

---

## Politique d'Assurance Qualité de l'Université Antonine

### I. Préambule

Ce document cadre définit les objectifs de l'Université Antonine (UA) en matière d'Assurance Qualité (AQ). L'UA, dans le cadre de son développement stratégique, a défini la première version de sa politique d'AQ en janvier 2017, en amont de l'évaluation externe qui a mené à l'octroi de la certification institutionnelle par l'Agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité (AAQ) le 29 septembre 2017.

Dans la continuité de cette première certification, une première révision de la politique d'AQ a été publiée en marge du *Rapport de suivi de la mi-période* en avril 2020, dans laquelle les domaines d'évaluation du système d'AQ ont été défini en alignement avec les [standards de qualité](#) de l'accréditation institutionnelle de l'AAQ.

La « montée en maturité » du système interne d'AQ a été confirmée par le groupe d'experts de l'AAQ dans le [Rapport d'évaluation externe](#), menant en septembre 2023 à la re-certification institutionnelle de l'UA pour une période de sept ans, soit jusqu'au 21 septembre 2030.

La version actuelle de la politique d'AQ révisée en janvier 2025, prend en compte les dernières recommandations de l'AAQ, notamment au sujet de la structuration du système d'AQ répondant aux objectifs stratégiques de l'UA, qui se traduit notamment par l'élaboration d'un référentiel qualité, la structuration du Bureau ISAQ et la définition de son périmètre d'activités et sa synergie avec les vice-rectorats, y compris le Bureau de la recherche institutionnelle.

---

## **II. Définitions**

### **1. Qualité**

La qualité est un terme polysémique, et il semble y en avoir autant de définitions qu'il y a d'auteurs<sup>1</sup>. Cependant, les parentés perceptibles entre les différentes typologies nous inclinent à privilégier une définition centrée sur la cohérence, comprise comme l'adaptation à l'objectif visé<sup>2</sup> ou l'aptitude à la fonction<sup>3</sup>. Il s'agit, *grosso modo*, de la capacité à remplir une mission ou une fonction prédéterminée et à atteindre les objectifs fixés pour l'établissement ou le programme<sup>4</sup>.

### **2. Assurance qualité**

L'AQ est 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. Elle requiert, en effet, à la fois une auto-évaluation et une évaluation externe, propres à instiller cette culture de l'évaluation et de la régulation si nécessaire à l'amélioration de la qualité<sup>5</sup>.

### **3. Management de la qualité**

Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité<sup>6</sup>.

### **4. Accréditation**

---

Processus menant à un jugement, à une certification ou à une reconnaissance officielle quant à la conformité d'un programme ou d'un établissement avec des normes de qualité spécifiques et prédéfinies, qu'il s'agisse de normes minimales ou de normes d'excellence<sup>7</sup>.

### III. Cadres de références

En l'absence d'un référentiel libanais pour l'AQ dans l'enseignement supérieur, et dans l'attente de la mise en place de l'Agence libanaise d'assurance qualité<sup>8</sup>, l'UA s'aligne sur les « Références et Lignes Directrices pour l'Assurance Qualité dans l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (ESG) »<sup>9</sup>, notamment en matière d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que sur les standards définis par l'AAQ et l'Association des Universités du Liban. Or, l'analyse des textes officiels relatifs au processus de Bologne et à l'EEES permet de dégager trois termes distincts :

- *L'évaluation de la qualité* centrée sur la mesure de la qualité ;
- *L'assurance de la qualité* centrée sur la garantie de la qualité ;
- *Le management de la qualité* régi par l'objectif d'obtenir la qualité.

À ce stade de l'évolution de notre système d'AQ, nous privilégions l'assurance de la qualité via l'évaluation externe (accréditation institutionnelle et de programmes) et le management de la qualité, notamment le modèle dit de la qualité totale (TQM) comme outil de diffusion de la culture de l'amélioration continue, en interne. Initialement conçu pour l'industrie, ce modèle est actuellement le plus utilisé dans les institutions de l'enseignement supérieur, et ce moyennant des modifications déterminées. Il s'agit désormais d'une approche compréhensive qui requiert la contribution de tous les acteurs de l'institution en vue de la réalisation, sur le long terme, de bénéfices durables pour l'institution elle-même et pour la société en général<sup>10</sup>.

### IV. Principes

---

La conception de l'AQ adoptée par l'UA s'articule autour des cinq principes suivants :

### **1. L'amélioration continue**

L'on regroupe généralement les finalités de l'AQ en deux perspectives : l'imputabilité et l'amélioration. À ce stade de l'évolution du système d'AQ de l'UA, l'accent est plutôt mis sur l'amélioration continue, dans le but de promouvoir les performances et d'optimiser les chances de réussite futures, plutôt que de porter des jugements sur les réalisations ou les échecs du passé<sup>11</sup>. Notre système d'AQ est moins centré sur l'évaluation (sommatrice) que sur le conseil, le soutien et l'accompagnement qui en découlent<sup>12</sup>.

### **2. La responsabilisation des acteurs et le respect de leur autonomie**

L'imputabilité n'est cependant pas absente. Nous la comprenons comme un devoir moral partagé, poussant les acteurs à assumer leurs responsabilités et à reconnaître qu'ils sont pour quelque chose dans la qualité de fonctionnement de leur université, étant donné qu'ils détiennent une partie du pouvoir nécessaire pour changer des choses, s'ils le veulent<sup>13</sup>. Bref, c'est l'expression d'une approche responsabilisante qui promeut la réflexivité, aussi bien dans l'évaluation externe que dans les processus d'amélioration continue, notre but étant de progresser *avec* les acteurs et pas à leur place. Leur adhésion positive est la condition *sine qua non* de la réussite de toute démarche qualité.

### **3. La valorisation de nos spécificités**

Nous déployons nos efforts d'amélioration continue dans le respect des spécificités de notre contexte social et institutionnel ainsi que celles des différentes disciplines enseignées à l'UA. Il s'agit de prendre en considération, dans tout plan d'amélioration, les priorités, les ressources et l'environnement de notre université, de respecter le rythme optimal de chaque chantier et de privilégier la démarche des « small solid steps » plutôt que des mutations brusques.

---

Au caractère parfois limitatif et uniformisant des critères de qualité, l'UA répond par une approche créative, synergique, intégrée à sa gouvernance et fidèle aux spécificités de sa mission et de son contexte<sup>14</sup>.

#### **4. La centralité de l'expérience étudiante**

C'est à l'aune de leur impact sur l'expérience étudiante que sont évaluées la pertinence et l'efficacité des mécanismes d'AQ. Par expérience étudiante, nous entendons les programmes, l'enseignement et l'ensemble de l'environnement éducatif, y compris l'itinéraire des étudiants, leur réussite, leur bien-être et leur préparation à une insertion socioprofessionnelle réussie<sup>15</sup>.

#### **5. L'efficience et la transparence des processus**

L'AQ n'étant pas un but en soi, nous veillons à la cohérence et l'articulation optimales des processus, pour éviter les lourdeurs bureaucratiques et les dérives désormais connues des politiques d'amélioration de la qualité<sup>16</sup>. De même, la transparence quant aux objectifs des évaluations et aux usages qui en seront faits est cruciale, et les entités évaluées en seront clairement informées, sachant que les évaluations sont utilisées pour l'identification des pistes d'amélioration et des bonnes pratiques aptes à la généralisation.

### **V. Domaines**

Notre politique qualité couvre l'entièreté de nos activités, notamment les domaines ci-après :

#### **1. Gouvernance**

L'UA veille à :

- 1.1** Rendre publique sa stratégie en matière d'AQ, la réviser périodiquement, et veiller à ce que les dispositions correspondant aux processus d'AQ soient connus du personnel et des étudiants [ESG 1.1 | AAQ 1.1 – 6.1] ;

- 
- 1.2** Impliquer tous les membres de l'Université, en particulier les étudiants, dans les processus d'AQ, en déterminant clairement les responsabilités des différents acteurs [ESG 1.1 | AAQ 1.3] ;
  - 1.3** Intégrer l'AQ comme étant un volet transversal irriguant tous les axes stratégiques [ESG 1.1 | AAQ 2.1] ;
  - 1.4** Entreprendre périodiquement des évaluations externes, sur le double plan institutionnel et programmatique [ESG 1.10] ;
  - 1.5** Asseoir ses décisions en matière de recherche, d'offres d'études, de dotation en ressources, de recrutement et de promotion du personnel sur une information quantitative et qualitative pertinente et récente, et faire le lien entre ces données et le suivi des objectifs stratégiques [ESG 1.7 | AAQ 2.2].

## **2. Enseignement**

L'UA veille à :

- 2.1** Dispenser un enseignement centré sur l'étudiant, en lui accordant un rôle actif dans l'apprentissage, y compris dans son élaboration [ESG 1.3] ;
- 2.2** Appliquer l'approche susmentionnée sur l'évaluation des résultats d'apprentissage des étudiants [ESG 1.3] ;
- 2.3** Évaluer d'une manière périodique les enseignements, les programmes d'études et les résultats obtenus dans le domaine de l'enseignement ainsi que les procédures d'évaluation des prestations des étudiants [ESG 1.3 – 1.9 | AAQ 3.1 – 3.2] ;
- 2.4** Favoriser la mise en réseau internationale dans l'enseignement [AAQ 3.3].

## **3. Recherche**

L'UA veille à :

**3.1** Définir, encadrer et améliorer continuellement les outils des processus qualité relatifs aux activités de recherche, au transfert des connaissances et de la technologie vers la société, ainsi qu'au transfert des résultats de la recherche dans l'enseignement [AAQ 4.1 – 4.2] ;

**2.5** Soutenir la mise en réseau internationale dans la recherche [AAQ 4.3].

#### **4. Ressources humaines**

L'UA veille à :

**4.1** Définir, respecter et rendre publics les mécanismes de la qualification pour l'ensemble de son personnel (recrutement, promotion, formation continue) [ESG 1.5 | AAQ 5.1] ;

**4.2** Évaluer périodiquement les performances de l'ensemble de son personnel dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de l'administration [AAQ 5.2] ;

**4.3** Encourager et évaluer l'égalité entre hommes et femmes dans tous les domaines de son action [AAQ 5.4] ;

**4.4** Œuvrer pour le développement humain intégral de ses étudiants, enseignants et employés<sup>17</sup> et pour leur bien-être<sup>18</sup>, en veillant à l'harmonie entre, d'un côté, les aptitudes, les besoins et les aspirations de chacun et, de l'autre, les exigences du milieu académique ;

**4.5** Prohiber et sanctionner toute forme de harcèlement ou d'intolérance en son sein [ESG 1.1] ;

**4.6** Accueillir et soutenir, dans la mesure de ses possibilités et des leurs, les étudiants et les employés en situation de handicap et/ou à besoins spécifiques [ESG 1.1].

#### **5. Communication**

L'UA veille à :

**5.1** Assurer un retour transparent d'information sur les procédures et les résultats des mesures d'AQ auprès des groupes concernés et informer les parties prenantes sur les développements du système d'AQ [AAQ 6.2] ;

- 
- 5.2** Publier régulièrement une information objective sur les programmes d'études et les diplômes qu'elle offre [ESG 1.8 | AAQ 6.3] ;
- 5.3** Communiquer avec la communauté d'une manière crédible, responsable, inclusive et sans stéréotypes de sexe [ESG 1.8 | AAQ 5.4].

## VI. Objectifs

- Disséminer la culture qualité à travers la communication et la formation ;
- Impliquer tous les partenaires, internes et externes, dans les processus qualité et les initiatives stratégiques, en promouvant l'approche réflexive ;
- Renforcer le principe de l'éducation centrée sur l'étudiant en implémentant les principes de l'évaluation des résultats d'apprentissage de manière équitable, fiable et valide concernant les savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- Soutenir les corps étudiant, enseignant et administratif dans leurs efforts d'amélioration continue tout en respectant leur autonomie et les valeurs de l'UA ;
- Favoriser le partage des bonnes pratiques entre les différentes unités ;
- Privilégier le travail structuré et la réflexion stratégique afin de garantir aux projets la continuité et la pérennité nécessaires à leur efficacité.

## VII. Gouvernance

### 1. Orientations stratégiques

Les orientations stratégiques en matière d'AQ relèvent des compétences du Conseil administratif. La mise en œuvre de la *Politique* relève du Recteur, des vice-recteurs et du bureau ISAQ, qui pilotent la démarche qualité dans chaque domaine couvert (Cf. Section V : Domaines).



## 2. Bureau ISAQ

Le Bureau ISAQ est placé sous la supervision du Recteur. Outre son rôle dans la mise en œuvre de la *Politique d'AQ*, le Bureau ISAQ agit comme une unité pivot qui, en référence au référentiel qualité, (1) facilite la coordination et assure la transversalité et la cohérence entre les différents domaines définis dans ladite *Politique*, et (2) définit les mécanismes de mise en œuvre des démarches qualité dans ces domaines et l'atteinte des objectifs correspondants.

### 2.1 Périmètre d'activités du Bureau ISAQ

Pour remplir son rôle, le Bureau ISAQ opère au niveau stratégique, pilotage et opérationnel.

Au niveau des orientations stratégiques, le Bureau ISAQ contribue à :

- La révision de la politique d'AQ de l'UA ;
- L'élaboration du référentiel qualité de l'UA :
  - Ce référentiel constitue le document central de la stratégie qualité de l'UA. Il s'appuie sur des standards nationaux d'AQ, sur des standards d'agence externe d'assurance qualité, telles que l'AAQ.
  - En annexe à ce référentiel s'ajoutent des référentiels qualité d'auto-évaluation des programmes.

Au niveau du pilotage, le Bureau ISAQ contribue au :

- Pilotage des domaines définis dans la *Politique d'AQ* et couverts dans le plan stratégique.

Au niveau opérationnel, le Bureau ISAQ collabore étroitement avec les Vice-recteurs, les unités académiques et les services dans :

- L'élaboration des mécanismes de la démarche qualité pour atteindre les objectifs définis dans les différents domaines du référentiel qualité. Ces mécanismes représentent des actions opérationnelles décrites sous forme de processus formalisés.

- Le suivi et le monitoring de l'implémentation des mécanismes dont les résultats sont exploités au niveau stratégique et/ou opérationnel.
- L'accompagnement des équipes dans les démarches qualité à travers des formations et des réflexions collectives.

## 2.2 Structure de l'ISAQ

La Figure ci-dessous décrit les périmètres d'activités pour faire du Bureau ISAQ une unité pivot intégrée, assurant la collaboration et la transversalité entre les diverses instances de l'UA.

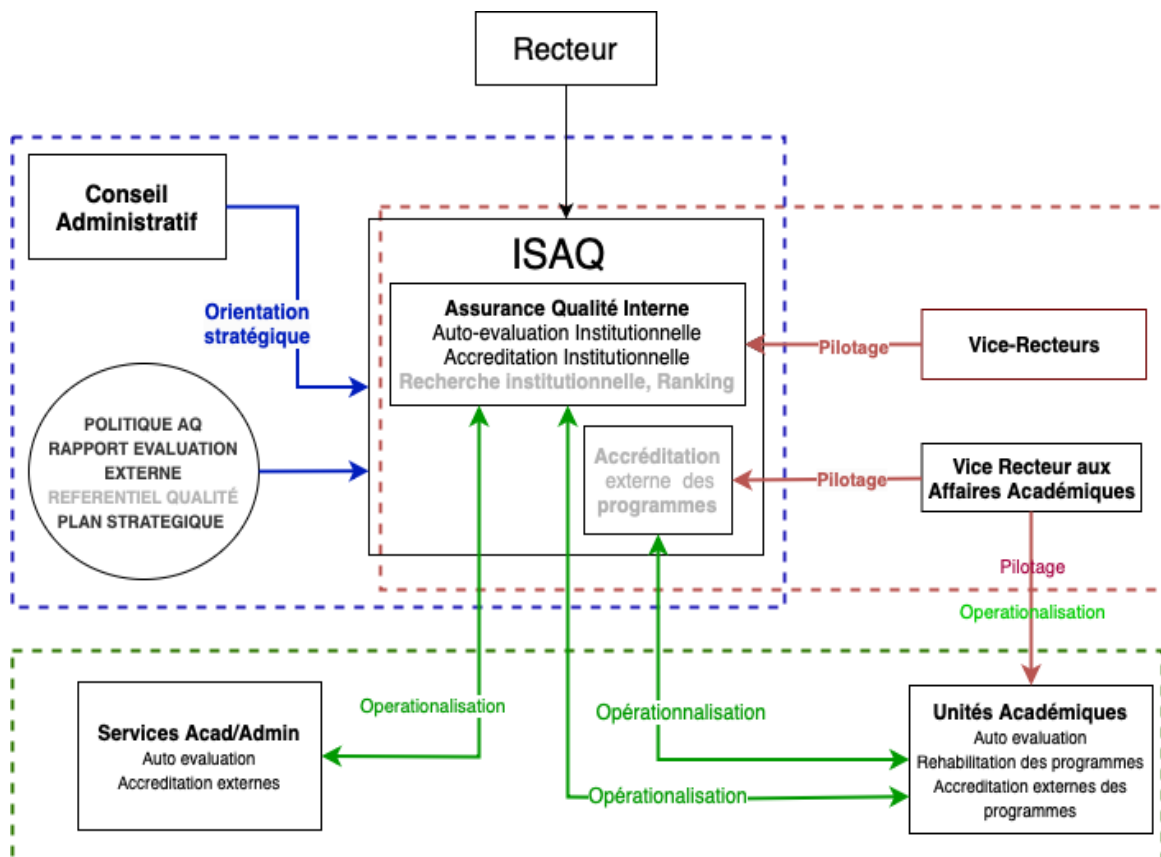


Figure 1: Structuration du Bureau ISAQ

## VIII. Mise en vigueur et modalités de révision

La présente *Politique* a été révisée et approuvée par le Conseil administratif de l'UA le mardi 21 janvier 2025. La mise à jour a été faite sur initiative du Recteur, qui a mis en place un comité *ad hoc* désigné pour cette mission.

La *Politique d'AQ* sera révisée en concertation avec toutes les parties prenantes tous les trois ans.

---

<sup>1</sup> Pour une recension synthétique de ces définitions, cf., par exemple : Le Conseil Supérieur de l'éducation du Québec (CSE), *L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre*, Gouvernement du Québec, 2012, p. 9-10.

<sup>2</sup> Cf. Martin, M. et Stella, A. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*. Principes de la planification de l'éducation 85, Paris : UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, 123 p.

<sup>3</sup> Cf. Harvey, Lee (2008). Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité vues dans le contexte international, Préparé pour le Colloque sur l'assurance de la qualité du CMEC tenu à Québec les 27 et 28 mai 2008, Toronto, Conseil des ministres de l'éducation (Canada), 42 p.

<sup>4</sup> Bogue, E.G. (1998). "Quality assurance in higher education: the evolution of systems and design ideals". *New Directions for Institutional Research*, 99, p. 7-18.

<sup>5</sup> Henaff, Nolwen (2006). Enseignement supérieur : la qualité de l'éducation et son évaluation. Extrait de la présentation faite lors de la 7e conférence régionale des recteurs des universités membres de l'Agence universitaire de la francophonie en Asie-Pacifique, tenue à Ho Chi Minh, au Vietnam, en 2006, réf. du 5 décembre 2011, [http://www.vn.refer.org/confrasi/conf7/docs/nolwen\\_henaff\\_fr.pdf](http://www.vn.refer.org/confrasi/conf7/docs/nolwen_henaff_fr.pdf).

<sup>6</sup> Cf. L'Office québécois de la langue française (2003), en référence à l'Association française de normalisation, 1994 : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/Resultat.aspx>.

<sup>7</sup> Martin et Stella (2007).

<sup>8</sup> Conformément à l'article 37 de la Loi 285 relative à la réglementation de l'enseignement supérieur, promulguée par le Parlement libanais, en date du 30 avril 2014.

<sup>9</sup> Cf. European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015). "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", [https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf).

---

<sup>10</sup> Il permet de répondre aux nouveaux rôles des établissements d'enseignement supérieur et de résoudre bon nombre de problèmes auxquels ils font face. Cf., sur ce point, Becket et Brookes, 2007 ; Papanthymou et Darra, 2017.

<sup>11</sup> Cf. Tremblay, K., & Kis, V. (2008). "Assuring and Improving Quality", *Tertiary Education for the Knowledge Society*. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report, vol. 2, p. 7-72.

<sup>12</sup> Sur ce point, notre politique s'aligne sur les orientations définies par l'équipe HERE (Higher Education Reform Experts) au Liban : « Une approche formative doit être utilisée au Liban plutôt qu'une approche punitive afin de développer une culture qualité. L'approche punitive pousse vers la conformité et transforme l'ensemble du processus vers une démarche bureaucratique et administrative qui doit être évitée. En revanche, l'approche formative conduit à une meilleure participation ». Cf. Erasmus+ Liban & Higher Education Reform Experts, « Développement de l'assurance qualité interne », document préparatoire du colloque du 5 octobre 2015, [http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader\\_IQA\\_final\\_fr.pdf](http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader_IQA_final_fr.pdf).

<sup>13</sup> La Fédération nationale des enseignants et des enseignantes du Québec (FNEEQ) considère que la reddition de comptes est d'une grande importance, mais que la mise en place des mécanismes y relatifs doit se faire avec beaucoup de perspicacité et de prudence. Elle se montre méfiante à l'égard des tendances mondiales en matière d'assurance qualité, notamment parce qu'elle y voit la mise en œuvre de mesures de rendement incompatibles avec le monde de l'éducation. Dans le sillage de plusieurs études publiées à ce sujet, elle associe les mécanismes d'assurance qualité de certains pays à d'importantes dérives, dont notamment le caractère limitatif des critères de qualité, la promotion d'une culture de commercialisation de l'enseignement supérieur, le développement d'une industrie de l'« accountability », et l'uniformisation des pratiques générée par l'utilisation de listes de critères (Cf. « Avis de la FNEEQ sur l'assurance qualité », Document déposé au Conseil supérieur de l'Éducation, décembre 2011, <https://fneeq.qc.ca/wp-content/uploads/Final-Conseil-Sup-Education-2011-12-15.pdf>. <https://fneeq.qc.ca/wp-content/uploads/Final-Conseil-Sup-Education-2011-12-15.pdf>).

<sup>14</sup> « Il est à noter (...) que chaque institution possède sa propre culture et son propre contexte, précise l'équipe HERE, dans son document cité plus haut. Par conséquent, l'application aveugle des meilleures pratiques doit être évitée. En revanche, une analyse critique des différents exemples permettrait d'en extraire les bonnes leçons apprises qui pourraient faciliter le développement d'une culture qualité dans diverses institutions ».

<sup>15</sup> Cf. Francois Dubet, « Dimensions et figures de l'expérience étudiante dans l'université de masse ». *Revue française de sociologie*, 35- 4. Monde étudiant et monde scolaire, p. 511-591.

<sup>16</sup> Shattock (2003) prévient que les politiques d'amélioration de la qualité peuvent avoir l'effet inverse si l'accent y est mis sur les réglementations et les facteurs de fonctionnement organisationnels. Parmi les conséquences d'une

---

approche pareille, Rowland (2004) cite la fragmentation de la vie universitaire et le découragement des universitaires obsédés par des mesures étroites de responsabilisation, de normalisation et de contrôle de la direction. McNay (2007), quant à lui, précise qu'il s'agit là plutôt d'une assurance de la qualité vis-à-vis de l'évaluateur que d'une politique de création de la qualité pour les étudiants et autres parties prenantes.

<sup>17</sup> Lancé par le pape Paul VI, dans son encyclique « *Populorum Progressio* », le développement humain intégral désigne « le développement de tout homme et de tout l'homme ». L'engagement de l'UA pour le développement humain intégral se traduit par la promotion et la protection de la dignité de ses étudiants, enseignants et employés, à qui elle assure, au besoin, l'assistance psychologique, professionnelle, et spirituelle nécessaire.

<sup>18</sup> La définition officielle de 1946 du préambule à la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère le bien-être au travail comme « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». L'UA accorde une importance particulière à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influer sur la qualité de vie de ses étudiants, enseignants et employés, sur le campus, et dans la mesure du possible, au-delà.