Goal B*) repose depuis plusieurs années sur une dynamique de collaboration transversale entre les différents acteurs, en vertu de l'implémentation de la culture qualité à tous les niveaux de l'établissement. Ainsi l'élaboration du schéma directeur du nouveau [modèle trilingue de syllabus](#) a bénéficié d'une concertation entre les sept facultés au sein du [Comité académique](#). Il en a été de même pour la conception du [Guide du mémoire de recherche](#), qui a été le fruit d'un travail collaboratif et convergeant entre les programmes de deuxième cycle, au sein d'une commission *ad hoc* mise en place à cet effet. Quant à la rédaction et la mise en place du nouveau [formulaire en ligne de demande d'autorisation préalable pour les recherches impliquant des participants humains](#), visant à alléger la procédure relative à l'implémentation de la [Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains](#), elle a été le fruit d'une concertation centrée sur le [Comité d'éthique](#).

Au cours de la période d'enseignement à distance (EAD) systématique, conséquente à la crise sanitaire, des [Guides de bonnes pratiques enseignantes et étudiantes](#) relatives à l'EAD ont été conçus par le [Bureau ISAQ](#). En outre, les enseignants ont reçu des formations pour les familiariser avec les fonctionnalités du SIS et des plateformes Teams et Moodle pour l'EAD synchrone et asynchrone. Le [Bureau ISAQ](#) a également mis en place un dispositif de formation permanente des enseignants à l'EAD, tandis que chaque faculté a œuvré pour améliorer l'accompagnement de ses étudiants dans leurs apprentissages à distance, en les informant des instances de soutien mises à leur disposition. La désignation des programmes

offerts à l'UA y a été normalisée lors d'une [réunion](#) du Conseil administratif dédiée à ce sujet. En outre, le renforcement du recrutement des étudiants en licence et master (*Goal A*), qui incombe au [Bureau d'orientation et d'admission](#), met désormais à contribution également des chargés de mission à l'orientation et l'admission qui sont désignés au sein des facultés pour concourir à la mise en place d'initiatives susceptibles d'accroître l'attractivité de l'UA auprès des futurs bacheliers voulant suivre un enseignement supérieur de qualité.

Quant à l'évaluation des services, en plus de reposer sur la correspondance entre le vécu décrit et les normes prescrites, sur l'engagement des parties prenantes d'une manière transparente dans les processus décisionnels et sur la diffusion des informations, la culture de l'assurance qualité engage l'institution à vérifier l'efficacité des services qu'elle rend par le biais d'une évaluation sur la base de critères aux données mesurables. Ainsi l'UA s'est-elle engagée durablement dans l'évaluation des services rendus, à commencer par [l'évaluation de l'enseignement](#) et l'évaluation de la production des savoirs ([régulation de l'organisation des colloques](#), [régulation des encadrements de recherches](#) et [régulation des financements des recherches](#)), qui sont soumis à des politiques dûment publiées. Ces processus sont décrits dans les domaines 3 et 4. Quant à l'évaluation des services administratifs, elle est décrite dans le domaine 5.

Dans le cadre du développement humain intégral et de l'optimisation de l'expérience étudiante et de l'engagement des étudiants sur les trois campus (*Goal D*), le règlement de chaque club étudiant a été revisité et les étudiants ont été invités à prendre connaissance des exigences pour y adhérer. Diverses initiatives ont été lancées auprès d'eux pour les inciter à construire progressivement une université éco-durable, respectueuse de l'environnement. L'UA a également reconnu l'importance de l'investissement dans la diversité culturelle, avec un programme comportant des séries mensuelles intitulées : « [Se rassembler autour d'une culture](#) ». Organisée par le [Vice-Rectorat au développement humain intégral](#), la « [Semaine du bien-être et de la santé mentale](#) » a permis à l'UA de concrétiser son engagement en faveur de la création d'un environnement propice au développement humain intégral, pour aider ses enseignants, employés et étudiants, ainsi que le public externe, à intégrer le cercle vertueux de l'amélioration continue dans les huit dimensions qui composent la roue du bien-être: physique, émotionnel, intellectuel, social, professionnel, spirituel, environnemental et financier.

Quant aux procédures et descriptifs, le [Rapport des experts](#) (p.10) a formulé des réserves concernant des processus « peu formalisés et basés sur les individus », soulignant la nécessité de les encadrer dans un système formel qui assure la transparence et la traçabilité et renforce la pérennité des processus mis en place. C'est pourquoi un travail colossal a été accompli au cours de cette période en finalisant plus d'une cinquantaine de [procédures](#) rédigées conjointement par plusieurs unités et approuvées par toutes les personnes concernées lors de réunions programmées à cette fin. Cet exercice a permis de mettre en valeur la collaboration entre les unités, sans laquelle ce travail n'aurait pas pu être accompli. De nouvelles procédures relatives au fonctionnement des bureaux sont en cours de

préparation et seront diffusées en fin de semestre. De même et afin de promouvoir une « gouvernance vigilante » (*Goal E*), l'UA planifie de revoir la liste des intitulés et descriptifs de postes.

En outre, l'UA s'est engagée stratégiquement dans le sens de la responsabilité sociale de l'université ou RSU (*Goal F*), et de l'implémentation des ODD. Cela a commencé par la systématisation de l'enseignement des cours de citoyenneté au niveau de tous les programmes, dans le cadre de la formation universitaire commune. De même, l'Université a élaboré une [Politique RSU](#). Elle s'est surtout pleinement investie dans le projet européen [SAFIR](#) qui se décline en trois volets : 1) adoption ou renforcement d'une gouvernance en matière de responsabilité sociale, 2) appui à la conception ou au renforcement de parcours de formation dédiés à l'entrepreneuriat social et aux enjeux des ODD et 3) création ou renforcement d'incubateurs universitaires dédiés à l'entrepreneuriat social.

#### Analyse et conclusion

Les instances de l'UA sont organisées par domaine d'activité. Le travail transversal entre les services a été développé. Des progrès auxquels l'assurance qualité ont été réalisés avec succès. L'UA s'est engagée à évaluer ses services académiques et administratifs afin d'assurer une meilleure satisfaction de toutes les parties prenantes. Les processus qualité, loin d'être un ensemble de normes, l'ont orientée dans une dynamique axée sur l'approche participative et la planification collégiale des améliorations. Certes, dans un contexte anormal, il aurait fallu mettre en place une cellule de crise, composée de membres permanents et d'autres variables (intervenant selon sa typologie). Néanmoins, lorsque la menace devient durable, l'investissement dans le développement des compétences clés en leadership s'impose de plus en plus. En effet, c'est le mode d'agir et d'être du manager qui doit se métamorphoser pour être stimulé par la crise, ramer à contre-courant et rechercher de nouvelles opportunités. Il importe de souligner que le leadership servant, soucieux du bien-être des autres, a été incarné par plusieurs acteurs au sein de l'UA, notamment par le Vice-rectorat au développement humain intégral, à travers les [bureaux et services](#) qu'il pilote.

Quant au financement, il importe d'en diversifier les ressources, non seulement en s'appuyant sur les aides sporadiques reçues, mais surtout en mobilisant davantage les ressources intérieures pour entamer des levées de fonds, à travers la création d'une fondation (actuellement en cours d'étude). En outre, l'UA garde des liens avec ses anciens et met en valeur leurs réalisations (en voici [quelques-unes](#)). Elle œuvre à renforcer le réseau alumni pour favoriser les échanges durables d'informations et de compétences entre ses alumni et ses étudiants actuels. Dans ce sens, l'UA s'apprête à lancer un nouveau module sur le SIS, intitulé « Alumni Tracking » avec une panoplie de [fonctionnalités](#). Ainsi la fréquence des mises à jour des données sera-t-elle un indicateur du degré d'intérêt des alumni quant à leur relation avec l'Université.

## Standard 2.2

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

### Description

L'UA s'est engagée sur la voie de la gestion basée sur les données. Plusieurs bases de données interreliées existent à l'Université qui s'est dotée d'outils de pilotage afin d'établir des liens entre les actions entreprises et les indicateurs, d'une part, et les objectifs stratégiques institutionnels, d'autre part. Partant de là, le Bureau de la recherche institutionnelle est investi de la tâche de réaliser des enquêtes, de collecter les données brutes et de procéder à leur examen analytique. De plus, afin de réaliser pleinement sa mission, l'UA s'est dotée de systèmes informatiques au cours des dernières années. L'implantation du [Power BI](#) et de ses différents tableaux de bord ont façonné la prise de décision par l'Administration. En effet, le point fort de ce programme réside dans le lien établi avec toutes les activités qui se font sur le SIS, permettant l'accès à une information qualitative et quantitative sur différents champs, comme les effectifs d'étudiants, leurs profils, les taux de réussite et d'abandon, la satisfaction vis-à-vis des programmes, les résultats des [EEE](#) et l'inscription aux cours. [Power BI](#) est également un outil qui permet de dégager des informations utiles sur les droits de scolarité, les bourses de mérite et les aides financières octroyées aux étudiants. De même, il aide à mieux analyser l'afflux des requêtes électroniques soumises par les étudiants. Devenu un outil d'aide à la prise de décision, les personnes y ont accès dépendamment du poste qu'elles occupent, et le [Bureau des technologies de l'information](#) continue à en enrichir les tableaux de bord pour répondre aux demandes émises par l'Administration et les unités.

Quant à l'implantation de nouveaux modules sur le SIS, alors qu'auparavant l'UA avait embauché une équipe des Émirats arabes unis pour la mise à jour de ce système, et face à la crise financière qui a touché le Liban, l'Université a investi dans de jeunes ingénieurs libanais et étudiants actuels qui, par le biais d'un accompagnement sur mesure offert par le [Bureau des technologies de l'information](#), ont réussi à intégrer de nouveaux modules sur le SIS, comme celui de la délibération. Ce module est indispensable en fin de semestre pour une meilleure appréciation des résultats obtenus par les étudiants pour chaque matière, et il facilite l'analyse comparative menée entre les enseignants et les campus au cours des trois dernières années.

L'UA a intégré la solution Oracle Fusion HCM pour optimiser l'expérience utilisateur, en s'appuyant sur la technologie d'un leader mondial dans le domaine. Lancée en mai 2020, lorsque la pandémie au Coronavirus battait son plein, cette plateforme a augmenté la satisfaction de près de 750 utilisateurs, répartis entre enseignants et employés, avec une meilleure efficacité opérationnelle à travers des modules automatisés, simplifiés et accessibles en ligne. Quant au [Bureau des ressources humaines](#), l'implémentation de cette

plateforme, qui relie plusieurs modules dans une base de données exhaustive, a engendré une productivité accrue par optimisation de la gestion du temps et des tâches ; en plus, elle a favorisé une standardisation dans la gestion des processus RH (notamment l'acquisition des talents et la fidélisation), moyennant des rapports et organigrammes interactifs et permettant l'accès instantané aux données en toute confidentialité. Après la mise en suspens de la solution susdécrite, dans le contexte de la crise, l'UA étudie à présent la possibilité de la réactiver. Une autre base de données bibliographiques est Scopus (Elsevier) qui, en permettant l'accès aux recherches publiées, aide l'UA dans la définition d'une stratégie pour consolider son positionnement dans ce domaine. En outre, l'UA planifie d'employer le critère de visibilité dans Scopus dans le recrutement d'enseignants-chercheurs présentant des taux de publication et de citation (h-index) élevés au plan national.

#### Analyse et conclusion

L'UA a pleinement opté via les outils informatiques énumérés ci-dessus pour une gestion basée sur les données, en concordance avec les recommandations des experts de l'AAQ. Le choix de ces outils a émané de la consultation que le [Conseil administratif](#) a menée auprès des experts en matière de technologie dans les établissements d'enseignement supérieur, tout en soulignant le conseil pertinent du directeur du Bureau des technologies de l'information. Étant donné les restrictions budgétaires, la crise a forcé l'UA à faire des sacrifices pour garder l'essentiel et l'irremplaçable, ce qui a retardé l'acquisition d'un logiciel CRM dont l'importance capitale réside notamment dans : 1) l'optimisation du traitement et de l'analyse des données (mises à jour) relatives aux prospects et aux étudiants actuels, 2) la simplification de la procédure d'admission et 3) le recueil et l'exploitation du feedback des usagers (partenaires et parents). Présentement, l'UA planifie de dédier un budget au réabonnement à ces licences, et ce, pour fournir systématiquement les données nécessaires au pilotage des activités à tous les niveaux de l'institution. S'il est vrai que ces outils s'avèrent incontournables, il est néanmoins temps de mieux structurer le Bureau de la recherche institutionnelle pour une meilleure efficacité et de le doter de procédures claires pour qu'il assume pleinement son rôle et assiste toutes les unités au niveau de la collecte, de l'analyse et du stockage de données pour renforcer l'exploitation opérationnelle des résultats (pour boucler la boucle).

### **Enseignement**

L'enseignement est le composant principal de la [mission de l'UA](#) qui l'associe à l'exigence de qualité. Il repose sur un ensemble de programmes d'études diplômants dans 24 spécialités de premier et deuxième cycles, axés sur la professionnalisation des étudiants. Sur ces programmes (tous reconnus par les autorités ministérielles) se greffe (1) un dispositif de formation universitaire commune offerte transversalement par la [Faculté d'information et communication](#) et rendue obligatoire pour tous les étudiants des programmes de 1<sup>e</sup> cycle, et (2) un dispositif de remédiations linguistiques offertes par le [Centre de langues](#). Ces programmes sont conçus sur la base de l'approche par compétences et suivent le principe de

l'alignement curriculaire des acquis d'apprentissage des matières enseignées sur les acquis d'apprentissage du programme et les objectifs globaux du programme, formulés en termes d'employabilité.

### **Standard 3.1**

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

#### Description

L'évaluation périodique des enseignements est assujettie à la [Politique d'observation et d'évaluation des enseignements](#), mise en application en 2018 et qui vise à: (1) l'amélioration des enseignements, grâce aux rétroactions fournies à l'enseignant, (2) la valorisation des enseignements, grâce aux indications sur la performance enseignante qui sont fournies aux instances universitaires de gouvernement et (3) la contribution à l'évaluation et à la révision des programmes enseignés, à partir de la vérification de l'alignement des enseignements sur les objectifs des programmes. Elle est assurée par des dispositifs qui agissent d'une manière complémentaire. Il s'agit tout d'abord de l'EEE, toutes les matières enseignées étant soumises à la fin de chaque semestre à un processus d'évaluation des enseignements par les étudiants, sous la forme d'un questionnaire électronique rempli anonymement et facultativement par les étudiants sur la plateforme Moodle en fin de semestre. Une synthèse des résultats est communiquée automatiquement à chaque enseignant et au doyen de la faculté d'attache. Ce processus est destiné en premier lieu à la valorisation et à l'amélioration des enseignements. Il sert également à alimenter les portefeuilles académiques des enseignants faisant partie de leurs demandes de promotion aux grades académiques ([Statut de l'enseignant](#), section VII) et des rapports périodiques concernant le processus de renouvellement du contrat d'enseignement. Il convient de noter que la dernière mouture du questionnaire EEE prend en compte l'enseignement distanciel et hybride qui a prédominé en période de confinement sanitaire.

En outre, l'évaluation du matériel d'un enseignement est effectuée à des fins de gouvernement académique et s'inscrit dans le cadre des processus d'évaluation et de révision d'un programme de formation et d'étude du portfolio enseignant, en vue du renouvellement de son contrat ou de sa promotion. Elle repose sur les critères suivants : (1) l'alignement des acquis d'apprentissage de la matière, exprimés dans le syllabus, sur les objectifs généraux de la formation englobante, (2) l'alignement intrinsèque de la matière, (3) la présence de critères d'évaluation communiqués aux étudiants, de même que la pertinence de ces critères, (4) la clarté des consignes des projets, des mémoires ou des thèses, (5) l'utilité et la qualité de la documentation disciplinaire, (6) le respect de la propriété intellectuelle et (7) la qualité linguistique du contenu enseigné. Par ailleurs, le déroulement des stages est soumis à un dispositif évaluatif, variable d'un programme à l'autre, que décrit le [Rapport de suivi à mi-période](#) (p. 47-48) et qui se décline en (1) les modalités suivant lesquelles les étudiants

évaluent leur expérience en milieu de stage, (2) les modalités suivant lesquelles l'administration facultaire assure le suivi du travail des maitres de stage et (3) les modalités suivant lesquelles l'institution accueillante évalue le déroulement du stage et la performance des étudiants et/ou des maitres de stage.

Quant à l'évaluation/révision des programmes d'études, elle est assujettie à l'article 13.1 du [Règlement intérieur des affaires académiques](#). Chaque Doyen est tenu d'engager périodiquement une révision des programmes offerts par sa faculté, en faisant appel à plusieurs parties prenantes : étudiants, enseignants, experts externes et professionnels ([comité consultatif](#)) qui relèvent de métiers auxquels le programme prépare. En outre, l'évaluation périodique des résultats obtenus par les étudiants est régulée par l'article 17.5 du [Règlement intérieur des affaires académiques](#). En résumé, à la fin de chaque semestre, les notations des résultats évaluatifs finaux de toutes les matières offertes par un programme sont d'abord inscrites sur le SIS. Le Doyen convie alors le conseil facultaire, les enseignants à temps plein (de même que les enseignants vacataires disponibles), à une délibération sur ces résultats, en présence du Secrétaire général et du Directeur du [Bureau du registraire](#).

Il reste que la finalité du triple processus évaluatif susdécrit répond à la logique générale du modèle de l'assurance de l'apprentissage (*Assurance of Learning AoL*) qui vise à réaliser l'alignement curriculaire des acquis d'apprentissage des matières sur les acquis d'apprentissage et les objectifs professionnels du programme en fonction de la qualité des enseignements et des apprentissages et d'évaluations de la performance étudiante se déclinant en des évaluations directes (résultats obtenus par les étudiants dans l'évaluation de leurs performances dans les matières du programme) et des évaluations indirectes (stages, compétitions, délibérations en fin de semestre, enquêtes sur l'emploi des alumni). La politique régissant ce processus est en cours d'élaboration par le [Vice-rectorat aux affaires académiques](#). Par ailleurs, des enquêtes sont effectuées auprès des diplômés pour évaluer le degré de compatibilité entre la spécialité de formation et l'emploi, l'objectif étant de pouvoir réaliser une [analyse des déficits de compétences](#) et de réduire l'écart entre les qualifications acquises et celles exigées sur le marché de l'emploi. Enfin, l'évaluation des modèles de syllabus a permis leur unification dans les trois langues. Ce nouveau [modèle trilingue de syllabus](#), généralisé à tous les programmes en 2019, intègre une matrice d'alignement des composants didactiques et évaluatifs de la matière sur les compétences terminales du programme, de même qu'un cadrage réglementaire et pédagogique et des renseignements sur les services mis à la disposition des étudiants.

#### Analyse et conclusion

L'évaluation périodique des enseignements est un processus bien rodé à l'UA. Ainsi le dispositif [EEE](#) est-il systématisé et mis à profit, avec prise en compte de ses résultats par les enseignants dans le sens de l'amélioration continue des pratiques enseignantes. La confiance des étudiants a été notamment renforcée par la garantie de l'anonymat de cette activité. Il reste à œuvrer à une plus grande participation des étudiants à ce processus, dans cette phase de retour à l'enseignement en mode présentiel, non seulement pour garantir la significativité

de la taille de l'échantillon par rapport à l'effectif étudiant inscrit à la matière, mais également afin de renforcer leur participation à la gouvernance de la qualité de l'enseignement. De même un accent particulier sera-t-il mis sur l'unification des modalités de suivi et d'évaluation des stages en milieu professionnel (il est prévu d'élaborer et de diffuser un guide dédié) et des mobilités d'études pour les étudiants sortants de l'UA. Il reste que, bien que la [Politique d'observation et d'évaluation des enseignements](#) ait prévu le recours au dispositif d'observation de classe par des pairs (notamment conseiller pédagogique, observations croisées avec des collègues et doyen), ce dernier est bien moins systématique que celui des EEE, et ce, en raison des difficultés de son implémentation en période de crise et d'enseignement à distance, ce mode étant certes évalué dans le cadre de la dernière mouture du questionnaire EEE, tout en notant que le processus EEE a été globalement délaissé par les étudiants au cours de la crise sanitaire. Dans cette phase de retour à l'enseignement présentiel, le [Vice-rectorat aux affaires académiques](#) prévoit de réfléchir avec les doyens sur les meilleures voies visant à implémenter ce dispositif, afin de mieux soutenir et accompagner l'enseignant (surtout le jeune enseignant) dans le processus d'amélioration de ses pratiques, en veillant néanmoins à ce que l'approche adoptée ne soit pas une source de tension entre évaluateur et évalué.

Quant à l'évaluation/révision des programmes de formation, il s'agit d'un processus cyclique qui est plutôt bien respecté dans les sept facultés de l'UA, depuis sa mise en place en 2017, tout en notant que la crise a rendu plus épisodique ce processus. De même en est-il de l'évaluation périodique des résultats des apprentissages qui est effectuée d'une manière systématique dans le cadre de la délibération facultaire de fin de semestre. Il convient de noter en outre que le modèle de l'assurance de l'apprentissage est d'ores et déjà implémenté dans le cadre des programmes ayant reçu une accréditation spécifique ([Faculté de musique et musicologie](#) (voir matrices d'alignement curriculaire des [syllabus](#) et des [examens](#) et les résultats des consultations – [focus groups](#) et [questionnaire en ligne](#) – de satisfaction étudiante) et [Département de physiothérapie](#)) ou en voie de l'être ([Faculté d'ingénierie](#)), ces programmes ayant réalisé le « bouclage de la boucle ». Plus particulièrement l'évaluation indirecte de la performance étudiante à l'aune des objectifs des programmes est prise en considération à partir des données recueillies dans le quadruple cadre (1) des stages, avec vérification de l'adéquation des compétences des étudiants par rapport aux attentes du marché, (2) des résultats des compétitions auxquelles les étudiants ont, le cas échéant, participé, (3) des délibérations en fin de semestre et (4) des enquêtes sur l'emploi des alumni. Aussi le développement du rôle des [comités consultatifs](#) facultaires recourant à des représentants des cadres d'embauche des diplômés, articulé au renforcement des liens avec le réseau des anciens, constitue-t-il un levier pertinent, en vue de mieux orienter les formations vers le marché de l'emploi.

### **Standard 3.2**

*« Les procédures d'évaluation des prestations des étudiants sont périodiquement évaluées. »*

## Description

L'évaluation et la révision des méthodes d'examens se fait d'une manière périodique dans toutes les facultés. Elle se fonde sur un [mappage](#) entre les questions d'examens et les acquis d'apprentissage, dans les évaluations sommatives, dans le but de l'approfondissement de l'implémentation de l'approche par compétences dans les formations offertes. En outre, l'évaluation de la procédure d'évaluation des prestations des étudiants fait partie du questionnaire de l'[EEE](#), qui comprend un groupe de questions relatives à la pertinence des évaluations (conception/format, fréquence, préparation, cohérence avec le cours, rétroactions, résultats), de même qu'elle fait partie de la procédure susdécrite de délibération sur les résultats finaux semestriels. Quant à l'évaluation du déroulement des stages que les étudiants effectuent pendant leurs études et l'évaluation de l'évaluation des prestations étudiantes dans ce cadre, elle bénéficie d'un nouveau suivi institutionnel systématisé (voir le [Rapport de suivi à mi-période](#), p. 47-48). Plus particulièrement, la procédure de recours étudiant concernant les résultats obtenus aux examens finaux est réglementée ([Règlement intérieur des affaires académiques](#), alinéa 17.9.1) et connue des étudiants. Cette réglementation a été améliorée dans le sens de l'introduction d'une deuxième correction à la demande de l'étudiant, et ce, en conséquence du recours à un sondage et à un focus group dédiés en écho aux suggestions formulées en 2017 par les experts de l'AAQ ([Rapport des experts](#), p. 30).

## Analyse et conclusion

Les procédures susdécrites sont constamment revisitées pour mieux satisfaire l'alignement des compétences et des performances des étudiants sur les objectifs programmatiques. En vue de renforcer le mappage entre les questions d'examens et les acquis d'apprentissage, les coordinateurs disciplinaires sont invités à être davantage engagés dans cet exercice. Quant à l'évaluation indirecte des compétences (à partir des performances) étudiantes, qui est réalisée à l'aune de synthèses relatives aux stages, aux compétitions, aux délibérations en fin de semestre et aux enquêtes sur l'emploi des alumni, elle est prise en compte dans les programmes accrédités ou en voie de l'être, où les taux d'emploi sont particulièrement élevés, surtout pour les diplômés de la [Faculté d'ingénierie](#). Cette évaluation indirecte est en cours de systématisation dans les autres programmes.

### **Standard 3.3**

*« L'université soutient la mise en réseau internationale dans l'enseignement. »*

## Description

Dans sa [Politique d'internationalisation](#), mise en vigueur en 2020, l'UA affiche sa volonté d'intégrer l'internationalisation dans l'ensemble de ses activités et y voit un indicateur de la qualité de ses prestations et de l'évolution de son positionnement local et international. Depuis 2017, l'UA a fortement accru ses partenariats internationaux dans le domaine de l'enseignement. Le [tableau 1](#) montre cet accroissement (frisant le doublement depuis 2014) qui concerne aussi bien la signature de conventions de partenariat avec des universités étrangères, que les agréments réellement actifs et les projets internationaux, principalement

européens, reflétant le plein engagement de l'UA à cet égard. Ces [partenariats](#) couvrent des domaines variés, comme les mobilités enseignantes et étudiantes dans les deux sens et la coopération sur des projets communs ou sur le développement de programmes et de modules d'enseignement à l'UA et/ou dans les établissements partenaires. Ainsi en est-il de plusieurs programmes d'études à l'UA qui intègrent des enseignements assurés par des intervenants internationaux. La durabilité de ces interventions est réalisée grâce à l'intégration de modules spécifiques aux intervenants dans les maquettes et aux accords de partenariat qui concernent notamment les échanges étudiants et enseignants et les accords de double diplomation. La mise en réseau s'est également renforcée par l'augmentation des stages étudiants à l'international dans le cadre de la formation d'ingénieurs, notamment suite à la signature d'un accord avec BMW.

Réciproquement, plusieurs enseignants-chercheurs de l'UA interviennent dans des enseignements auprès d'universités partenaires, ces interventions qui s'inscrivent dans le cadre des conventions de coopération étant parfois soutenues par des bourses (AUF, SAFAR) de mobilité. Ces dispositifs sont communiqués aux étudiants par le biais de canaux appropriés (semaine d'accueil, réunions d'information). En outre, l'UA s'est engagée dans la conception et la mise en œuvre de la maquette du programme de master en démocratie et droits de l'homme (« Demos »), en partenariat avec l'Université Libanaise et des universités espagnoles, néerlandaises, tunisiennes et marocaines, dans le cadre du projet européen de renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur MS-Demos. De même en est-il des échanges entre les équipes pédagogiques de l'UFR Sport de l'Université de Franche-Comté et la [Faculté des sciences du sport](#) de l'UA, en accompagnement de la réforme des programmes de licence et de master en sciences du sport. Notons que la Faculté des sciences du sport - UA a reçu le « certificat d'or » de la Fédération mondiale de badminton (BWF) pour l'intégration du « BWF Shuttle Time University Course » en licence en sciences du sport. En outre, elle met actuellement en place un projet pionnier de diplôme universitaire centré sur le profil du guide de montagne, en recourant à des partenariats européens. Par ailleurs, la [Faculté de musique et musicologie](#) partage avec Sorbonne Université son expertise dans le domaine de l'enseignement de la musicothérapie, au moment où Sorbonne Université est en train de mettre sur pied un master « Musique et Thérapie ». De même, l'UA s'est engagée en 2022 dans le projet européen [SAFIR](#) (piloté par le [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#)) en faveur de la réalisation des ODD et de l'inclusion socio-économique de la jeunesse de neuf pays. Ce projet prévoit notamment la formation de formateurs sur la sensibilisation et l'accompagnement des étudiants dans le domaine de l'entrepreneuriat social (ES) et l'intégration d'une composante ES aux cours d'entrepreneuriat dispensés à l'UA.

Cette dynamique d'internationalisation s'est plus particulièrement manifestée par un accroissement de l'effectif des étudiants internationaux inscrits à l'UA ([tableau 2](#)). Plus particulièrement, et faisant suite à la suggestion des experts dans leur rapport, l'ouverture d'une offre en langue arabe pour des programmes de deuxième cycle initialement enseignés en français ou en anglais a attiré de nombreux ressortissants de pays arabes, notamment

d'Iraq. Or, durant la pandémie, un ensemble de formations courtes et spécifiques a été conçu à l'adresse des pays arabes dans divers domaines disciplinaires offerts à l'UA. Un catalogue a été produit en visuels et sous forme de [brochures](#) pour promouvoir les différents axes de formation de l'UA dans la région du Moyen-Orient. Enfin, l'UA a mis en place un accord de coopération multi-objectifs avec l'École de Management de la Francophonie (ESFAM). Cet accord permet aux étudiants en première année de master en management à l'UA de suivre leur deuxième année de master à l'ESFAM dans cinq masters (délocalisés de France et de Belgique vers la Bulgarie). Cet accord ouvre également la voie aux enseignants de l'UA pour intervenir dans des cours à l'ESFAM.

#### Analyse et conclusion

La mise en réseau internationale dans l'enseignement de l'UA gagne en ampleur et efficacité. Appuyée sur un accroissement des agréments basés sur des besoins identifiés et sur le développement de l'engagement de l'UA dans des projets européens, l'internationalisation du composant enseignement de la [mission de l'UA](#) s'est traduit sur les six dernières années par un développement accru des mobilités enseignantes et des mobilités étudiantes bidirectionnelles et par la mise en place de synergies entre les équipes pédagogiques et les programmes, dans l'esprit du partage bilatéral d'expériences et de bonnes pratiques. Les points forts qui en résultent sont la mise en œuvre de la [Politique d'internationalisation](#), la capitalisation sur une tradition d'ouverture et d'échange interculturel, l'exploitation du plurilinguisme des programmes d'études, la dynamique de partenariat et de développement par le biais d'initiatives et de projets leviers. Aussi ce composant 3.3 du standard relatif au domaine de l'enseignement est-il bien rempli. Il reste néanmoins des améliorations à y apporter, notamment dans le sens de l'implication d'un plus grand nombre de programmes. De même est-il nécessaire de consolider le développement de l'enrôlement des étudiants du monde arabe par une offre bien achalandée de masters dispensés en arabe et en mode hybride.

#### Recherche

La recherche est le deuxième composant de la [mission](#) qui engage l'UA à « promouvoir une recherche interdisciplinaire et contextualisée ». Le caractère professionnalisant des programmes d'études à l'UA a longtemps reclus au second plan l'aspiration à produire des savoirs aussi bien chez les enseignants que dans la réflexion stratégique institutionnelle. Cela n'a cependant pas empêché les facultés [d'ingénierie](#) et [de musique et musicologie](#) de s'engager dans cette voie et de systématiser leurs initiatives en mettant en place en 2007 le laboratoire [TICKET](#), consacré à la technologie de l'information, et le [CRTM](#), voué à la musicologie et aux sciences cognitives de la musique. Cependant et à partir de 2014, l'UA s'est engagée dans un processus de développement volontariste de la recherche, en se dotant d'un arsenal réglementaire et politique approprié, de ressources matérielles, de partenariats internationaux et d'instances de gouvernance dédiées. C'est sur cette base que s'est greffée la culture de l'assurance qualité et que l'UA a rejoint en 2017 le groupe des dix

universités partenaires du Conseil de la recherche scientifique au Liban. Cependant, la crise a freiné cette évolution, mais sans neutraliser les processus qualité y relatifs, ce qui est attesté par la mise en place en 2023 du nouveau Laboratoire sport, santé, société ([L3S](#)).

#### **Standard 4.1**

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

##### Description

L'UA dispose de onze textes de référence qui régulent les activités de recherche et les processus qualité relatifs à la production et la transférabilité des savoirs vers la société et l'enseignement. Il s'agit de la [mission de l'UA](#), du [plan stratégique](#), du [Règlement intérieur de la recherche scientifique](#), qui instaure le [Vice-rectorat à la recherche](#) et le [Conseil de la recherche scientifique](#) et en décrit le fonctionnement, en articulation avec les instances de recherche des facultés et des trois unités de recherche ([TICKET](#), [CRTM](#) et [L3S](#)). Cette réglementation est complétée par les parties du [Statut de l'enseignant](#) qui traitent de l'astreinte de l'enseignant à temps plein, en termes de publication de travaux de recherche (article 8 et 15), dont le cumul sert de base à la qualification aux grades académiques (article 10 et section VII) et au renouvellement des contrats des enseignants-chercheurs, de même que par cinq politiques qui régulent des aspects particuliers des activités de recherche : [Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains](#) et [Politique anti-plagiat et anti-falsification](#), pour le volet éthique, prise en charge par le [Comité d'éthique](#), [Politique inhérente à l'organisation de colloques](#), [Politique de financement de la recherche scientifique](#) et [Politique inhérente aux codirections de thèses et aux soutiens doctoraux](#), pour l'organisation matérielle, auxquelles se conjuguent les parties du [Règlement intérieur des Éditions](#) qui régissent la publication par ces [Éditions](#) de périodiques scientifiques ([Revue des traditions musicales](#) ou RTM) et d'ouvrages scientifiques contrôlés par des pairs, de même que le [Guide du mémoire de recherche](#), qui régit les recherches étudiantes du deuxième cycle. Tous ces textes sont rédigés en harmonie avec les exigences de l'assurance qualité, sur la base desquelles le [Conseil de la recherche scientifique](#) a adopté le [Plan de développement stratégique de la recherche 2017-2020](#) (le plan 2021-2026 retardé par la crise étant en cours d'élaboration) et le [Vice-rectorat à la recherche](#) a élaboré le [Rapport d'autoévaluation de la recherche 2023](#) (complémenté par les données plus récentes figurant au fichier [taux de docteurs parmi les enseignants à temps plein](#)). Quant au processus qualité relatif à ce domaine, il s'exprime dans les objectifs du plan stratégique.

Or, le développement de la recherche repose en premier sur les compétences scientifiques des enseignants, mesurées partiellement par le taux des titulaires d'un doctorat parmi les enseignants à temps plein. En dépit de la situation de crise, ce taux est passé de 46% en 2017-2018 à 54% en 2022-2023 ([taux de docteurs parmi les enseignants à temps plein](#)). Cette augmentation repose surtout sur le passage de ce taux au-dessus de la barre des 50% à la [Faculté des sciences du sport](#) et à la [Faculté d'information et de communication](#), les deux

facultés les plus productives de recherches ([Faculté d'ingénierie](#) et [Faculté de musique et musicologie](#)) étant dotées d'un taux supérieur à 75%. Quant à l'amélioration des performances scientifiques du personnel académique, elle est mesurable principalement par le taux de publication par enseignant-chercheur. Le tableau 7 du [Rapport d'autoévaluation de la recherche 2023](#) montre une stabilisation de ce taux sur la période 2017-2019, autour de 0.6 travail publié par chercheur, à l'échelle de l'UA (2 travaux pour la [Faculté d'ingénierie](#) et 1.5 pour la [Faculté de musique et musicologie](#)). Ce taux retombe à 0,5 travail publié par chercheur au cours de la période de la très forte crise 2020-2023 ([taux de publication par chercheur](#)), mais la reprise devrait se faire sentir en 2023. Il reste que depuis 2017, l'UA a maintenu une activité de recherche soutenue au sein du laboratoire [TICKET](#) et du [CRTM](#). Cependant, et en pleine crise, le [CRTM](#) a organisé en 2020 un important colloque international et a continué à publier la [Revue des traditions musicales](#), périodique scientifique d'envergure internationale, tandis que la [Faculté des sciences du sport](#) s'est dotée en 2023 du [L3S](#).

Aussi l'UA vise-t-elle à développer les projets de recherche collective pluridisciplinaire soutenus par des instances nationales et/ou internationales. Ceci a permis la mise en place en 2017-2020 d'un programme de subventions de projets de recherche en partenariat avec le CNRS-L, qui a soutenu huit projets UA. En outre et pour la même période, le laboratoire [TICKET](#) a mis en place plusieurs autres projets subventionnés PCSI et CEDRE. En pleine crise, des projets ont obtenu des financements externes sur appels à projets (notamment CNRS et AUF) relatifs à la crise. En outre, les soutiens doctoraux octroyés par l'AUF et l'Institut français du Liban (IFL) (projet SAFAR) à des doctorants inscrits dans des universités françaises et en codirection (sans cotutelle) à l'UA ([TICKET](#) et [CRTM](#)) permettent de soutenir l'effort de recherche collective à l'UA. Par ailleurs et dans le sillage de l'adhésion de l'UA à la [Charte éthique de la recherche](#) du CNRS-L en 2016, le [Conseil administratif](#) a adopté et mis en pratique deux politiques régulant les pratiques notamment de recherche à l'UA d'un point de vue éthique, la [Politique inhérente aux recherches impliquant des participants humains \(formulaire en ligne de demande d'autorisation préalable pour les recherches impliquant des participants humains\)](#) et la [Politique anti-plagiat et anti-falsification](#) (protection de la propriété intellectuelle), et a mis en place le [Comité d'éthique](#) en tant qu'instance veillant à l'implémentation de ces politiques.

En outre, le [Plan de développement stratégique de la recherche 2017-2020](#) met l'accent sur le transfert des connaissances et de la technologie et concomitamment sur le développement de la visibilité et de la divulgation scientifique. Il veut rendre pleinement visible la production scientifique de l'UA, par le biais de la mise à jour de la base de données sur les publications et les événements scientifiques de l'UA et leur publication (qui reprendra bientôt) sur la page électronique du [Vice-rectorat à la recherche](#). Quant au transfert de la technologie, il va (au minimum) de l'information publiée ou événementielle, diffusée par l'unité, (au maximum) au transfert des résultats de recherches réalisées vers les entreprises et les institutions de la société. Le développement de ce transfert à la [Faculté d'ingénierie](#) repose sur les conventions de collaboration avec les entreprises ([réseau TICKET](#)), qui se sont maintenues, nonobstant la

crise. Quant au transfert des résultats des recherches du [CRTM](#) vers la société, elle se fait par le biais de publications écrites de divulgation, de publication de CD, reflétant les recherches sur les traditions musicales, et de publication d'ouvrages en éducation musicale qui sont employés dans les écoles du Liban. La [Faculté de santé publique](#) réalise également ce transfert par le biais de séminaires qui visent les professionnels de santé et le public, de l'immersion académique et des portes ouvertes adressées aux lycéens ([transfert du savoir vers la société à la Faculté de santé publique](#)). Enfin, l'UA projette de mettre en place une commission chargée de la relation entre le secteur de la Recherche à l'UA et les entreprises et d'intégrer fortement le composant recherche à l'incubateur du projet [SAFIR](#), en cours d'installation à l'UA.

Enfin, l'objectif B2.3.5 du [plan stratégique](#) de l'UA vise à assurer la transférabilité et le réinvestissement des résultats des savoirs produits par les équipes de l'UA dans l'enseignement. Un tel transfert va de la prise en compte des dernières avancées scientifiques et technologiques du domaine disciplinaire concerné dans l'enseignement de matières (au minimum), au transfert systématique des résultats de recherches réalisées par les membres du corps enseignant (individuellement ou collectivement) dans certains enseignements, et ce, d'une manière formalisée et documentée (au maximum). Aussi la [Faculté de musique et musicologie](#) et la [Faculté d'ingénierie](#) réinvestissent-elles dans l'enseignement universitaire une part non-négligeable des résultats des travaux de recherche menés respectivement par le [CRTM](#) (voir [syllabus](#)) et par le laboratoire [TICKET](#).

#### Analyse et conclusion

Malgré le caractère prioritairement professionnalisant des filières de formation de l'UA et malgré la crise, l'implémentation du processus qualité dans la recherche est effective, dans le respect de réglementations assises sur l'assurance qualité. S'il est vrai que l'implémentation de ce processus est le plus manifeste dans les deux facultés dotées d'unités de recherche actives, un effort significatif a été observé avant la crise dans cette mise en pratique pour les autres facultés, notamment, en ce qui concerne la production (notamment au niveau des projets collectifs financés et colloques) et la publication des travaux de recherche. En tout cas, les plans d'action des facultés et des unités de recherche pour 2023-2024 entendent aller de l'avant dans ce processus, en misant sur les partenariats internationaux et les financements internationaux de la recherche, sans oublier le développement des publications scientifiques en ligne.

En outre, le transfert des connaissances et de la technologie vers la société est effectif pour la [Faculté d'ingénierie](#), la [Faculté d'information et de communication](#), la [Faculté de santé publique](#) et la [Faculté de musique et musicologie](#), y inclus en période de crise (voir [Musical Grammar of Traditional Modal Monodies Webinar](#)). Tandis que la Faculté d'ingénierie réalise pleinement un travail de transfert de la technologie, dans le respect des normes de qualité, la Faculté de musique et musicologie réalise un travail de transfert des résultats des recherches en musicologie et en éducation musicale vers la société. Quant à la Faculté de santé publique et la Faculté d'information et de communication, elles assurent un travail de divulgation

scientifique en direction de la société, par le biais de conférences publiques et de webinaires (notamment les [Jeudis de l'Info-Com](#), dont les webinaires ont été suivis par le public en 2021 et 2022). Enfin, le transfert des résultats de la recherche dans l'enseignement est systématisé dans les deux facultés dotées d'unités de recherche en activité. Dans les autres facultés, où la recherche est moins active, cette transférabilité prend la forme de synthèses de l'état de l'art à travers des mises à jour bibliographiques, qui sont réalisées dans un grand nombre de matières, notamment, au deuxième cycle. En somme, il est souhaitable qu'une politique précise soit dédiée au transfert des connaissances et de la technologie vers la société et qu'une autre concrétise l'objectif de transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement, tout en veillant à consacrer une politique à la question de la propriété intellectuelle dans le domaine des brevets technologiques.

#### **Standard 4.2**

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

##### Description

L'évaluation périodique des résultats de la recherche à l'UA repose sur des processus qualité inférés de chaque contexte. L'évaluation des travaux individuels de recherche repose sur les processus (1) de qualification aux grades académiques ([Statut de l'enseignant](#), section VII), (2) de validation des contraintes contractuelles et statutaires annuelles de chaque enseignant-chercheur, (3) de contrôle paritaire des travaux publiés par les [Éditions](#) de l'UA et la [Revue des traditions musicales](#) et (4) de contrôle de la qualité des travaux de recherche publiés par les chercheurs de l'UA, année par année, ce processus étant pris en charge par le [Vice-rectorat à la recherche](#), tout en gardant en mémoire que ces travaux sont contrôlés par des pairs dans leurs cadres éditoriaux respectifs. L'évaluation des travaux collectifs de recherche repose sur les processus de l'évaluation des projets de recherche soumis à demande de subvention en externe (notamment CNRS-L et AUF) et de l'évaluation (en amont et en aval) de la qualité des événements scientifiques organisés à l'UA, en référence à la [Politique inhérente à l'organisation de colloques](#).

##### Analyse et conclusion

L'évaluation paritaire des travaux de recherche produits et/ou publiés, à un titre individuel ou à un titre collectif public, au sein de l'UA, est effective, en amont et en aval du processus de publication, étant assumée par diverses instances internes et externes et basée sur les régulations et les politiques de référence. Elle sert de base à l'évaluation périodique de cette production au sein de l'UA. Cette évaluation ne s'est pas arrêtée au cours de la crise. Elle devrait se développer dans le sens de l'élaboration d'indicateurs affinés pour la prospective et la prise de décision. Elle devrait également se préoccuper davantage du degré de pertinence des thématiques des recherches menées au sein de l'UA au regard des objectifs institutionnels et surtout d'une mission qui souligne la double qualification contextualisée et interdisciplinaire de la recherche à l'UA.

### **Standard 4.3**

« *L'université soutient la mise en réseau internationale dans la recherche.* »

#### Description

Dans sa [Politique d'internationalisation](#) (préambule), l'UA affiche sa volonté de soutenir la mise en réseau internationale de la recherche. Cette mise en réseau est réalisée systématiquement (depuis plus de quinze ans et jusque dans la crise) par le laboratoire [TICKET](#) (voir le [rapport résumé sur le laboratoire ticket](#)) et le [CRTM](#), dans la mesure où ces deux unités ont tissé chacune un important réseau ([réseau TICKET](#) et [réseau CRTM](#)) de coopération internationale dans ce domaine. Ceci a fait en sorte que de nombreux travaux de recherche sont réalisés par les enseignants-chercheurs de l'UA en collaboration avec des collègues d'universités notamment françaises (en plus des co-encadrements de thèses doctorales en codirection, soutenues par l'AUF ou l'IFL), avec des projets de recherche collectifs soutenus à l'international, et que divers événements scientifiques sont organisés par ces deux unités en partenariat avec des institutions de renommée internationale ([événements organisés par TICKET](#), [colloques organisés par le CRTM](#), colloques internationaux organisés en partenariat avec le CRTM : [Epistémuse](#), [Épistémologie de l'analyse musicale](#)). Quant aux autres facultés, elles maintiennent des coopérations internationales dans le domaine de l'enseignement, qui leur permettent d'organiser ponctuellement des événements scientifiques et de publier des articles en coauteurs.

#### Analyse et conclusion

Les recommandations du groupe d'experts de l'AAQ relatives à ce standard ont été réalisées dans une large mesure, étant donné qu'une politique institutionnelle d'internationalisation de la recherche existe désormais et est diffusée et que la consolidation des unités de recherche existantes est effective, tandis qu'une nouvelle unité, le [L3S](#), est mise sur pied, avec une orientation nette vers l'international. Il reste à approfondir la réflexion stratégique institutionnelle sur la définition des axes prioritaires de la recherche et à développer la recherche dans les unités où elle ne l'est pas, sur la base de ces priorités et de partenariats internationaux qui devraient se transposer progressivement de l'enseignement vers la recherche.

### **Recrutement et développement du personnel**

L'UA considère que les membres du personnel académique et administratif contribuent, dans les limites de leur secteur de compétence, à la réalisation des objectifs institutionnels. Elle veille à ce que ses enseignants et ses employés présentent les qualifications requises pour chaque poste. Elle assume un mécanisme de qualification et d'évaluation qui repose sur des critères et des indicateurs de performance clairement définis pour le personnel académique, et œuvre pour qu'il en soit ainsi pour le personnel administratif. L'UA soutient les parties prenantes dans l'amélioration continue et l'avancement professionnel.

## Standard 5.1

« L'université dispose de mécanismes garantissant la qualification de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration (recrutement, promotion, formation continue). »

### Description

Au niveau du domaine de l'enseignement, le [Statut de l'enseignant](#) définit trois types d'engagements contractuels pour diversifier les profils recrutés et leur offrir plus de souplesse vis-à-vis de leur affectation. Le processus de recrutement de nouveaux enseignants à temps plein dans une faculté est régulé par le [Statut de l'enseignant](#), tout en répondant, le cas échéant, à une demande ponctuellement exprimée par la faculté dans son plan d'action annuel budgétisé, demande dotée d'une description du profil visé. Les postes à pourvoir sont annoncés publiquement sur le [site web](#) de l'Université. Les candidats jugés éligibles, autrement dit munis des qualités requises énumérées dans l'article 2 du [Statut de l'enseignant](#), sont soumis à une audition devant un jury constitué du président et de membres du conseil facultaire/départemental et de la Commission de recrutement enseignant (représentants du [Centre de langues](#), du Centre d'accompagnement en pédagogie universitaire et du [Vice-rectorat à l'administration](#)), sachant que la décision du jury repose sur une grille d'évaluation critériée, en fonction du profil de poste décrit par la faculté (ou le département) concernée, et ce, en parfait alignement avec la [Politique d'assurance qualité](#) (domaine 1, alinéa 1.5). Le [Statut de l'enseignant](#) (section II) explicite la catégorisation du personnel académique engagé à temps plein en trois grades postdoctoraux et en un grade pré-doctoral, sur des critères alliant l'ancienneté au nombre de travaux de recherche publiés, à la performance enseignante et au service à la communauté, la rétribution étant assise sur ce grade et la qualification à ces grades étant réglemantée par des conditions statutaires précises et rendues publiques. Parallèlement à cette promotion intrinsèque, les enseignants à temps plein peuvent être chargés de responsabilités académiques administratives supplémentaires, telles que vice-recteur, doyen, chef de département (article 18 du [Statut de l'enseignant](#)), dotées de rétributions supplémentaires.

L'UA a officialisé la pratique de recrutement des enseignants à temps plein et l'a appliquée à la lettre pour l'embauche des vacataires, laquelle s'appuie sur le [Statut de l'enseignant](#), en même temps qu'elle dépend des besoins exprimés par les facultés au titre de l'offre de cours de chaque semestre. Quant à la qualification des enseignants vacataires, elle ne repose pas sur un système de grades mais sur le titre de leur diplôme. Cependant, des travaux supplémentaires leur sont proposés leur permettant de bénéficier d'une rémunération additionnelle selon un dispositif conçu à cette fin, s'agissant notamment de charges de conseiller pédagogique, coordinateur d'une discipline et encadrant d'un mémoire. Il convient également de noter qu'un dispositif d'[intégration](#) des nouveaux enseignants vacataires est systématisé depuis 2019, dans le décours de leur recrutement.

Quant au développement de la compétence pédagogique, il est assuré par le soutien aux enseignants à temps plein et aux vacataires, en faisant appel à des experts internes et/ou

externes ([formations](#)). Plus particulièrement l'exigence urgente, générée par la crise sanitaire, de passer au mode d'enseignement (intégralement) à distance, a amené le [Bureau ISAQ](#) à mettre à la disposition de tous les enseignants des webinaires dédiés à l'enseignement et à l'évaluation en ligne, sur notamment les thématiques suivantes : fondements de l'enseignement virtuel, adaptation des pratiques évaluatives aux environnements numériques, prévention de la triche, stratégies d'évaluation innovantes, mise en place d'un QCM en ligne et télésurveillance d'examens. Enfin, une formation avancée a été dispensée (en coopération avec l'Université de Lausanne) sur la planification, la structuration et l'animation d'un MOOC, la production des contenus d'un MOOC et la réalisation des activités d'apprentissage dans ce cadre.

Pour ce qui est du domaine de la recherche, et plus particulièrement du développement de la compétence disciplinaire chez les enseignants, il repose principalement sur la production et la publication (contrôlée par des pairs) des savoirs dans le domaine disciplinaire d'attache. L'UA a mis en place une [Politique de financement de la recherche scientifique](#) qui consiste en un dispositif alliant (1) le soutien aux enseignants non-titulaires de doctorat pour suivre une formation doctorale (bourses AUF, bourses du programme SAFAR de l'IFL), qui est régulé par la [Politique inhérente aux codirections de thèses et aux soutiens doctoraux à l'UA](#), (2) au soutien à la participation des enseignants à temps plein à des colloques et à des séjours scientifiques (SAFAR également), (3) au soutien à des projets collectifs de recherche (Joint Grant Research Program avec le CNRS-L, PCSI et Projets Flash avec l'AUF, projets CEDRE et autres projets avec l'Ambassade de France au Liban/IFL pour initier ou renforcer des projets de coopération scientifique de haut niveau entre la France et le Liban). Il reste que l'obligation contractuelle de publier un travail de recherche par an dans un périodique à comité de lecture constitue une incitation cruciale au développement de la compétence disciplinaire chez l'enseignant à temps plein.

Quant au domaine de l'administration, le [Bureau des ressources humaines](#) implémente depuis 2019 une procédure relative au recrutement et une autre pour la promotion professionnelle des membres du corps administratif. Pour répondre aux besoins d'embauche formulés par les facultés et les services administratifs, qui sont indiqués dans leurs plans d'action respectifs, le Directeur des ressources humaines invite les responsables des instances concernées à renseigner un [formulaire de demande d'emploi](#). Il s'ensuit la publication de l'offre d'emploi sur le [site web](#) de l'UA, le Directeur des ressources humaines prenant par la suite en charge les étapes suivantes : examen des candidatures, présélection par appel téléphonique, première entrevue et tests techniques relatifs aux postes vacants, en vue de sélectionner celles qui seront envoyées aux doyens, directeurs de départements programmatiques et directeurs de services administratifs pour fixer les dates d'entrevue. En complément à l'entretien, des tests de recrutement spécifiques à chaque unité sont réalisés pour valider les compétences linguistiques à l'écrit et le savoir-faire technique d'un candidat. L'embauche est assortie d'une période de probation de trois mois au cours de laquelle sont dispensées des sessions d'orientation et de formation en vue d'exposer les règlements et la structure de l'UA et de

permettre un meilleur accomplissement des tâches associées au poste en question. Au début de la période de probation, le responsable du service renseigne un [formulaire d'évaluation](#) où sont fixés les objectifs visés et la soumet au directeur du Bureau des ressources humaines.

Les droits et obligations des employés sont consignés dans le [Statut de l'employé](#), et le Directeur des ressources humaines met à la portée des nouvelles recrues un [référentiel](#) de postes administratifs décrivant leurs tâches et responsabilités, et qui doit être signé par la nouvelle recrue, son responsable hiérarchique ainsi que le Directeur des ressources humaines. Quant à la promotion du personnel administratif, elle se concrétise au travers des deux moyens suivants : 1) la rotation de poste, la priorité étant toujours accordée aux employés qui expriment le désir de se porter candidat à un poste vacant, ou alors 2) le décrochage d'une promotion professionnelle dans le cadre du plan de succession en vigueur à l'UA. Quant à la formation permanente, le [Bureau des ressources humaines](#) offre des formations continues au personnel, qui se basent sur un [plan](#) préalablement établi. Outre la formation Excel avancé, les thèmes jusqu'à présent explorés sont ceux de l'intelligence émotionnelle, la pensée créative et les capacités d'innovation, ainsi que les fondamentaux d'une bonne gestion du temps.

#### Analyse et conclusion

Le processus de recrutement des enseignants, structuré en plusieurs étapes, a été formalisé de manière à assurer une analyse multiniveau des candidats potentiels pour aboutir à une prise de décision axée sur les données et collégiale. Il n'empêche que des améliorations sont prévues à cet égard, citons : (1) la mise en place d'une commission chargée d'évaluer les dossiers des enseignants vacataires pour déterminer leur éligibilité (et disponibilité) à être engagés à temps plein, (2) la mise en place d'une base de données des curriculum vitae pouvant servir dans le recrutement d'un nouvel enseignant et (3) une autoprésentation faite par les nouvelles recrues en présence des membres de l'unité académique préalablement au recrutement. Dans le cadre du recrutement de nouveaux chercheurs, et constatant que certains enseignants à temps plein titulaires d'un doctorat trouvent des difficultés à entreprendre des travaux de recherche ou ne sont pas compétents dans ce domaine, l'UA envisage, pour pallier ce problème, de préparer des contrats adressés à des chercheurs invités qui auront par conséquent une double affiliation, au service de la seule mission qui leur sera confiée, à savoir de mener des recherches. Elle se donne également pour objectif de s'atteler à la tâche de veiller à ce que les conditions propices aux chercheurs (notamment un environnement de créativité, la sécurité de l'emploi et des règles de promotion bien claires) soient créées et maintenues. Quant au dispositif de qualification (et de promotion) des enseignants, il est clairement défini et rendu public.

Quant au développement des compétences enseignantes, il est prévu que les besoins en termes de formations en pédagogie universitaire soient formulés par les conseils des facultés et des départements programmatiques et les enseignants eux-mêmes, par le biais d'une concertation soutenue, avec une remontée vers le [Comité académique](#) et le [Vice-rectorat aux affaires académiques](#), pour aboutir au [Bureau ISAQ](#). Un effort particulier est à déployer afin

d'initier les nouvelles recrues à la culture des acquis d'apprentissage et de l'alignement curriculaire. Un autre effort concerne les nouveaux enseignants à temps plein, consistant à les inciter à produire et à publier des travaux de recherche.

Quant au personnel administratif, l'UA prévoit de mieux formaliser le processus de son développement professionnel, piloté par le [Vice-rectorat à l'administration](#), en dotant ce processus de grilles d'autoévaluation et d'évaluation (par le responsable hiérarchique) des compétences professionnelles techniques et des compétences relationnelles des employés, sans que ce ne soit laissé à la merci d'un seul décideur. Il reste que le plan de formation des employés administratifs est bien établi en fonction de leurs besoins.

En somme, l'UA entend continuer à investir dans la formation de toutes les parties prenantes, étant l'un des meilleurs leviers pour combattre l'obsolescence des compétences et favoriser le développement organisationnel.

## **Standard 5.2**

*« Les processus qualité intègrent l'évaluation périodique de l'ensemble du personnel. »*

### Description

L'évaluation de la performance académique des enseignants à temps plein est réalisée d'une manière périodique. Elle est systématisée au moment du renouvellement du contrat d'engagement de chacun d'eux, de même que lorsqu'ils déposent une demande de promotion-qualification au grade académique supérieur. La procédure de renouvellement des contrats des enseignants à temps plein commence par le renseignement par l'enseignant concerné du [dossier](#) de renouvellement de contrat. Cette évaluation se décline selon les composants enseignement, recherche et service et se réfère, y compris dans ses critères d'éligibilité, aux dispositions spécifiées dans le [Statut de l'enseignant](#). Plus particulièrement, l'évaluation de l'enseignement et des performances enseignantes est régulée par la [Politique d'observation et d'évaluation des enseignements](#). Celle-ci repose principalement sur les [EEE](#) et sur l'étude du portefeuille académique qu'il fournit et qui comprend une documentation de son travail d'enseignement, de recherche et de services rendus à la communauté au cours de la période antécédente. Le Doyen, le Vice-recteur aux affaires académiques et le Vice-recteur à l'administration élaborent des rapports évaluatifs (à partir de cette triple documentation) qui sont soumis pour décision en dernier ressort au Recteur.

En plus des processus (décrits à la section 5.1) d'évaluation de la performance des employés administratifs, l'UA est en cours de finalisation d'un [formulaire numérique d'évaluation des services](#). Un iPad à destination des bénéficiaires, qu'ils soient usagers ou personnels, est désormais mis à leur disposition pour chaque service, pour rendre le retour d'information plus constant et fructueux et garantir le droit de formuler des plaintes à l'encontre du prestataire de service concerné. En outre, cette évaluation peut se faire en sollicitant l'avis d'un partenaire externe, en voici un [exemple](#) sollicité par le Bureau d'insertion professionnelle, de même que par le biais des [retours des étudiants actuels et alumni](#).

### Analyse et conclusion

Les EEE sont régulièrement mises à jour selon une logique formative, en intégrant non seulement les priorités fixées pour l'enseignant, mais aussi les attentes des étudiants. Bien que l'évaluation des enseignants soit menée par plusieurs instances, il serait également utile de mener une réflexion institutionnelle sur le meilleur moyen d'évaluation (formulaire ou autre outil d'évaluation), surtout que l'évaluation de la performance des enseignants vacataires n'est pas réalisée d'une manière systématique, hormis les rapports fournis sur l'évaluation de leurs enseignements par les étudiants. En outre, vu que le contrat d'engagement (renouvelable) de l'enseignant à temps plein est normalement conclu pour plusieurs années, et sachant que la procédure de qualification aux grades académiques est ponctuelle, il serait judicieux d'investir les chefs de départements et/ou les coordinateurs disciplinaires de la responsabilité de réaliser des évaluations annuelles de la performance des enseignants à temps plein, en gardant en vue les dimensions suivantes, conformément à la [Politique d'observation et d'évaluation des enseignants](#) : la connaissance du contenu enseigné, la qualité du matériel didactique proposé, la planification et la préparation des enseignements, la prestation en classe, les activités d'enseignement et d'apprentissage, l'évaluation des apprentissages des étudiants et l'engagement personnel et institutionnel dans l'amélioration de l'enseignement.

En l'année 2020-2021, l'enseignant pouvait renseigner et mettre à jour son profil académique (et donc ses dossiers de renouvellement et/ou de promotion) en ligne, grâce au logiciel de gestion des ressources humaines HCM, lequel permet aussi à l'employé de s'auto-évaluer. L'UA, victime de la crise qui secoue le pays, et au vu des restrictions très rigoureuses sur le transfert des fonds imposées par les banques, s'est trouvée dans l'incapacité de transférer à l'étranger les paiements nécessaires pour le renouvellement de ses abonnements à ce logiciel. À présent, elle envisage de consacrer une part de son budget à la réactivation du logiciel. Pour ce qui est de la procédure de renouvellement de contrat, elle est appelée à être codifiée dans un texte réglementaire, conformément au [plan stratégique](#) (B4.3), pour qu'elle soit appliquée de manière homogène dans les facultés et leurs départements programmatiques. De même en est-il de l'évaluation de la performance des enseignants vacataires qui est appelée à être systématisée dans un rapport établi périodiquement par le doyen ou directeur de département programmatique. En outre, est prévue la mise en place d'une évaluation annuelle du rendement des membres du corps administratif, par le biais d'un formulaire d'évaluation de performance devant être renseigné conjointement par le Directeur des ressources humaines et le Directeur du service concerné, et ce dans le but d'éviter que la performance ne soit uniquement évaluée au milieu et à la fin de la période probatoire. Sans cette évaluation, il serait difficile d'apprécier si le plan de formation proposé est adéquat.

### **Standard 5.3**

*« L'université encourage le développement de carrière de la relève scientifique et artistique. »*

#### **Description**

L'UA œuvre en faveur du développement de carrière et du perfectionnement professionnel continu de son personnel, dans les limites des ressources disponibles. Ce renforcement des compétences s'est traduit, ne serait-ce que partiellement, par une offre de formation à

destination des enseignants et des employés, les encourageant à prendre part à des projets nationaux et internationaux. Des appels à candidature lancés par l'AUF ont été diffusés auprès des enseignants par le [Vice-rectorat aux affaires académiques](#) et [à la recherche](#) et le [Vice-rectorat à la coopération et l'internationalisation](#) pour renforcer leurs compétences dans le domaine du numérique et de l'innovation pédagogique et appuyer la mobilité enseignante. À titre d'illustration, les enseignants à temps plein ont été appelés à participer à un [atelier de formation pratique](#) sur les propositions de subventions réussies. De surcroît, une d'entre eux à la [Faculté de gestion des affaires](#) a assisté à un [forum](#) organisé par *World Learning* pour aider les participants à acquérir les connaissances requises en matière d'accréditation des programmes de gestion des affaires et d'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur.

En outre, l'UA ne ménage aucun effort pour offrir à son personnel administratif un environnement stimulant pour s'impliquer dans des activités de développement professionnel auprès de partenaires régionaux et internationaux. Pour ne donner que quelques exemples, le [Bureau d'insertion professionnelle](#) s'est engagé dans la préparation du projet intitulé « Career Center Grants », en collaboration avec l'Agence des États-Unis pour le Développement International et leur Centre de développement de l'éducation. Les membres dudit Bureau s'apprentent à obtenir la certification du « Global Career Development Facilitator (GCDF) », et ont réussi à optimiser les ressources disponibles à la [Bibliothèque centrale](#), et à améliorer le service d'orientation professionnelle pour mieux préparer les étudiants au monde du travail. Une série de [webinaires sur l'internationalisation à domicile](#) a été proposée, présentée par des professionnels en poste à l'international, et des [opportunités de mobilité](#) pour élargir les horizons culturels et professionnels ont été offertes dans le cadre du projet Erasmus + [MED2laH](#).

Divers protocoles de collaboration ont été signés avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, comme l'Université Côte d'Azur, pour augmenter la mobilité sortante. Depuis plusieurs années, l'UA consacre un pourcentage de son revenu pour financer l'apprentissage de ses employés désireux de s'inscrire à un programme d'études universitaire ou d'obtenir des certifications onéreuses. Qui plus est, l'UA a aussi choisi d'accéder à des réseaux internationaux permettant le partage d'expériences. Elle s'est engagée dans un certain nombre de projets, dont le projet [SAFIR](#). Dans le cadre de l'implémentation du volet 2 « Appui à la conception ou au renforcement de parcours de formations dédiés à l'entrepreneuriat social et aux ODD », relatif aux « Formations des formateurs destinées au personnels-enseignants sur les principes élémentaires de l'entrepreneuriat social », un processus de sensibilisation à une plus grande échelle des enseignants à temps plein de l'UA a été entamé sur les enjeux des ODD, grâce à des sessions intensives dispensées en ligne.

#### Analyse et conclusion

Le développement de carrière s'inscrit dans un processus sans fin et est essentiellement une responsabilité partagée entre l'enseignant ou l'employé, d'une part, et l'institution, d'autre part. Le rôle du [Bureau des ressources humaines](#) est également crucial pour les accompagner

dans leur évolution professionnelle et élaborer des plans de carrière individualisés, tout en respectant le principe de l'égalité des chances. Il faudra centrer les efforts sur la sélection de la modalité la plus appropriée pour aider les membres du personnel administratif à évaluer leurs forces et faiblesses. Quant aux enseignants, il serait utile, comme précédemment mentionné, de mener une réflexion sur la possibilité de mettre en place un processus d'évaluation affinée de leurs compétences et de leur développement professionnel. L'UA veille à promouvoir une participation accrue des enseignants à temps partiel pour retirer les bénéfices escomptés des formations offertes. De plus, les formations entièrement financées par l'extérieur sont fort utiles, mais ne répondent pas toujours aux besoins du personnel. C'est la raison pour laquelle le [Bureau ISAQ](#) prépare actuellement une liste de formations visant à sensibiliser aux exigences de l'assurance qualité.

#### **Standard 5.4**

*« L'université encourage et évalue l'égalité entre hommes et femmes ainsi qu'un principe élargi de non-discrimination dans tous les domaines et niveaux de l'institution. »*

##### Description

L'UA est particulièrement attachée à l'égalité des chances fondée sur des critères spécifiques en relation avec les besoins d'embauche, parmi lesquels nous citons le profil visé, les diplômes, les [compétences](#) et l'expérience des candidats recrutés. Elle cherche à ce que l'équilibre du nombre d'hommes et de femmes soit autant que possible garanti, bien que certaines disciplines attirent traditionnellement des enseignants et des étudiants qui relèvent majoritairement d'un genre particulier (stéréotypes de sexe), ce qui est le cas du profil plutôt féminin des sciences infirmières et du profil plutôt masculin des sciences de l'ingénieur. Pour continuer à promouvoir la culture de la parité, l'UA maintient l'insertion d'une note anti-discrimination dans l'en-tête de ses documents réglementaires ainsi que dans la signature électronique de tous ses membres et s'efforce à présent de concrétiser ses engagements dans les domaines couverts par la [Politique pour le respect et la promotion de l'égalité femmes-hommes](#). Une Cellule parité a été mise en place, qui est chargée, entre autres tâches, d'évaluer l'impact de la politique susmentionnée. Y siègent d'office, le Vice-recteur au développement humain intégral, le Directeur du Bureau ISAQ, le Directeur du Bureau des ressources humaines, le Directeur du Bureau de la communication et le Directeur du Bureau de l'orientation et d'admission. Elle a élaboré un plan d'action pour le démantèlement des stéréotypes de sexe relatifs aux métiers enseignés à l'UA (qui se fait à travers des [vidéos](#) aussi) et la réduction de l'écart des genres au niveau des corps étudiant, enseignant et administratif. Elle a constaté que les procédures de recrutement, de promotion et de rémunération sont égalitaires, aucune discrimination ne peut être fondée sur les réglementations et procédures en vigueur telles que décrites par le [Statut de l'enseignant](#) et le [Statut de l'employé](#). Quant à l'analyse diachronique (sur la période 2017-2023) de la composition des corps enseignant et administratif, si elle montre un début d'amélioration de la représentation féminine dans le corps enseignant, elle permet de constater une véritable

réduction de la ségrégation verticale au niveau du corps administratif et un [développement](#) de la présence des femmes au niveau des postes de responsabilité académique.

#### Analyse et conclusion

Dans une perspective d'équité, de responsabilité et de développement, l'Université prend en compte dans l'accomplissement de ses tâches et en fonction de ses spécificités les aspects d'égalité des chances et d'égalité entre les hommes et les femmes. Étant donné que la communauté universitaire fait partie intégrante de sa société contextuelle et qu'elle subit en conséquence son lot de stéréotypes et de préjugés, toute transformation visant à redresser les inégalités ne peut se faire sans une transformation de la société. Le déséquilibre dans la répartition des hommes et des femmes entre les secteurs d'activité se pose au niveau de presque toutes les institutions dans un milieu presque entièrement andronormé. Dans ce contexte, l'UA fait de son mieux pour atteindre une équilibre femmes-hommes tout en essayant de montrer l'exemple sans se heurter aux préjugés.

Des actions concrètes s'appuyant sur les ressources disponibles peuvent toujours être entreprises, et les initiatives de l'UA consisteront tout d'abord à relancer le travail de la Cellule parité pour réviser son plan d'action établi. Un guide de la communication sans stéréotype de sexe est en cours d'élaboration. Consciente qu'il s'agit d'un travail de longue haleine pour aplanir les inégalités, l'UA a décidé de s'impliquer dans le projet [WE4LEAD](#) qui s'est donné l'égalité femmes-hommes pour seul objectif, pour éviter une intervention trop éparpillée dans ce domaine et pouvoir atteindre des objectifs spécifiques et mesurables, entre autres la mise en œuvre de la collecte de données genrées et le renforcement des mécanismes d'évaluation dans ce domaine.

### **Communication interne et externe**

Le volet de la communication interne et externe est couvert à l'UA par des canaux devenus formels, touchant aussi bien la communauté interne que le public externe. L'augmentation concomitante du nombre d'étudiants et d'abonnés durant les deux dernières années a conduit à une augmentation du personnel et à un investissement accru dans les ressources disponibles. La communication sur le système qualité a été renforcée par le biais de vidéos interactives mettant en scène les membres des corps enseignant, administratif et étudiantin témoignant de la qualité des programmes et des services offerts.

#### **Standard 6.1**

*« L'université veille à ce que les dispositions correspondant aux processus d'assurance qualité soient connues du personnel et des étudiants. »*

#### Description

La [Politique d'assurance qualité](#) constitue le socle sur lequel les processus d'assurance qualité se forment. Elle a été révisée après plusieurs concertations, communiquée aux membres du personnel académique et administratif ainsi qu'au corps étudiantin et publiée

sur le site web. Au regard de la situation exceptionnelle liée à la pandémie et au confinement, des [Guides de bonnes pratiques](#) ont été élaborés à l'intention des enseignants et des étudiants et diffusés auprès d'eux pour soutenir la transition vers le monde de l'éducation en ligne et améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage à distance. Par ailleurs, des courriels détaillant les processus en vigueur sont envoyés en guise de rappel aux membres de la communauté, en incluant les étapes à suivre pour en garantir une mise en œuvre réussie et rapide. Il s'agit, entre autres, du [courriel](#) envoyé par le Secrétaire général sur les élections du représentant des membres du corps enseignant à temps plein au sein du [Conseil de l'UA](#) et de [celui](#) envoyé pour les élections du représentant des enseignants vacataires au sein du conseil de chaque faculté. Un travail d'envergure a également été accompli dans la rédaction de [procédures](#) institutionnelles impliquant la participation active de toutes les unités concernées, à travers des réunions prévues pour la validation du flux de travail et des tâches confiées à chaque unité.

Dans son [plan d'action](#) pour l'année 2022-2023, le [Bureau de la communication](#) a choisi de prendre pour cible l'amélioration (tantôt implicite et tantôt formellement exprimée) de la communication des processus d'assurance qualité aux personnels et aux étudiants. C'est dans ce cadre qu'un chargé de mission à la communication au sein des facultés, départements programmatiques et campus régionaux a été nommé (Initiative A3). Diverses autres initiatives ont été prévues et s'inscrivent dans une optique à long terme, notamment la préparation et la diffusion de la liste officielle des intitulés de postes, dans un souci de cohérence, de précision et de fiabilité (Initiative B2) et la création d'une vidéo corporative pour diffuser les nouvelles mission, vision et valeurs de l'UA (Initiative B3). La mise en œuvre des stratégies de croissance interne et externe a résulté en une augmentation graduelle du personnel œuvrant au sein dudit Bureau. De nouveaux postes ont été créés, dont celui de « Community Manager ». Le rôle de ce dernier s'étend au-delà du développement de la communication digitale (pour renforcer la [proximité](#) et la réactivité de l'UA), de l'accroissement de la visibilité de l'institution et de la valorisation des échanges au sein de la communauté, pour s'investir dans une réflexion permettant (1) de mieux identifier les besoins des membres de la communauté en vue d'y répondre de manière adéquate, (2) d'élaborer une stratégie de communication (actuellement en cours) pour transformer les indicateurs de performance habituels (ou indicateurs de vanité partiellement significatifs tels le [nombre total d'abonnés](#), de réactions, trafic sur le site web, pour ne citer que quelques-uns) en des indicateurs exploitables, contextualisés et liés aux objectifs institutionnels (menant par exemple à une augmentation des inscriptions dans les programmes d'études). Qui plus est, le [Bureau de la communication](#) a voulu exploiter toutes les possibilités offertes par les réseaux sociaux et jugées utiles et efficaces, en se lançant sur [TikTok](#). Une nouvelle page Instagram dédiée aux étudiants a vu le jour, intitulée [ua.studentlife](#), ayant pour objectif de valoriser davantage le retour des étudiants. De même, l'UA a tenté une nouvelle expérience avec la création des pages [Facebook](#) et [Instagram](#) dédiées à la Faculté des sciences du sport, afin de cibler davantage un public précis, à savoir les étudiants actuels et les prospects de ladite faculté, et de promouvoir la [qualité](#) des programmes offerts.

Outre les canaux de communication susmentionnés et les outils formalisés utilisés à l'interne comme celui du [brief communication](#) pour mieux mettre en valeur les objectifs escomptés des événements et/ou activités avant de lancer les préparatifs y relatifs, l'implication des étudiants est garantie à un autre niveau. En effet, les représentants des étudiants sont conviés aux réunions du Conseil de l'UA, de chaque conseil facultaire ou départemental et des campus régionaux, organisées selon un calendrier prédéterminé, et conclues par des comptes rendus. De même, l'UA consacre une [réunion](#) mensuelle aux membres du [PECUA](#) pour leur permettre d'exprimer leurs préoccupations, mais également pour les tenir au courant des changements organisationnels, le cas échéant. Elle veille à traduire, dans la mesure de ses possibilités et toujours en alignement avec sa mission, les besoins exprimés de ses étudiants en actions concrètes. En guise d'exemple, l'Université s'est engagée dans la sensibilisation des étudiants à l'obligation générale du strict respect des règles d'or de bienséance et de la netiquette, en [mettant à leur disposition](#) des vidéos conçues à cette fin, ainsi que des documents infographiques imprimés et affichés au sein du campus. Leur diffusion s'est faite également sur les écrans LED et LCD, la chaîne YouTube et le site web. Enfin, un événement communicationnel de première importance consiste dans les [semaines d'accueil](#) pendant lesquelles les étudiants sont informés de leurs droits et devoirs dans tous les domaines concernés et sont introduits à tous les services qui y sont dispensés.

#### Analyse et conclusion

Le [Bureau de la communication](#), de même les autres instances de l'UA comme le Secrétariat général, ont mené un important effort pour que les dispositions en lien avec les processus qualité soient connues du personnel et des étudiants. Le [plan d'action](#) de ce Bureau témoigne de plusieurs initiatives dans cette voie. Toutefois, il devient essentiel, à ce stade de « maturité institutionnelle » quant à l'assurance qualité, de mener une réflexion pour intégrer ces engagements de façon formalisée et ne plus dépendre d'activités ou d'initiatives disparates. L'une des options envisagées est de dédier une section à l'assurance qualité dans les plans d'action du Bureau de la communication et du Secrétariat général, comme ces deux instances s'occupent de la communication interne et externe.

#### **Standard 6.2**

*« L'université assure un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'assurance qualité auprès des groupes concernés au sein de l'institution et informe les parties prenantes sur les développements du système d'assurance qualité. »*

#### Description

L'UA, dans son souci institutionnel de développer l'assurance qualité, a mis à la disposition des responsables administratifs et académiques des outils assurant un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats de l'assurance qualité. L'implémentation du [Power BI](#) en est l'exemple le plus évident, avec ses nombreux tableaux de bord conçus en fonction des demandes émises par les unités. En écho à la recommandation des experts ([Rapport des experts](#), p. 28), l'UA a fait le choix de communiquer la qualité par le biais de

[vidéos](#), en donnant surtout à voir des visages humains pour une communication plus authentique. Durant la crise sanitaire, les outils numériques ont été massivement mobilisés et la [communication digitale](#) est devenue de plus en plus stratégique, avec un aspect [interactif](#) sur le site web pour répondre aux questions relatives à la pandémie. De plus, le [Bureau de la communication](#) met en place un plan de communication spécifique à chaque événement/activité, en tenant compte du public cible, de la nature du message et de son niveau d'importance. Il puise les données qu'il juge pertinentes dans le [brief communication](#), afin qu'il puisse établir le plan requis, tout en s'appuyant sur les [outils de communication et de marketing](#) disponibles.

Le nouveau site web a prévu une section dédiée à l'assurance qualité sur la page des unités académiques ayant reçu une accréditation. Un [calendrier](#) global détaillant les activités académiques, administratives, événements et autres est à la disposition de tous les membres. Des assemblées sont organisées semestriellement pour communiquer à toutes les parties prenantes les progrès réalisés, discuter des défis rencontrés et des changements opérés, le cas échéant. Les participants y prennent part en connaissance de cause grâce à l'ordre du jour qui leur est normalement envoyé. Des événements ont été repensés, en vue de répondre de manière holistique aux besoins des étudiants. En effet, consciente du fait que le passage vers l'enseignement supérieur est susceptible d'être une source de mal-être chez les jeunes s'ils ne sont pas convenablement accompagnés, l'UA a décidé de planifier une [semaine d'accueil](#) en lieu et place de la journée d'intégration, offrant la chance aux nouveaux entrants de se familiariser davantage avec ce nouvel environnement d'études et d'avoir amplement le temps de découvrir tous les services selon l'horaire qui leur convient. En outre, le [Vice-rectorat au développement humain intégral](#) s'est concentré sur les retours étudiants en rapport avec la « [Semaine du bien-être et de la santé mentale](#) », et ce en sollicitant leur contribution pour spécifier des thématiques d'intérêt sur lesquelles ils souhaitent approfondir leurs connaissances. C'est pour répondre à leurs souhaits exprimés l'année dernière et contribuer à leur épanouissement que de [nouvelles sessions](#) ont été organisées cette année.

Pour faciliter la communication auprès de l'ensemble des usagers et diffuser certaines annonces, les [courriels](#) envoyés par le Secrétaire général jouent un rôle prépondérant. Une attention renforcée est accordée par le Secrétaire général et le [Bureau des affaires estudiantines](#) au suivi des demandes formulées par les membres du [PECUA](#). Une unité de rétention a été mise en place en vue de favoriser la [rétention](#) des étudiants et la persévérance aux études. Son rôle consiste à fournir le soutien nécessaire aux étudiants qui ne se sont pas inscrits à un semestre donné, en les contactant pour collecter les informations sur lesquelles elle peut s'appuyer pour les orienter vers le service concerné suivant le problème exprimé (notamment en cas de difficultés financières, d'échecs répétitifs, de voyage à l'étranger et de perte de repères). Pour garantir que les informations pertinentes parviennent à tous les étudiants et contribuer également à retenir ceux qui risquent d'abandonner leurs études, au début de chaque semestre, des [circulaires](#) dans les deux langues sont diffusées à leur attention, leur souhaitant la bienvenue et les aidant à bien démarrer le semestre.

L'accompagnement de près des étudiants se traduit également par des circulaires qui leur sont envoyées au milieu du semestre, les plus importantes étant celles relatives à [l'assiduité](#) et à [l'EEE](#), dont l'impact est considérable sur leurs performances.

Faisant suite à la recommandation des experts quant au partage des bonnes pratiques entre les facultés, le besoin d'impliquer le personnel administratif s'est fait sentir pour en maximiser l'impact. C'est dans ce sillage que le poste de coordinateur du personnel en charge des fonctions administratives dans les facultés a été créé cette année, servant d'intermédiaire entre le Secrétariat général et les facultés/départements programmatiques pour assurer un flux d'information bidirectionnel. Le titulaire de ce poste est chargé d'apporter un soutien personnalisé auprès des assistants exécutifs et administratifs (après évaluation multiniveau), pour améliorer leur rendement et favoriser une meilleure exécution des tâches. Des rencontres bimensuelles sont programmées entre le Secrétaire général, le coordinateur du personnel en charge des fonctions administratives dans les facultés et les assistants pour mettre en commun les bonnes pratiques, faire le point sur les compétences développées et favoriser la communication à la fois ascendante et descendante. Un travail de remaniement au niveau des circulaires adressées aux étudiants a été entrepris, et des modèles-types ont été élaborés et partagés avec tous les assistants pour faciliter leur travail, le but visé étant la décentralisation de l'envoi en fonction du type de circulaire, puisqu'auparavant la signature du Secrétaire général était apposée sur l'ensemble des circulaires.

En outre, suite à chaque événement, une réunion d'évaluation, regroupant les principales parties prenantes de l'organisation, est fixée pour évaluer le fonctionnement (ou non) des majeures rubriques. Cette évaluation vise aussi à déterminer si l'événement en question a atteint les objectifs fixés et si les prévisions budgétaires ont été conformes au coût réel final (avec clarification des déviations, le cas échéant), en tirant des leçons pour améliorer la planification des prochains événements. Le compte rendu de la réunion d'évaluation est ensuite communiqué aux parties concernées pour considération et afin d'agir sur les actions correctives à entreprendre, le cas échéant, dans les délais impartis. Parmi les exemples d'amélioration issus des réunions d'évaluation concernant la cérémonie de remise des diplômes, nous citons: l'entrée des invités à travers un système d'accès informatisé empêchant l'infiltration de personnes non-éligibles, l'organisation de la session de répétition qui précède la cérémonie et l'optimisation des zones de regroupement des étudiants, la procédure de sélection du major de promotion et l'organisation des zonages de parking, ainsi que la répartition de ces zonages selon les unités académiques (pour faciliter l'accès et la sortie des invités).

#### Analyse et conclusion

La mise en place d'une politique institutionnelle (ou d'outils) pour avoir une meilleure intégration des retours étudiants et du personnel sur les démarches qualité, renforcer leur traçabilité et assurer le suivi de toutes les évaluations serait nettement souhaitée. Il faudra, en outre, demander aux membres du [Comité académique](#) de préparer des rapports concis concernant les aspects qui touchent à la qualité dans leurs facultés, et ce à un rythme annuel,

pour identifier les pistes d'amélioration à suivre. Il faudra également renforcer le réseau des anciens, ce qui est nettement visible dans le plan d'action du [Bureau de la communication](#), et lancer une enquête à l'interne auprès du personnel pour mieux connaître les attentes quant à l'utilisation des supports de communication. Nous avons aussi besoin d'une meilleure formalisation de l'analyse des données et d'une meilleure structuration du Bureau de la recherche institutionnelle.

### **Standard 6.3**

*« L'université publie régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre. »*

#### **Description**

Le [supplément au diplôme](#) est le fruit d'une réflexion collégiale menée au sein de l'UA à partir de 2020, consistant en une description détaillée du cursus universitaire pour chaque étudiant pour faciliter la lecture des diplômes en termes de système de notation et de niveau de qualifications. Il est destiné à : (1) augmenter la lisibilité sur la scène internationale, (2) améliorer la comparabilité avec les autres programmes d'études et qualifications, (3) faciliter la reconnaissance internationale des diplômes et qualifications décernés à des fins académiques et professionnelles et (4) renforcer les compétences extracurriculaires acquises à l'UA. Un [nouveau format du relevé de notes](#) a aussi été mis en place, reflétant le cheminement académique complet de l'étudiant au sein de l'Université.

Un [travail](#) a été entrepris pour renforcer la lisibilité, l'homogénéité et l'actualisation des informations publiées grâce au nouveau site web (via l'outil Planner). Des améliorations ont été apportées aux [offres de programmes](#) publiées sur le site web, et ce en vue de garantir la dénomination exacte des diplômes livrés et l'exactitude des informations suivantes : système de crédits, langue d'enseignement, descriptif de cours, durée des études, objectifs des programmes et droits de scolarité en fonction de chaque programme. En effet, parmi les outils de communication utilisés, outre les réseaux sociaux ([Facebook](#), [Instagram](#), [LinkedIn](#), [YouTube](#), et récemment [TikTok](#)), figure le nouveau [site web anglais](#), sachant qu'un projet de grande ampleur, celui de la refonte du site web français, a démarré l'année dernière. Ce site a été retravaillé (et mis en ligne hormis quelques sections qui n'ont pas encore été traduites), avec une arborescence simplifiée calquée sur le [plan](#) du site web anglais, et ce pour (1) le rendre plus ergonomique, (2) créer une expérience utilisateur fluide et engageante et (3) faciliter l'accès aux informations utiles aussi bien en interne que pour le public externe. Les interactions avec les étudiants se font essentiellement sur les réseaux sociaux, au travers d'un administrateur qui tente de répondre dans un délai rapide aux demandes reçues.

Qui plus est, un nouveau [Guide d'admission](#) est sorti avec toutes les informations nécessaires sur les formations offertes. Le rôle du [Bureau d'orientation et d'admission](#) est crucial à ce niveau, surtout avec les sessions d'orientation organisées à l'intention des élèves du secondaire. De plus, il planifie annuellement des journées « Portes ouvertes » au sein des campus de l'UA. Depuis l'année dernière, le processus d'organisation des portes ouvertes a

été optimisé, en permettant à chaque étudiant de se renseigner immédiatement sur les formations qui suscitent son intérêt, et d'entrer directement en contact avec la faculté ou le département choisi. De surcroît, des chargés de mission à l'orientation et l'admission ont été désignés au sein des facultés pour impliquer ces dernières davantage dans le recrutement des étudiants et la dissémination des détails relatifs aux formations offertes. En outre, la publication des activités de l'UA impliquant d'autres établissements se fait sur d'autres [sites web](#). Enfin, des [brochures](#) ont été conçues pour certaines formations destinées aux pays arabes, ainsi qu'un [livret institutionnel](#) réunissant les programmes d'études dispensées à l'UA.

#### Analyse et conclusion

Il est vrai que les formations offertes sont de plus en plus connues à l'extérieur, mais il faudra renforcer davantage le rôle de chargés de mission à l'orientation et l'admission. L'UA envisage également de planifier des sessions de shadowing pour familiariser les élèves du secondaire avec le monde universitaire et leur donner l'opportunité d'assister à des cours universitaires selon la spécialisation jugée intéressante.

## 6 Plan d'action pour le développement du système d'assurance qualité

### Points forts du système

- ➔ Au niveau de la stratégie d'assurance qualité : Le système qualité, au regard notamment de sa base solide en termes de textes réglementaires, fait preuve de maturité au niveau institutionnel, avec une implication accrue des membres de la communauté dans les prises de décision. La [Politique d'assurance qualité](#) constitue la meilleure illustration de l'engagement multi-domainial de l'UA en faveur de la satisfaction des exigences de la qualité. Quant à la mise en place du [Bureau ISAQ](#), elle garantit le renforcement de la transversalité entre les domaines évalués. Le fonctionnement du CPAQ ayant été révisé, ceci a abouti à la mise en place de comités qualité thématiques participatifs visant à articuler les différents domaines et à mettre l'expertise des participants au service du projet à réaliser.
- ➔ Au niveau de la gouvernance : La création de nouveaux vice-rectorats dédiés au [développement humain intégral](#) et à la [coopération et l'internationalisation](#) permet de se concentrer sur l'amélioration de la vie étudiante et le renforcement du rayonnement de l'UA au double plan national et international. L'approche *bottom-up* est assurée par le biais des conseils et comités caractérisés par l'ouverture au dialogue et la réflexion collégiale. L'UA s'appuie sur un [tableau de bord](#) dédié (qui se veut un outil dynamique constamment mis à jour en fonction du changement de contexte) qui fait le lien entre les indicateurs et les objectifs stratégiques institutionnels. La gouvernance dynamique et multi-niveaux permet non seulement de faire face à la crise, mais également de l'exploiter avantageusement pour aller de l'avant.
- ➔ Au niveau de l'enseignement : L'UA intègre la formation des jeunes à la citoyenneté dans ses cursus. Elle révisé régulièrement l'évaluation des enseignements par les étudiants

pour encourager leur participation dans cet exercice et réalise une évaluation périodique des programmes offerts.

- Au niveau de la recherche : Malgré la crise, l'UA a maintenu une part importante de son dispositif d'incitation à la production des savoirs dans une visée interdisciplinaire et contextualisée, en améliorant les compétences disciplinaires de ses enseignants, en développant les réseaux internationaux de ses deux unités de recherche actives ([TICKET](#) et [CRTM](#)), en mettant en place une nouvelle unité de recherche ([L3S](#)) et en développant le transfert du savoir vers la société.
- Au niveau du recrutement et du développement du personnel : Les processus de recrutement du personnel sont formalisés.
- Au niveau de la communication interne et externe : Les informations relatives aux programmes d'études sont régulièrement mises à jour et publiées sous une forme claire et facile d'accès.

#### Points faibles du système

- Au niveau de la stratégie d'assurance qualité : Bien que l'UA se soit dotée d'outils de pilotage servant à la collecte des données, l'analyse, l'exploitation et l'archivage des résultats nécessitent d'être renforcés. Le [cycle d'évaluation des unités](#) à tous les niveaux de l'institution n'est pas encore un processus cyclique.
- Au niveau de la gouvernance : Le Bureau de la recherche institutionnelle n'est pas bien structuré pour renforcer l'exploitation des données. Les retours de tous les groupes ne sont pas encore bien formalisés.
- Au niveau de l'enseignement : La mise en réseau internationale implique actuellement un nombre restreint de programmes. Les méthodes d'évaluation ne sont pas encore formalisées au niveau des stages.
- Au niveau de la recherche : La transférabilité des résultats de la recherche dans le contenu des enseignements n'est pas généralisée à tous les programmes d'études.
- Au niveau du recrutement et du développement du personnel : Les conseils des facultés ne sont pas tous suffisamment impliqués dans la discussion sur les besoins en termes de formations en pédagogie universitaire. Quant au personnel administratif, le processus d'évaluation professionnel n'est pas suffisamment renforcé. La Cellule parité n'a pas pu assurer le suivi de l'implémentation de son plan d'action élaboré en 2020 en raison des crises cumulées.
- Au niveau de la communication interne et externe : Les activités du [Bureau ISAQ](#) requièrent une dissémination plus efficace sur les réseaux sociaux auprès des corps de l'UA.

#### Plan d'action

Ce plan d'action quinquennal, qui sera conjointement exécuté par les unités concernées, tient compte des recommandations des experts formulées en 2017. Il a été élaboré en prenant en compte les actions (prévues dans le [tableau de bord](#) et le [plan stratégique](#)) dont

l'implémentation a été retardée en raison de la crise. Il émane aussi du [Rapport d'auto-évaluation](#) et du [Rapport de suivi à mi-période](#) et sera revisité à la lumière des nouvelles recommandations des experts. Il comprend les améliorations ci-après :

- ➔ Au niveau de la stratégie d'assurance qualité :
  - a. Organiser des ateliers et des conférences pour promouvoir et diffuser la culture de la qualité ;
  - b. Mettre en œuvre le cycle d'évaluation des bureaux et services.
- ➔ Au niveau de la gouvernance :
  - a. Restructurer le Bureau de la recherche institutionnelle ;
  - b. Investir davantage dans les solutions numériques ;
  - c. Assurer une implémentation et un monitoring plus efficaces du [plan stratégique](#) ;
  - d. Renforcer le Bureau des alumni.
- ➔ 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. Mettre en place des mécanismes incitatifs pour la participation des étudiants aux [EEE](#) et des mécanismes de prise en compte des retours évaluatifs des étudiants ;
  - c. Formaliser le transfert des résultats des recherches dans l'enseignement ;
  - d. Renforcer le cycle d'évaluation périodique des programmes ;
  - e. Systématiser l'évaluation des stages ;
  - f. Améliorer le monitoring des résultats liés à la mobilité.
- ➔ Au niveau de la recherche :
  - a. Mettre à jour le [Plan stratégique de la recherche 2020](#) ;
  - b. Viser l'augmentation de l'effectif des chercheurs qualifiés ;
  - c. Développer et systématiser la mise en réseaux nationaux et internationaux de la recherche ;
  - d. Mettre en œuvre d'une manière systématisée la [Politique anti-plagiat et anti-falsification](#) et élaborer une politique plus globale pour la protection de la propriété intellectuelle ;
  - e. Améliorer la visibilité et l'indexation des publications des chercheurs de l'UA ;
  - f. Engager une réflexion au sein des facultés sur le développement du transfert de technologie vers les entreprises et du savoir vers la société.
- ➔ Au niveau du recrutement et du développement du personnel :
  - a. Établir un plan de recrutement de chercheurs qualifiés, au double plan universitaire et facultaire ;
  - b. Mettre en place un processus annuel et systématisé d'évaluation de la performance des enseignants ;
  - c. Formaliser les processus d'évaluation de la performance des employés administratifs ;
  - d. Impliquer le Bureau d'orientation et d'admission dans les efforts visant à réduire les écarts de genre au sein du corps étudiant ;

- e. Réviser le plan d'action visant à réduire les écarts de genre au niveau des corps enseignant et étudiant.
- Au niveau de la communication interne et externe :
- a. Renforcer la communication sur les démarches qualité via les réseaux sociaux ;
  - b. Renforcer les activités visant à la dissémination de la culture de la qualité auprès des corps constituants de l'UA et en monitorer l'impact ;
  - c. Initier une réflexion institutionnelle sur la participation des étudiants pour avoir une meilleure intégration des retours étudiants sur les différentes décisions liées à la qualité.

### Liste des abréviations

AAQ	Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
CNRS-L	Conseil National de la Recherche Scientifique au Liban
CPAQ	Comité de pilotage pour l'assurance qualité
CRTM	Centre de recherche sur les traditions musicales
EAD	Enseignement à distance
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ES	Entrepreneuriat social
ESG	Références et Lignes Directrices pour l'Assurance Qualité dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
IFL	Institut français du Liban
ISAQ	Bureau des initiatives stratégiques et de l'assurance qualité
MED2IaH	Mediterranean Countries Towards Internationalisation at Home
ODD	Objectifs de développement durable
PECUA	Pool étudiant de concertation universitaire
RSU	Responsabilité sociale de l'université
SIS	Système d'information étudiant
TICKET	Telecommunication, Information and Computer Key Enabling Technologies
UA	Université Antonine
VRQA	Vice-rectorat à la qualité et à l'accréditation

WE4LEAD Women's Empowerment For LEADership and Equity in Higher Education Institutions

**Annexes**

Les documents partagés sont intégrés sous forme d'hyperliens et accessibles via ce [lien](#) (hormis les pages dédiées aux facultés, départements programmatiques, services administratifs et unités de recherche qui n'ont pas été reprises dans cette liste puisque facilement repérables sur le site web).