Évaluation et accréditation internationales

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDIDATION

Université Sainte Famille
Batroun

Liban

OCTOBRE – 2019

Rapport publié le 28/11/2019

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION ..... pages 3 -33
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT ..... pages 34 -39
DECISION D'ACCREDITATION ..... pages 40 et suivantes

Évaluation et accréditation internationales

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Sainte Famille
Batroun, Liban

OCTOBRE 2019

L'université Sainte Famille de Batroun, au Liban, a demandé au Hcéres de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres (hceres.fr).

Pour le Hcéres[1] :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts[2] :

Jean-Louis Vanherweghem, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

[1] Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

[2] Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

SOMMAIRE

I. Présentation de l'établissement 6
II. Déroulé de l'évaluation 8
1- Presentation de la demarche d'autoévaluation institutionnelle 8
2 - Composition du comité d'experts 8
3 - Programme de la visite sur site 8
III. Évaluation 10
Domaine 1 : stratégie et gouvernance 10
Champ 1 : les missions de l'établissement et son positionnement stratégique 10
Champ 2 : l'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie 11
Champ 3 : Identité et communication de l'établissement 13
Domaine 2 : recherche et formation 14
Champ 1 : La politique de recherche 14
Champ 2 : La politique de formation 16
Champ 3 : Le lien entre recherche et formation 18
Domaine 3 : parcours de l'étudiant 19
Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 19
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage 20
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage 21
Domaine 4 : Relations exterieures 22
Champ 1 : La politique de partenariat 22
Champ 2 : Les relations internationales 23
Domaine 5 : Pilotage 24
Champ 1 : Les finances de l'établissement 24
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement 25
Champ 3 : Système d'information 27
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement 28
Domaine 6 : qualite et éthique 29
Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue 29
Champ 2 : Ethique et déontologie 30
IV. Conclusion 32
Points forts : 32
Points faibles : 33
Recommandations pour l'établissement 33
V. Observations de l'établissement .....

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Brève présentation du pays

Le Liban est géographiquement peu étendu (10.452 km2) mais l'important dénivelé en altitude conditionne toute l'organisation du pays suivant un axe nord-sud.
En 2019, le pays compte 5,1 millions d'habitants auxquels s'ajoutent près de 2,5 millions de réfugiés[1].
En 2015, le PIB du Liban était de 11.244 USD par habitant[2] généré à 75% par les services, 20% par l'industrie et 5% par l'agriculture[3]. En 2013, le pourcentage des dépenses publiques du Liban pour l'éducation représentait 2,57% de son PIB[4]. Le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans était de 18,7% pour les garçons et de 24,7 % pour les filles[5].
La monnaie est la livre libanaise (LLB) : 1 LLB vaut 0,0006 €.
La langue officielle est l'arabe.
Sur le plan de l'organisation politique, le Liban est une république parlementaire dont le système est fondé sur une répartition des pouvoirs proportionnelle au poids de chaque communauté religieuse. Sans disposer d'un recensement récent, on évalue la communauté musulmane à plus de 50% de la population avec une répartition interne à peu près équivalente entre les sunnites et les chiites. La communauté chrétienne représenterait un peu plus de 40% de la population avec une majorité de chrétiens maronites[6].

Organisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Liban

En dépit de sa taille modeste, le Liban présente une offre en enseignement supérieur très importante, relevant essentiellement du secteur privé. En 2015-2016, 47 établissements d'enseignement supérieur étaient établis au Liban : tous sont privés à l'exception d'un seul, l'Université Libanaise (UL)[7]. Pour cette même année académique, ces 47 établissements offraient 165 spécialités universitaires. La population étudiante (dont 12 % d'étudiants étrangers) est en croissance passant de 150 000 étudiants en 2005 à près de 200 000 en 2015 essentiellement dans le cadre de l'offre privée (de 80 000 à 130 000 étudiants)[8].
En 1993, un ministère de la Culture et de l'Enseignement Supérieur a été créé, lequel est devenu, en 2000, le Ministère de l'Education et de l'Enseignement Supérieur (MEES). En 2002, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur a été mise en place (DGES)[9]. Aujourd'hui une loi de régulation de l'enseignement supérieur encadre l'enseignement supérieur privé en définissant l'architecture de l'Enseignement Supérieur (système LMD), les modalités de la création et de l'organisation des cursus et les conditions pour qu'une université soit reconnue. Le pilotage de l'enseignement supérieur est assuré par le « Conseil de l'Enseignement Supérieur » assisté d'un « Comité technique académique », notamment en charge de la reconnaissance des cursus[10].
La politique de la recherche est menée par un organisme d'allocation de moyens, le « Centre National de la Recherche Scientifique du Liban » (CNRS-L) créé en 1961. Le CNRS-L finance notamment des programmes de recherche dans les universités, cofinance avec celles-ci des bourses doctorales, attribue des prix d'excellence[11].

Présentation de l'établissement :

La tutelle de l'Université Sainte Famille (USF) de Batroun est la Congrégation des Sœurs Maronites de la Sainte Famille.

L'USF a été créée par le décret du 14 avril 2009 par regroupement de deux anciens instituts d'enseignement supérieur (l'un en santé, l'Institut Technique Supérieur créé en 1987 et devenu, en 2000, l'Institut Supérieur de la Sainte Famille, l'autre en pédagogie, l'Ecole Normale de Sahel Alma créée en 1993) et l'adjonction d'une

[1] Situation en 2019, chiffres communiqués par l'USF.
[2] Par comparaison, en 2017, le PIB par habitant est de 39.621 USD en France (www.journaldunet.com).
[3] Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017
[4] Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017.
[5] Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017
[6] https//fr.wikipedia.org/wiki/Liban.
[7] Le nombre d'établissement serait en 2019 de 51 suivant un interlocuteur du Ministère de l'Enseignement rencontré lors de la visite de l'établissement.
[8] Fiche Curie : Enseignement Supérieur au Liban, 1er mars 2017.
[9] Fiche Curie : Enseignement Supérieur au Liban, 1er mars 2017.
[10] Voir en annexe 1 résumé du document : « *Draft Regulatory Law on Higher Education* ».
[11] Fiche Curie : Enseignement Supérieur au Liban, 1er mars 2017.

nouvelle branche en gestion. L'USF comprend ainsi trois composantes : Faculté de Santé, Faculté de Pédagogie, Faculté de Gestion[12].

Au départ, l'USF ne délivrait que des diplômes de premier cycle. Les premiers masters ont été habilités en 2014 et ont ouvert en 2015 en gestion, en 2017 en santé et pédagogie. De plus, un doctorat d'exercice en physiothérapie (DPT) a été ouvert en 2017[13].

Le site de l'USF est Batroun, une ville d'environ 30.000 habitants située sur la côte à 50 km au nord de Beyrouth. La zone de recrutement des étudiants de l'USF s'étend cependant sur une zone côtière d'environ 100 kms dont Batroun est le centre, vers Tripoli et Akkar au nord et vers Byblos et Jounieh au sud. Ainsi, 31 % des étudiants viennent de Tripoli-Akkar et 17 % de Byblos[14].

L'USF compte 622 étudiants (72 % du genre féminin) pour l'année académique 2018-2019 contre 357 en 2013-2014. L'USF mentionne que 81 % de ses étudiants sont chrétiens et 19 % musulmans[15]. Les étudiants sont majoritairement inscrits en Santé (398 étudiants). Viennent ensuite la Pédagogie avec 134 étudiants et enfin la Gestion avec 90 étudiants.

Le corps enseignant de l'USF compte 20 enseignants associés plein-temps et 14 accompagnateurs de stages (18 en cycle I et 16 en cycle II) dont 20 sont titulaires d'un doctorat et 14 d'un master[16]. Il s'y ajoute 78 enseignants vacataires dont 43 sont titulaires d'un doctorat et 35 d'un master[17].

Après soustraction des accompagnateurs de stages, les services administratifs et logistiques comptent 21 agents[18].

Le budget tel qu'il a été exécuté en 2017-2018 comprend des recettes pour 4,447 milliards LLB et des dépenses pour 2,854 milliards de LLB (dont 55 % sont des coûts en personnel) dégageant ainsi un bénéfice de 1,593 milliards LLB[19].

Le patrimoine immobilier de l'USF s'étend sur une surface de 5 700 m^2 réparties en trois blocs comportant les surfaces administratives, les salles de cours, la bibliothèque, une salle de conférence, une salle d'informatique, un centre pédagogique de simulation, des laboratoires d'enseignement et de recherche et un foyer[20] d'hébergement pour étudiantes.

Le contexte de l'évaluation

Dans le cadre de son plan stratégique 2017-2022, l'USF a décidé de procéder à une évaluation externe. Ses principales attentes sont :

- une évaluation de ses processus d'assurance qualité ;
- une vérification de la conformité de son système de management aux normes internationales de l'enseignement supérieur ;
- une amélioration structurelle de son travail institutionnel ;
- une évaluation de la qualité des services assurés par rapport à la satisfaction des parties prenantes ;
- des suggestions d'amélioration du fonctionnement et de la maîtrise du système de management[21].

Il reviendra donc à la présente évaluation d'apprécier la cohérence des projets et actions mis en place par rapport à la volonté stratégique de l'établissement.

[12] Document USF : « Historique et Cartographie de l'USF ».
[13] Document USF : « Historique et Cartographie de l'USF ».
[14] Rapport d'autoévaluation (RAE) de l'USF, mars 2019, p. 14-15 et annexe du 28.03.2019.
[15] Rapport d'autoévaluation (RAE) de l'USF, mars 2019, p. 14-15.
[16] RAE-USF, p. 19 et "Indicateurs de performance », encadrement des étudiants.
[17] RAE-USF, p. 40.
[18] USF, liste séquentielle nominale du personnel administratif.
[19] Exprimé en euros, le budget s'élève à 2 668 000 € de recettes, 1 721 697 € de dépenses, et 956 000 € de bénéfice. Annexe B9 de la fiche de caractérisation de l'USF : budget Universitaire, année universitaire 2018-2019.
[20] RAE-USF, p.63-64.
[21] Lettre du Recteur de l'USF au Hcéres, 30 mars 2019.

II. DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

1- PRESENTATION DE LA DEMARCHE D'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE

L'établissement s'est engagé au cours des trois dernières années dans une « démarche qualité » en s'appuyant sur le référentiel diffusé par l'Association des universités libanaises dans une perspective d'accréditation institutionnelle. L'Agence d'accréditation de l'Etat libanais prévue par la loi n'est cependant pas encore en place[22]. Cette démarche participative a abouti à l'établissement et au pilotage d'un plan stratégique 2017-2022 et a amené l'institution à solliciter une évaluation externe, d'abord par deux experts étrangers en février 2019, et aujourd'hui par le Hcéres. Un comité présidé par le recteur a rédigé le rapport d'autoévaluation en se basant sur les grilles d'autoévaluation et les analyses SWOT des différents responsables[23].
Le rapport en lui-même, partagé en deux parties - la première définissant l'identité de l'USF, la deuxième suivant le référentiel du Hcéres, se terminant par une analyse SWOT - est rédigé en termes très généraux. En revanche, de nombreuses annexes, notamment un document intitulé « Stratégie et Gouvernance[24] » et un autre « Indicateurs de performance[25] » ont fourni des informations précises qui furent très utiles pour le travail du Comité.

2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- **Jean-Louis Vanherweghem,** professeur de médecine émérite et ancien recteur de l'Université libre de Bruxelles, Belgique, président du comité ;
- **Jean-Pierre Chevalier**, Professeur des universités émérite, ancien directeur de l'Institut de Formation des maîtres de l'académie de Versailles ;
- **Stéphane Mottet,** Professeur des universités, Université de Poitiers ;
- **Samar Achkar,** Chef de la Division de la Vie Scolaire, Académie de Versailles, au titre d'expert du monde socio-économique ;
- **Alexandre Arlin**, étudiant en deuxième année de Master - Management Public à l'IAE Gustave Eiffel, ancien Vice-Président de la Fédération des associations générales étudiantes, au titre d'expert étudiant.

Le Hcéres était représenté par Michelle Houppe, responsable de projet.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL https://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation

3 - PROGRAMME DE LA VISITE SUR SITE

La visite d'évaluation s'est déroulée du 11 au 13 juin 2019.
Elle s'est organisée en visites ou entretiens, se répartissant en :

- 1 présentation initiale de la Rectrice et son équipe ;
- 3 réunions avec les responsables des formations ;
- 2 réunions avec les responsables de la recherche et de la valorisation
- 2 réunions avec les partenaires (socio-économiques, académiques, alumni)
- 1 réunion avec les responsables des relations internationales
- 1 réunion avec les responsables des services aux étudiants ;
- 10 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou services spécialisés
- 3 réunions avec des panels d'enseignants, d'étudiants ou doctorants ;

[22] Entretien avec un représentant du Ministère de l'Enseignement Supérieur lors de la visite de juin 2019.
[23] RAE, pp. 3-7.
[24] USF, STR/GOV-001, juin 2018.
[25] USF, RP/BAQ-005, janvier 2019.

- 1 visite du Campus (laboratoires, logements étudiants, bibliothèque, équipements sportifs et culturels)
- 1 réunion finale avec la Rectrice.

III. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

Champ 1 : les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Des valeurs affirmées, une stratégie claire, des missions bien définies

Propriété de la Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille, l'USF s'inscrit dans sa tradition d'investissement dans l'enseignement et la santé au service de la société et dans ses valeurs missionnaires évangéliques. Elle place l'étudiant au centre de ses actions en mettant l'accent sur des formations professionnalisantes de qualité au service de l'environnement socio-économique. Elle a lucidement analysé son positionnement concurrentiel. Elle a projeté un plan de développement sur cinq ans dont elle s'est assurée de la faisabilité financière. Elle s'appuie sur une démarche qualité parfaitement maîtrisée.
Le Comité souligne la lucidité, la cohérence et la rigueur de la démarche.

La Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille[26], pouvoir organisateur de l'USF, s'est investie de longue date dans l'éducation et dans la santé. Elle détient ainsi au Liban de nombreux établissements d'enseignement ainsi que des hôpitaux et autres établissements de soins[27]. L'USF s'inscrit ainsi naturellement dans les activités de la Congrégation bénéficiant de son environnement pédagogique et de santé. Le choix des facultés de l'USF (pédagogie, santé et gestion) n'est donc pas le fruit du hasard. La Congrégation met aussi à la disposition de l'université le patrimoine immobilier nécessaire à son fonctionnement et lui garantit une stabilité financière. L'USF est aussi un outil pour la Congrégation, au niveau de l'enseignement supérieur, pour la diffusion de ses valeurs en pronant une culture de paix, du respect de l'autre, de la non discrimination et d'une manière plus générale du message apostolique de l'église catholique[28]. La Congrégation a en particulier identifié les éléments évolutifs importants de son environnement libanais nécessitant une adaptation de l'enseignement : l'afflux important de réfugiés, l'émergence des technologies et du numérique dans l'enseignement et la santé, l'accueil des enfants à besoins spécifiques, le développement durable[29].

C'est donc logiquement que l'USF, dans sa stratégie et ses missions, a mis l'accent sur la formation de professionnels en conformité avec la demande du monde du travail, sur l'insertion professionnelle rapide de ses diplômés et sur la promotion des valeurs spirituelles et morales de l'Eglise catholique. Dans ce contexte, l'USF bénéficie du soutien des fédérations internationales et européennes des universités catholiques.

Pour mener à bien ses missions, l'USF a mis en avant quatre points d'appui[30] :

- la reconnaissance de l'étudiant placé au cœur de la formation ;
- l'encadrement rigoureux des étudiants ;
- l'importance donnée aux innovations pédagogiques ;
- l'ouverture et le renforcement des échanges internationaux.

L'USF a élaboré un plan stratégique 2017-2022 qui se décline ainsi en cinq orientations[31] :
- Former des professionnels capables de mettre leur savoir au service de la société et de la promotion des professions ;
- Œuvrer pour rendre la communauté de l'USF dynamique, responsable et productive ;

[26] Ci-après appelée « la Congrégation ».
[27] RAE p. 5 et Présentation du Recteur : entre autres, deux instituts techniques, trente écoles, huit garderies, cinq institutions pour enfants avec des problèmes sociaux, un hôpital à Beyrouth, un dispensaire, un centre gériatrique.
[28] RAE, p. 5.
[29] RAE, p. 11.
[30] RAE p. 7 et STR/GOV-001 p .7.
[31] RAE p. 18.

- Réaliser des recherches ayant un impact positif sur la société ;
- Renforcer les partenariats avec une vision stratégique évidente ;
- Garantir la stabilité financière de l'institution avec un développement permanent des infrastructures.

Pour ces cinq orientations stratégiques, le comité de pilotage a défini les mesures d'implantation, les moyens financiers à mobiliser et les indicateurs de suivi[32]. Les services financiers ont par ailleurs établi un plan d'accompagnement financier à cinq ans. Il prévoit une croissance de l'activité à raison de 6% par an et démontre la faisabilité financière des projets[33].

Dans le cadre de son développement stratégique comme de son fonctionnement quotidien, l'USF s'appuie sur une démarche qualité parfaitement maîtrisée[34]. Elle a également très lucidement évalué son environnement concurrentiel (13 établissements universitaires dans son territoire d'influence) et identifié ses atouts : l'enseignement en français (au vu de la langue d'enseignement des établissements d'enseignement secondaire qui lui sont proches) et des droits de scolarité compétitifs (par exemple, pour le master en laboratoire médical la formation revient à 9 900 $ à l'USF contre 11 000 à 19 000 $ chez les concurrents)[35].

Le Comité tient à souligner la rigueur et la lucidité de la démarche de l'USF qui se décline, en cohérence avec ses valeurs et missions, depuis la définition de la stratégie jusqu'au suivi des mesures mises en place avec un choix pertinent d' indicateurs de performance en passant par la définition des moyens à mobiliser.

Champ 2 : l'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie

Une organisation interne rigoureuse et resserrée qui exécute les objectifs stratégiques
Un système « d'entre-soi » à risque pour le long terme

Sous la tutelle vigilante de la Congrégation, via un conseil de gouvernance, la direction de l'université est assurée par un conseil d'université de 6 personnes piloté par le Recteur. Le pilotage, rapproché et direct, est soutenu par des procédures précises et régulièrement évaluées. L'existence de divers comités permet la participation de la communauté à l'élaboration des décisions.
Les dirigeants et les enseignants sont nommés par la hiérarchie sans appels systématiques à candidature.
Mis à part le pilotage de la recherche, le Comité a pu constater la transparence, l'efficience et la cohérence du dispositif. Cependant il attire l'attention sur les risques à long terme de « l'entre-soi » et recommande plus d'ouverture dans les procédures de nomination.

La tutelle de l'USF est exercée par un Conseil de Gouvernance (CG) présidé par la Supérieure Générale de la Congrégation. Celle-ci en désigne les 15 membres répartis également entre des sœurs de la congrégation, des représentants académiques et des chefs d'entreprises. Le Recteur[36] assiste avec voix consultative au CG. Ce Conseil approuve les propositions du Conseil d'Université (CU) et fixe le budget annuel de l'université. Il nomme le recteur, qui doit être une religieuse, et sur proposition de celle-ci il désigne les deux vice-recteurs et les trois doyens ; enfin il peut modifier les statuts de l'université. La durée des mandats des membres est de trois ans, renouvelable. Le CG se réunit deux à trois fois par an[37].

La direction de l'université est assurée par le Conseil d'Université (CU). Celui-ci est présidé par le recteur et, outre celui-ci, comprend les deux vice-recteurs (l'un en charge des affaires académiques et de la recherche, l'autre en charge des affaires administratives) et les trois doyens de faculté (Santé, Pédagogie, Gestion). La secrétaire de l'université y assiste sans droit de vote. Suivant les sujets, le recteur peut y inviter des personnes qualifiées. Il invite les délégués étudiants, sans droit de vote, au moins deux fois par semestre. Le CU a pour mission de proposer au CG les modifications de statuts, d'approuver les modifications du règlement interne de l'université et des facultés, d'approuver les curriculums des études, d'adopter les accords de collaboration, de proposer au CG la création d'autres facultés, de collaborer avec les milieux extérieurs pour la formation

[32] USF, STR/GOV-001 p 53-54 et annexe "Faisabilité du plan stratégique 2017-2022 ».
[33] Entretien avec les services financiers et documents fournis en séance.
[34] Voir USF, Manuel de Qualité, MN/BAQ-001, décembre 2018, 10 pages.
[35] Le taux de conversion du dollar est de 1 USD = 1 507 LLB. USF, document « Positionnement de l'Université de la sainte Famille-Batroun », non numéroté, non daté, transmis au Comité.
[36] Le terme « Recteur » est employé dans sa forme épicène. A l'USF, le recteur est statutairement une religieuse.
[37] Statuts de l'université de la Sainte Famille-Batroun, RGT/GOV-001, janvier 2017, articles 8 à 13.

des étudiants, de fournir les opportunités d'emploi aux diplômés. Il a aussi pour mission la surveillance de la mise en œuvre du plan stratégique. Le CU se réunit une fois par mois[38]. Le CU joue aussi le rôle de conseil de discipline pour les enseignants[39].

Le Recteur, les vice-recteurs et les doyens ont un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

Outre les vice-recteurs, le Recteur bénéficie de l'aide directe de la secrétaire de l'université, de deux conseillers (pédagogique et juridique) de deux auditeurs (finances, accréditation) d'un délégué au développement académique et à la formation continue, d'un délégué à l'assurance qualité et d'un chargé de mission à la politique académique[40].

Le vice-recteur aux affaires académiques et à la recherche est en charge des facultés, du département Recherche-Publications-Bibliothèque, du département de la scolarité, du département des affaires étudiantes (orientation et insertion professionnelle, activités étudiantes, aides psychologiques, aides sociales, foyers, pastorale universitaire). Le vice-recteur aux affaires administratives est en charge des départements informatique, financier, des ressources humaines, communication et relations publiques, archivages et statistiques, santé et sécurité[41].

Chacune des trois facultés est gérée par un Conseil (CF) présidé par le doyen et comprenant les chefs de département (4 en santé, 2 en Pédagogie, 1 en Gestion) et un représentant des enseignants. La secrétaire de faculté y assiste sans droit de vote. Le doyen peut y inviter des délégués étudiants, sans droit de vote, un minimum de deux fois par semestre[42]. Le CF a pour mission de rédiger le règlement de la faculté, de soumettre les propositions des programmes d'études et de recherche au CU, d'approuver le rapport d'activité de la faculté, rédigé par le doyen, avant sa transmission au recteur, fournir le programme des investissements pour la mise à jour des équipements, examiner les résultats des tests de positionnement et des examens, approuver la promotion des membres du corps enseignant.
Le doyen de la faculté préside le conseil de discipline des étudiants de sa faculté qui comprend un juriste, un avocat, un psychologue, une assistante sociale, un accompagnateur technique et un ou deux délégués étudiants[43].

Un Conseil des étudiants, élu par les étudiants une fois par an, a pour mission de représenter les étudiants auprès de la direction, d'animer la vie universitaire (activités scientifiques, culturelles, sportives et festives) et d'inciter les étudiants à s'inscrire dans la société par des activités citoyennes de bénévolat[44].

Les activités de l'université sont également assurées par de nombreux comités universitaires de cinq personnes en moyenne composés sur une base participative associant suivant les cas le recteur, un vice-recteur, les doyens, des enseignants, des étudiants, des administratifs, des anciens couvrant les problématiques suivantes : les programmes d'enseignement, l'admission et les équivalences, les examens, l'éthique (des programmes de recherche), les activités étudiantes, les aides financières aux étudiants, l'organisation des stages, les projets de recherche, la maintenance et les achats, les Alumni. Un bureau de la recherche accompagne les travaux des étudiants.

Le comité relève qu'il n'y a pas de structure de pilotage de la politique de la recherche à l'USF.

Les enseignants et les administratifs sont choisis et nommés par le recteur sans qu'il n'y ait d'appels systématiques à candidature.

En résumé, la taille de l'université lui permet une gouvernance et un management efficaces et resserrés autour d'un petit nombre de personnes. La direction se montre réactive sur de nombreuses tâches exécutives ce qui ne l'empêche pas de se projeter vers l'avenir dans une vision stratégique. Sur les sujets de la vie quotidienne, la participation de la communauté à l'élaboration de la décision est assurée par des comités proches du terrain. La gouvernance et le management peuvent aussi s'appuyer sur le service d'assurance qualité dont la responsable est nommée par le recteur. Ce service, qui a défini toutes les procédures et indicateurs de performance et en maîtrise tous les aspects, est un outil performant d'aide à la décision.

[38] Statuts de l'université de la Sainte Famille-Batroun. RGT/GOV-001, Janvier 2017, articles 17 à 20
[39] USF, STR/GOV-001, p. 13.
[40] USF, Organigramme, STR/GOV-001, p 9.
[41] Organigramme, STR/GOV-001, p 9 et p.16-18.
[42] USF, STR/GOV-001, p 12.
[43] USF, STR/GOV p 13.
[44] USF/GOV-001, p. 14-15.

Sous la réserve du pilotage de la recherche (voir chapitre 2.1), le Comité a pu constater, lors de la visite, l'efficience du système. Il attire cependant l'attention sur le risque à long terme pour la créativité académique d'une gestion paternaliste de « l'entre soi » alors que l'université déclare refuser de se replier sur elle-même[45]. Le Comité recommande donc plus d'ouverture dans les procédures de nominations, par exemple par le recours plus régulier à des déclarations de vacance externe de sorte à élargir la palette de compétences scientifiques des effectifs enseignants.

Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

Une identité forte, une communication stratégiquement ciblée

L'identité de l'université (catholique, régionale, professionnalisante) est fortement affirmée et partagée. Dans le cadre de sa stratégie de développement, la politique de communication externe est prioritairement et efficacement axée sur les établissements d'enseignement secondaire.

L'USF se définit elle-même comme un établissement d'enseignement supérieur privé, pluridisciplinaire, sans but lucratif, prônant les valeurs spirituelles et morales de l'Eglise catholique[46]. Son identité – catholique, régionale, professionnalisante – est explicitement affirmée dans les valeurs et missions de l'université[47] et le Comité a pu constater qu'elle était partagée par tous les membres de la communauté de l'USF.

L'identité « visuelle » de l'université s'exprime dans son logo : une flamme jaune, ouverte en son centre, surmonte les lettres « USF », le tout sur un fond bleu. La flamme jaune ouverte symbolise le rayonnement de l'USF, sa luminosité par l'enseignement, son ouverture – l'USF prône effectivement la coexistence des différentes communautés - et son accueil. Le fond bleu sombre indique que l'USF agit dans un monde en pleine mutation[48]. On retrouve ce logo sur tous les documents édités par l'USF.

Le département de la Communication et des Relations publiques comprend trois personnes et est chargé de diffuser l'image de l'université en interne et en externe. Il participe à la promotion de l'université. Il est notamment chargé de renforcer les liens avec les institutions éducatives, d'informer sur les activités de l'université, de construire la matière pour les publications et du site Web, d'accompagner les activités scientifiques et culturelles, d'archiver tout ce qui est dit et écrit sur l'université[49]. Le département a bien identifié ses cibles : au nombre de dix pour les cibles internes allant de la gouvernance aux Alumni et au nombre de 20 pour les cibles externes allant des établissements d'enseignement secondaire aux réseaux académiques internationaux en passant par les entreprises, les donateurs et les organismes officiels[50].

Pour la communication externe l'objectif est d'accroître la notoriété de l'université avec, en finalité essentielle, d'augmenter le recrutement des étudiants, sous le slogan « faire savoir, faire aimer, faire agir »[51]. La cible est donc les établissements d'enseignement secondaire, leur direction et leurs élèves, ainsi que les familles des élèves. Le département de la communication crée le message et ses supports. Le service d'orientation assure les actions de terrains (visites des établissements, journées « portes ouvertes »…) Cette politique est cohérente : l'université tire des droits de scolarité ses principales ressources financières et définit une stratégie de croissance progressive au cours du temps ; l'USF est dans un contexte très concurrentiel – elle a identifié 13 établissements universitaires offrant des formations du même type dans le territoire qu'elle draine[52]. L'USF a évalué l'efficience de ses dispositifs de communication, elle a réduit sa politique d'affichage public et ses publicités dans la presse au bénéfice du développement de son site Web avec notamment la création d'une rubrique en direction des

[45] USF, statuts de l'enseignant, article 42.
[46] RAE, p. 5.
[47] RAE, pp. 5-7.
[48] RAE p. 25.
[49] USF, STRA/GOV-001, p. 17 et "Politique de Communication », PQ/COM-001 de janvier 2019, p. 2.
[50] USF, "Politique de Communication », PQ/COM-001 de janvier 2019, pp. 5-15.
[51] RAE pp. 24-25.
[52] USF, document "Positionnement de l'Université de la Sainte famille-Batroun », fourni au Comité.

anciens étudiants. Depuis février 2019, elle a complété ses actions par un site « Facebook » dont l'audience mesurée, passant de 1 000 à 5 000, témoigne de l'efficacité de cette initiative. Comme indicateur de performance de la communication, l'USF a choisi le critère du recrutement des étudiants, lequel est effectivement passé de 327 à 622 en cinq ans.

La communication interne est traitée sous l'angle des ressources humaines et de la diffusion de l'information. Vis-à-vis des étudiants, l'USF développe un portail avec l'aide d'un consultant extérieur (Everteam). L'objectif de la communication interne est aussi de créer un sentiment d'appartenance et de véhiculer les valeurs de l'université[53] : la formation continue interne, diverses cérémonies et l'organisation d'événements scientifiques et culturels (« les vendredis culturels ») contribuent à renforcer l'identité du groupe dénommé « la famille USF ».

En bref, la politique de communication de l'USF est cohérente avec la stratégie de l'université et efficace dans les moyens utilisés et régulièrement évalués. L'identité est fortement affirmée et le Comité a pu constater qu'elle était partagée par toute la « famille USF » et que l'image de l'université est perçue très favorablement dans son environnement. Le Comité suggère de renforcer encore la « famille USF » par le développement des actions récemment initiées en direction des Alumni.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Champ 1 : La politique de recherche

Une recherche académique débutante, une démarche volontariste, des ambitions à redéfinir

Longtemps limitée aux travaux de fin de cycle des étudiants de licence, le développement de la recherche académique est récent. La démarche est volontariste mais sa portée reste à définir : l'USF n'est pas habilitée à délivrer le doctorat de troisième cycle, les axes définis pour la recherche sont nombreux au vu des ressources humaines de l'institution, les premières publications scientifiques sont principalement dans le domaine de la biologie moléculaire en déconnexion avec la volonté affirmée d'une recherche directement utile à l'environnement socio-économique.
S'il est trop tôt pour évaluer le résultat de la politique de recherche, le Comité recommande cependant à l'USF de revoir ses ambitions à la lumière de ses ressources humaines et en saisissant les opportunités collaboratives qui s'offrent à elle dans ses réseaux universitaires nationaux et internationaux.

Dans son plan stratégique 2017-2022, l'USF a inscrit en troisième orientation la volonté de réaliser des recherches « ayant un impact positif sur la société », et à cette fin de développer les structures technologiques et numériques pour la recherche, de soutenir les enseignants-chercheurs dans leur suivi des recherches fondamentales, d'assurer un encadrement rigoureux pour les étudiants ayant à réaliser un travail de recherche, de soutenir le pôle de recherche dans le domaine des publications, d'encourager les recherches interdisciplinaires[54].

La recherche à l'USF est encadrée par le Bureau de la Recherche et par un Comité de la Recherche présidé par un enseignant-chercheur secondé de trois coordinateurs de recherche (un par faculté). Le Bureau de la Recherche participe à la mise en œuvre des projets de recherche des étudiants dans le cadre des travaux et mémoires de fin d'études. Il diffuse à l'intention des enseignants et des étudiants les informations concernant les colloques. Les étudiants ont exprimé à plus de 80% leur satisfaction à l'égard du service que leur apporte le Bureau de la Recherche[55]. Le Comité a pour mission de proposer la politique à suivre au Bureau de la recherche, de repérer les liens entre la recherche et l'enseignement dispensé en prenant en compte les besoins de la société, de valider les sujets proposés par le Bureau, d'évaluer la recherche en collaboration avec le bureau, de contribuer au développement des publications, de collaborer au choix des partenaires,

[53] RAE pp. 24-25.
[54] USF, STR/GOV-001, p. 54.
[55] RAE p 29.

d'aider à trouver des subventions, de participer au choix des congrès et séminaires et d'approuver les terrains de stages[56].

Jusqu'il y a peu cependant, la recherche académique ne faisait pas partie de la tradition de l'USF. Celle-ci était investie quasi exclusivement dans un enseignement professionnel de 1er cycle, la recherche se limitant aux projets de fin d'études des étudiants[57]. Si ces travaux ne relevaient pas d'une recherche académique fondamentale, ils étaient néanmoins de bonne qualité, ce dont témoigne la présentation de certains de ces travaux en nombre significatif[58] aux « Journées Annuelles de la *Lebanese Association for the Advancement of Science* (LAAS) ». La recherche académique n'a réellement commencé son développement qu'en 2017, les premiers masters et le doctorat d'exercice en physiothérapie n'ayant été mis en place qu'en 2017 (sauf en gestion dont les masters étaient déjà ouverts en 2015)[59].

Pour stimuler l'activité personnelle de recherche de ses enseignants, l'USF a explicitement découpé leur temps de travail en tiers (enseignement, administration, recherche) de sorte à dégager du temps pour la recherche, une mesure qui reste encore à mettre en application sur le terrain.

L'USF a aussi défini huit axes de recherche, sept dans ses trois domaines de formation (trois en santé : prévention, épidémiologie, rééducation ; deux en gestion : dynamique des PME, développement durable ; deux en pédagogie : gestion pédagogique, adaptation scolaire) et une thématique transversale sur la gouvernance et la démarche qualité. Les sujets de recherche mis en avant[60] restent cependant encore focalisés sur des thèmes très pratiques de « service à la société » comme, par exemple, « l'huile d'olive et les savons », pour valoriser les produits locaux, « l'orthopédagogie » pour les personnes à besoins spécifiques et le « management des conflits au travail ». En 2018, le recrutement de deux enseignants-chercheurs a eu lieu et une convention a été signée avec l'UMR-CNRS 7276 de Limoges dans le cadre du master en biologie moléculaire. Ces enseignants-chercheurs sont les auteurs de cinq des six premières publications scientifiques internationales présentées par l'USF pour l'année 2018-2019. Ils disposent d'un laboratoire nouvellement équipé et collaborent avec la plateforme de biologie moléculaire de l'Université libanaise située à Tripoli pour les analyses plus sophistiquées.

Il n'empêche qu'à ce jour la recherche à l'USF, comme l'université le reconnaît elle-même, est « en phase d'initiation[61] » et, en conséquence, les résultats de sa politique sont difficiles à évaluer. Cette situation explique aussi pourquoi il n'existe pas encore à l'USF une politique de valorisation de la recherche offrant à l'université des opportunités de diversification des ressources financières.

Le Comité attire néanmoins l'attention de l'université sur la nécessité de repenser ses ambitions : elle n'est pas habilitée à délivrer le doctorat et les conditions drastiques imposées par l'Etat libanais ne lui permettent pas d'envisager cette possibilité à brève et moyenne échéances ; ses ressources humaines sont insuffisantes pour mobiliser une « masse critique » significative pour nourrir huit axes de recherche ; son budget de la recherche (3,466 milliards LLB en 2018-2019) ne dépasse pas les 5%, imposé par la loi, du budget des dépenses, la majorité étant (77%) consacrée au fonctionnement du bureau de la recherche, le reste finançant les voyages et congrès, les ressources électroniques et ouvrages, et pour 6% les fournitures et produits pour les laboratoires ; ses enseignants-chercheurs publiants se consacrent principalement à la biologie moléculaire, un domaine de recherche très coûteux et dont les applications régionales immédiatement utiles sont hypothétiques. De plus, selon le Comité, il existe un risque de démotivation de ces enseignants-chercheurs si la réforme en cours du temps de travail des enseignants n'aboutit pas à dégager un temps suffisant pour la recherche.

En conclusion, Le Comité reconnaît qu'une activité de recherche fondée sur les travaux de fin d'études des étudiants est un élément très positif pour la qualité de la formation mais il s'interroge sur la capacité de l'USF, compte tenu de sa « masse critique », de conduire efficacement une recherche académique plus fondamentale. Il suggère donc à l'établissement de redéfinir sa politique, de mener à terme la réforme du temps de travail des enseignants en faveur de l'activité de recherche, de mobiliser les moyens pour augmenter l'effectif permanent des enseignants-chercheurs et de s'appuyer plus formellement sur les réseaux universitaires dont il fait partie pour nouer les collaborations indispensables à ses développements[62].

---

[56] USF, STRA/GOV-001, p. 29.
[57] RAE pp. 27-28.
[58] Cinq présentations en 2017, huit en 2018. USF, liste remise au Comité des projets présentés au LAAS
[59] RAE p 28 et document « historique et cartographie de l'USF » ;
[60] RAE pp. 31-32.
[61] RAE p. 34.
[62] Les collaborations avec l'Université de Limoges et avec la plateforme de l'Université libanaise à Tripoli constituent un premier pas que le Comité encourage à élargir.

Champ 2 : La politique de formation

Une politique centrée sur l'étudiant, des formations axées sur les professions

L'USF propose des formations à finalité professionnelle dans les domaines de la santé, de l'enseignement primaire et spécialisé et dans la gestion des entreprises et des services. Avec une politique centrée sur l'étudiant, un accent mis sur la pratique, une prise en compte de son environnement socio-économique, l'USF se distingue par des taux remarquables de réussite des étudiants et d'insertion professionnelle des diplômés. L'USF répond aussi à la demande des professionnels des mêmes domaines pour leur permettre d'accéder à des reprises d'études ou à des formations complémentaires ou continues.
Il reste à l'USF à développer plus avant l'usage pédagogique du numérique.

L'USF est l'héritière de deux instituts techniques professionnels, formant des personnels pour répondre aux besoins des établissements de santé et d'éducation dépendants de la Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille. Lors de sa création, en conformité avec l'obligation légale de comporter au moins trois facultés, l'USF a élargi sa palette en créant une faculté de gestion[63]. Bien que parfois sollicitée par le monde politique ou socio-économique de son environnement immédiat pour s'ouvrir à de nouveaux champs comme les arts, l'agriculture ou l'éducation physique et sportive, la direction de l'USF a décidé de consolider en priorité ses trois champs facultaires existants, du moins dans les 5 ans à venir[64]. L'USF est effectivement en croissance : le nombre total de primo inscriptions, toutes formations confondues, passe de 162 en 2016-2017 à 310 en 2017-2018 avec l'ouverture des formations master[65]. Dans son plan stratégique 2017-2022, L'USF s'est donné l'objectif d'une croissance du recrutement des étudiants, source principale de son financement, d'environ 6% par an[66], une cible qu'il faudra atteindre dans le contexte très concurrentiel de l'enseignement supérieur au Liban que l'USF a parfaitement analysé[67].

Aujourd'hui l'USF offre 16 diplômes en licence (7 en Santé, 3 en Pédagogie, 6 en gestion), 14 diplômes en master (8 en santé, 2 en pédagogie et 4 en gestion) et un doctorat d'exercice en physiothérapie (deuxième cycle). L'USF n'est pas habilitée pour la délivrance d'une formation doctorale de troisième cycle. Ses 622 étudiants se répartissent, suivant les cycles, en 476 étudiants en licence et 146 en master et, suivant les disciplines en 398 étudiants en santé, 134 en Pédagogie et 90 en gestion.

Le système pédagogique s'inspire du LMD avec des crédits calculés selon le système américain. L'année universitaire comporte deux semestres avec une session d'été. Les licences se déroulent sur 6 semestres correspondant à 99 crédits sauf celles des formations de sages-femmes et d'optométrie qui comportent 8 semestres. Les masters se déroulent sur 4 semestres, correspondant à 36 crédits[68]. Chaque semestre l'étudiant peut s'inscrire à des cours totalisant au maximum 15 ou 18 crédits selon les semestres[69]. Chaque crédit équivaut à 15 heures d'enseignement. Un étudiant, que ce soit pour des raisons de disponibilité ou financières, n'est pas tenu de s'inscrire à la totalité des cours qui lui sont accessibles au cours du semestre considéré. Ainsi, un parcours de licence peut éventuellement se faire en plus de 3 ans sans qu'il y ait eu échec à un crédit. Le coût de l'inscription varie en fonction de la discipline, par exemple une formation en master revient à 9 000 USD.

Les enseignements sont donnés en français, mais aussi en anglais et en arabe. L'anglais est le plus utilisé dans les cursus de gestion où il est la langue principale d'enseignement en dernière année de licence.

Le pilotage des formations se réalise au niveau des départements (basés sur les disciplines) des facultés (quatre en Santé, deux en Pédagogie, un en Gestion). Le chef de département est en charge de

[63] USF, Historique et cartographie de l'USF.
[64] Entretien avec le recteur et son équipe.
[65] USF, indicateurs de performance, annexe B8.
[66] Entretien avec le conseiller financier concernant les projections financières à cinq ans.
[67] USF, Positionnement de l'Université de la Sainte-Famille à Batroun.
[68] Hcéres, compte rendu de la mission exploratoire à l'USF.
[69] USF, fiche de caractérisation de l'USF, annexe B.

l'organisation du programme. Les chefs de département font *ex officio* partie du Conseil de faculté, qui débat des cursus et dont les propositions remontent au CU par la voix de leur doyen. Des élus des étudiants sont invités aux conseils de faculté et au CU, en particulier pour les sujets concernant l'enseignement. Les professionnels qui accueillent les étudiants lors de leur stage sont réunis chaque année pour suggérer des évolutions des contenus de formation, propositions qui peuvent venir aussi des étudiants, régulièrement sollicités pour évaluer leur formation, par enseignant, par crédit de formation puis par cursus[70]. Pour les modifications ou l'élaboration de nouveaux programmes, les propositions des facultés sont soumises à un Comité des Programmes composé des trois doyens et présidé par le Vice-recteur aux Affaires académiques et à la recherche. Ce Comité vérifie la cohérence du contenu avec les missions de l'USF et avec les normes ministérielles[71].Il faut noter que les propositions de nouveaux programmes doivent être acceptées par le Conseil supérieur de l'Enseignement du Liban et que jusqu'à ce jour toutes les propositions de l'USF, remarquablement structurées, ont été acceptées (12 nouvelles filières en 2017)[72].

Durant les années de formations, les dispositifs convergent vers une triple préoccupation : mettre l'étudiant au centre des formations, lui assurer une scolarité réussie et lui donner une très forte probabilité d'obtenir une embauche.

La promotion de la réussite commence avec un test de positionnement (en langues et dans la matière de base de la discipline choisie) réalisé dès l'admission de l'étudiant. En fonction du résultat à ce test, l'orientation choisie par l'étudiant est discutée et des remédiations éventuelles sont proposées gratuitement. Les 622 étudiants sont rigoureusement et bien encadrés par 112 enseignants - 20 enseignants plein-temps, 78 vacataires et 14 accompagnateurs chargés de l'enseignement pratique - dont 63 sont titulaires d'un doctorat et les autres d'un master, ces enseignants bénéficiant de formation continue comprise dans les heures de service[73]. Les inscrits par formation sont peu nombreux, allant de 2 inscrits en licence en nutrition à 24 étudiants en M2 de gestion[74]. Si le petit nombre d'inscrits peut poser question sur la viabilité à long terme de la filière, il faut relever qu'il s'agit de domaines très spécialisés qui peuvent être partagés par d'autres masters et étendus à la formation continue.

Les droits et devoirs des étudiants sont précis et connus par ceux-ci[75]. Les résultats témoignent de l'efficience du système[76] : le taux de rétention est de 86,57% ; les taux de réussite aux différents crédits se situent suivant les formations entre 88% et 100% ; moins de 1% des étudiants mettent deux ans de plus que la durée attendue des études pour être diplômés.

Pour les formations, l'accent est particulièrement mis sur la pratique. L'initiation des étudiants commence grâce à des ateliers de simulation de sorte qu'ils soient bien préparés à l'entrée en stage dans le milieu professionnel, stages au cours desquels ils seront suivis par des accompagnateurs en collaboration avec les professionnels de la structure d'accueil.
En effet, les curricula de chaque formation comprennent chaque semestre un stage en milieu professionnel (600 heures à la faculté de Gestion). Pour accueillir ses étudiants en stage, l'USF a noué de nombreux partenariats : 9 entreprises pour la Gestion, 6 centres pour enfants à besoins spécifiques et 14 écoles pour la Pédagogie, 46 hôpitaux et centres de santé pour la Santé. Les partenariats internationaux de l'USF sont également centrés sur les structures d'accueil pour des stages des étudiants (hôpitaux et centres de pédagogie). Cette insertion précoce dans les milieux professionnels assure aux étudiants une chance élevée de trouver un emploi avec parfois même une promesse d'embauche avant la fin des études[77]. Les résultats sont probants : globalement de 75% pour l'ensemble de l'université, le taux d'insertion professionnelle dans l'année qui suit le diplôme atteint 100% dans les sciences infirmières. Ce sont des résultats d'autant plus remarquables que le Liban n'offre annuellement que 5 000 emplois pour les 30 000 diplômés de l'enseignement supérieur.

En fin de cycle, l'étudiant doit réaliser un mémoire portant sur un sujet de recherche en rapport avec sa pratique professionnelle. Les thèmes doivent être acceptés par le Comité d'éthique qui vérifie sa compatibilité avec les valeurs morales de la Congrégation.

[70] USF, stratégie et Gouvernance, annexe A1.
[71] USF, RAE, p 34 ; Stratégie et Gouvernance, annexe A1.
[72] Entretien avec le délégué du Ministère.
[73] USF, Annexe 3, stratégie et pilotages éducatifs, développement professionnel personnalisé.
[74] USF, effectifs étudiants, annexe B 13)
[75] USF, règlement académique.
[76] USF, indicateurs de performance.
[77] Entretien avec des responsables des structures d'accueil.

L'aspect de l'usage pédagogique du numérique n'est pas encore très développé à ce jour. Une plate-forme mise en place avec un consultant extérieur (Everteam) devrait permettre, sans doute dès l'année prochaine, des pratiques d'enseignement et d'apprentissage dans des configurations innovantes.

Dans le cadre de la validation des acquis professionnels (*bridging*) l'USF accueille des étudiants en reprise d'études, notamment en licence de sciences infirmières, en licence de pédagogie, en licence d'imagerie médicale, en licence de laboratoire médical, soit au total 98 inscrits dans des parcours spécifiques sur un total de 622 étudiants[78]. L'USF répond aussi aux demandes des milieux professionnels en organisant des DU dans des domaines spécialisés ou des cycles de conférence de formation continue.

En résumé, par son histoire, ses valeurs, ses missions, l'USF a fait de la formation le point central et fort de son activité à la grande satisfaction des étudiants et des partenaires socio-économiques. La politique de formation de l'institution se focalise sur trois domaines précis, se centre sur l'étudiant et met l'accent sur la pratique professionnelle en partenariat étroit avec son environnement. La rigueur de la démarche et les investissements consentis portent leurs fruits avec des taux remarquables de réussite des étudiants et d'insertion professionnelle des diplômés. Le Comité recommande simplement à l'USF de prendre plus en compte les technologies numériques dans le processus d'apprentissage. Il relève aussi le petit nombre d'étudiants inscrits dans certaines filières, ce qui peut poser question quant à leur viabilité à long terme.

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

Une formation par la recherche grâce aux travaux de fin d'études

Par un encadrement rigoureux des travaux de fin d'études des étudiants, l'initiation à la recherche fait partie de la formation offerte aux étudiants de l'USF.
L'USF n'est pas habilitée à délivrer une formation doctorale et n'est pas prête à l'obtenir au vu des conditions légalement imposées.

Comme souligné au chapitre Recherche (2.1), le lien entre la formation et la recherche se fait essentiellement dans le cadre des travaux de fin d'études que ce soit en licence (1er cycle), en master (2e cycle) ou pour le doctorat d'exercice en physiothérapie (2e cycle). En ce sens, le Comité considère que ce lien avec la recherche est un point fort des formations à l'USF : ces travaux de fin d'études sont un moment important du cursus parce qu'ils permettent aux étudiants de s'extraire de la technique, de prendre du recul et de mener une réflexion sur leurs pratiques. Cet avantage pourrait encore être renforcé par des programmes de recherche développés par les enseignants eux-mêmes, recherches auxquelles les formations pourraient être adossées.
Cependant, l'USF n'est pas habilitée à organiser un doctorat (3e cycle). Au vu de la « masse critique » d'enseignants-chercheurs dont dispose l'établissement, celui-ci n'est d'ailleurs pas en capacité d'organiser une formation doctorale selon les critères exigés par l'Etat libanais.

[78] USF, effectifs étudiants, annexe B 13.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Une institution centrée sur l'étudiant qui œuvre pour une insertion professionnelle réussie

Dans un contexte concurrentiel, en cohérence avec une stratégie centrée sur l'étudiant, l'USF applique une politique d'accompagnement rapprochée et rigoureuse qui, par de nombreux dispositifs à l'écoute des étudiants, soutient l'étudiant tout au long de son parcours, de l'orientation à l'insertion professionnelle. Le Comité salue la qualité du dispositif et suggère, tout au plus, d'intensifier les interactions entre les étudiants du moment et l'association des Alumni en développement.

L'USF a inscrit les écoles secondaires de son environnement parmi les cibles prioritaires de sa communication. Son bureau d'orientation les informe du contenu de l'offre de formation de l'université. Cette information se poursuit lors des journées portes ouvertes organisées dans l'établissement.

Le Bureau de Registraire (BRG) accompagne et informe les candidats durant l'admission. Dès son inscription, l'étudiant passe deux tests de positionnement, l'un relatif à son niveau de langue (les enseignements se font en français pour la plupart) et l'autre relatif à la discipline qu'il a choisie. En fonction de ses résultats, des cours de remédiation gratuits lui sont proposés. Également, si l'étudiant souhaite se réorienter en cours de formation, il peut le faire via le bureau d'orientation qui se charge d'établir les équivalences entre la formation initiale et la nouvelle formation choisie.

Durant tout le parcours de l'étudiant le BRG sera son premier interlocuteur, ayant vocation à répondre à l'ensemble de ses questions et à l'informer pour toutes les démarches qu'il souhaite entreprendre. A cette fin, l'USF a mis en place un système innovant qui consiste à formaliser un grand nombre de demandes dans des formulaires spécifiques, par exemple pour la consultation des copies, pour un entretien avec un enseignant ou encore pour régler un litige. Une réponse est donnée dans les 48 heures.

Le comité a pu constater que les étudiants sont satisfaits du niveau d'écoute qui leur est consacré : il est même habituel que leurs demandes soient satisfaites avant le déclenchement d'une procédure auprès du BRG.

Chaque année, l'USF organise des élections de représentants des étudiants comprenant des délégués de promotion et des représentants de filières. Ces derniers sont invités à participer à la gouvernance de l'établissement au niveau des conseils de faculté ou du conseil universitaire. En outre, l'établissement leur permet de s'organiser en association pour assurer une représentation efficace de tous.

Les étudiants ont également la possibilité de faire des *feedbacks* formalisés pour chaque enseignement suivi.

Les étudiants sont informés de l'ensemble de ces dispositifs ainsi que de leurs droits et devoirs dès la rentrée. Un guide d'accueil leur est distribué reprenant toutes les informations pratiques qui les concernent ainsi que les obligations qui leur incombent. Le règlement intérieur est par ailleurs affiché en grand format dans les locaux de l'USF.

L'insertion professionnelle est une préoccupation affirmée de l'USF. Ainsi, l'université insiste sur le côté professionnalisant de ses formations et a, en conséquence, mis en place un programme étoffé de stages. Des accompagnateurs sont chargés d'encadrer ces stages : recensement des établissements d'accueil d'un domaine de formation, proposition à l'étudiant d'une liste de partenaires pouvant l'accueillir, lien entre l'étudiant et la structure d'accueil au cours du stage, évaluation en fin de stage. L'étudiant dispose aussi d'un carnet de stages mentionnant les compétences à acquérir au cours du stage. Les structures d'accueil sont associées à l'évaluation du stage des étudiants. Le comité salue cette organisation qui permet un suivi pédagogique renforcé, ainsi qu'un encadrement plus personnalisé de l'apprenant.

Comme il a été déjà souligné dans le chapitre de la formation, le taux d'insertion professionnelle des étudiants de l'USF est remarquablement élevé. Dans l'année qui suit le diplôme ce taux est de 75% pour l'ensemble de

l'université et atteint 100% dans certaines disciplines de la santé[79]. Il arrive même que les étudiants obtiennent une promesse d'engagement pendant leur stage avant la fin de leurs études.

Une association des anciens étudiants (Alumni) est en développement depuis près d'un an. Elle se charge d'organiser des événements tels que des colloques de valorisation de la de recherche mais également de structurer les réseaux professionnels des anciens étudiants de l'USF.

En résumé, les étudiants de l'USF bénéficient de la part de l'institution d'un suivi rapproché et rigoureux tout au long de leurs parcours depuis l'orientation jusqu'à l'insertion professionnelle en passant par la remédiation, l'écoute, l'adaptation des formations à la demande et l'organisation des stages professionnalisants.

Le Comité salue la qualité de l'ensemble du dispositif d'accompagnement du parcours des étudiants. Il suggère cependant à l'USF d'intensifier les interactions entre ses étudiants et ses anciens étudiants, ce qui ne pourra qu'accroître encore leur taux d'insertion professionnelle.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

Des ressources innovantes, principalement axées sur la préparation des gestes pratiques.

Les bâtiments sont modernes, bien entretenus et disposent à suffisance de salles de cours et de conférence.
L'USF met à la disposition des étudiants des laboratoires bien équipés pour les travaux pratiques. Elle se montre innovante par la mise en place de salles de simulation pour les disciplines de la santé et pour l'orthopédagogie. L'équipement de la bibliothèque est actuellement suffisant pour les besoins. L'USF porte un projet, en voie de réalisation, d'extension des surfaces pour l'installation d'une bibliothèque numérique et d'une salle de simulation des marchés pour la faculté de gestion.
Le Comité salue la qualité des infrastructures et équipements pédagogiques. Il suggère cependant d'étendre les heures d'ouvertures de la bibliothèque.

Le patrimoine immobilier de l'USF est moderne et bien entretenu. Il offre aux étudiants un nombre largement suffisant de salles de cours, d'auditoriums, de salles de conférence, bien équipées et climatisées.

L'USF a investi dans de nombreux laboratoires et équipements pour préparer ses étudiants à la pratique des gestes professionnels (laboratoires de travaux pratiques, salles de simulation pour la pratique des soins infirmiers, de la réanimation, de l'accouchement, de la pédagogie pour enfants à besoins spécifiques…) avant leur arrivée en stage. Ce fonctionnement permet aux étudiants d'être en confiance dès le début de leur stage et de pouvoir rapidement progresser dans les objectifs de compétences à atteindre. Les établissements qui accueillent les stagiaires sont globalement satisfaits du niveau de compétences de ces derniers à leur arrivée dans leur structure[80].

L'USF dispose également d'un centre de documentation. Les étudiants y consultent ou empruntent les livres nécessaires à leurs études. Ils peuvent également utiliser les ordinateurs qui y sont en libre accès. Le comité note toutefois que les étudiants ne disposent pas d'espace spécifique pour les travaux de groupes. Il notre aussi que l'accès à la bibliothèque n'est pas possible en soirée ni les weekends.

Un espace numérique de travail (ENT) est en développement. Les étudiants bénéficient d'ores et déjà d'une adresse *Webmail* utilisée pour les communications et bientôt disposeront d'un portail développé en collaboration avec le consultant Everteam, accessible en réseau privé virtuel, notamment pour l'e-learning.

L'USF porte le projet, en voie de concrétisation (construction de deux étages supplémentaires), de renforcer ses ressources en mettant à disposition des étudiants de la faculté de gestion une salle de marché et pour tous, une bibliothèque numérique. Celle-ci sera ouverte au public dans le but d'une intégration plus grande encore de l'université dans son environnement social et culturel.

[79] USF, Stratégie et Gouvernance, Indicateurs de performance, RP/BAQ-005, janvier 2019, p 27.
[80] USF, Stratégie et Gouvernance, indicateurs de compétence, taux de satisfaction des structures d'accueil, RP.BAQ-005, janvier 2019, p. 45 et entretien avec des représentants des structures d'accueil.

En résumé, les ressources pour l'apprentissage, avec toujours l'accent sur la formation pratique, sont un point fort du dispositif pédagogique de l'institution. Le Comité recommande cependant d'accroître les heures d'ouverture de la bibliothèque.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Un environnement spacieux et agréable, aménagé pour le bien-être des étudiants

Les infrastructures culturelles, sociales et sportives de l'USF sont de qualité et en voie d'extension.
La politique d'aide sociale des étudiants est une priorité de l'établissement et est effective.

Si le Comité souligne le dynamisme des initiatives pour le bien-être des étudiants, il attire cependant l'attention de l'institution sur le chemin qu'il reste encore à parcourir pour réaliser l'objectif d'une mixité culturelle et sociale élargie.

L'USF dispose d'un service de santé qui veille à la sécurité sanitaire des étudiants, notamment par le contrôle de la vaccination effective de tous les étudiants exposés aux risques de contagion au cours de leurs stages. Chaque étudiant est également aidé pour sa couverture par la sécurité sociale et l'assurance maladie.

Conformément à ses valeurs, l'USF organise l'accompagnement spirituel des étudiants par diverses activités religieuses et des possibilités d'écoute.

Lors de la visite du campus, le Comité a constaté les efforts consentis par l'USF pour mettre à la disposition des étudiants un environnement de qualité. Le comité a pu constater en particulier : un centre sportif permettant la pratique de diverses activités sportives encadrées ; un foyer pour l'hébergement payant d'une vingtaine d'étudiantes ; une cafétéria pour des collations légères ; un parking gratuit d'une centaine de places pour les étudiants… Un projet, en voie de réalisation (construction prochaine d'un étage supplémentaire), permettra l'ouverture d'un foyer pour le logement d'étudiants masculins.

Répondant à sa volonté de promotion sociale de la population, l'USF est aussi très active pour supporter matériellement les étudiants : ses droits de scolarité sont relativement compétitifs par rapport aux autres universités privées de son environnement[81] ; elle apporte une aide financière adaptée et calculée en fonction des revenus et des ressources du foyer de l'apprenant ; elle attribue des aides fixes, dites régulières, telle qu'une réduction pour les étudiants ayant une très bonne moyenne ou encore pour ceux venant d'une école gérée par la Sainte Famille. Ainsi, le budget de l'université prévoit des aides financières aux étudiants pour un montant de 453.475.500 LLB (environ 14% des dépenses) dont environ 25% sont issues du mécénat[82]. Il faut également relever que les structures d'accueil des étudiants en stages participent également à l'aide sociale en offrant aux étudiants des possibilités de « jobs étudiants » en particulier dans les institutions de soins.

L'USF s'est également fixé dans ses objectifs de s'ouvrir largement à la société libanaise. Le Comité relève à cet égard que sa population étudiante comprend aujourd'hui 81% de chrétiens et 72% de femmes[83] (la proportion relativement élevée d'étudiantes s'explique en partie par le fait qu'une majorité des formations de l'USF ouvre à des professions encore aujourd'hui largement exercées par des femmes). Il relève aussi que les élèves issus des établissements de la Sainte Famille bénéficient d'une réduction systématique des frais de scolarité quelle que soit leur situation sociale. Si le Comité peut en comprendre la motivation, il souhaite attirer l'attention de l'institution sur l'interprétation possible de cette mesure comme une discrimination à l'égard des élèves issus d'autres établissements scolaires, en particulier publics.

En résumé, l'USF met à la disposition de ses étudiants un environnement spacieux et agréable et sa politique d'aide sociale est dynamique, le tout étant en cohérence avec sa stratégie centrée sur l'étudiant.
Tout en reconnaissant les particularités culturelles de la région de Batroun, le Comité souhaite attirer l'attention de l'institution sur le chemin restant encore à parcourir par rapport à l'objectif affirmé d'une ouverture vers l'ensemble de la communauté libanaise.

[81] USF, Document « positionnement de l'USF », non daté, mis à disposition du Comité.
[82] USF, Annexe B9, Budget Année Universitaire 2018-2019.
[83] USF, RAE, p. 14.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES

Champ 1 : La politique de partenariat

Une université fortement intégrée dans le milieu socio-économique de sa région

Les partenariats socio-économiques, nombreux et bien organisés, sont un point fort de l'USF et viennent en appui à ses formations et à l'insertion professionnelle de ses diplômés. L'USF bénéficie aussi d'un mécénat très actif, issu des milieux économiques,
Les relations avec les autres universités libanaises s'inscrivent plutôt dans le contexte concurrentiel pour le recrutement des étudiants, ce qui n'exclut cependant pas quelques collaborations dans le cadre d'un réseau et de programmes Erasmus. Le Comité recommande à l'USF de s'appuyer sur ce réseau partenarial pour l'aider à développer sa recherche.

Parmi ses orientations stratégiques, l'USF a inscrit le renforcement des partenariats qui ont une utilité importante pour ses activités. Dans la sphère nationale, ceux-ci sont principalement dirigés vers les structures d'accueil des étudiants et les interventions d'ordre sanitaire et social[84] . Non formellement mentionnée dans les documents de stratégie, la politique de recours au mécénat issu des milieux économiques fait partie intégrante des relations de l'USF avec son environnement.

En tout premier lieu, l'USF se tourne vers les structures d'accueil pour les stages de ses étudiants : on dénombre 9 entreprises pour la faculté de Gestion, 20 établissements pour la faculté de Pédagogie et 46 institutions pour la faculté de Santé[85]. Le Comité a pu constater le degré élevé de satisfaction de ces partenaires qui se réjouissent de la parfaite organisation de l'USF pour les stages et de la prise en considération de leurs avis pour l'évaluation des stages et les aménagements des formations. Ces partenariats sont également un élément important de l'insertion professionnelle des étudiants. Il n'est pas rare que ceux-ci quittent leur stage avec une promesse d'engagement à l'issue des études. C'est aussi l'occasion pour les étudiants de l'USF de participer à des activités de bénévolat comme en témoigne l'implication de l'USF, de ses étudiants, de son personnel, de ses anciens dans les activités de secouristes de la Croix Rouge assurant une quasi-mission de service public[86]. Ce profond ancrage de l'USF dans son milieu local est très apprécié par les collectivités locales qui affirment leur soutien et leur attachement à l'USF[87].

L'importance donnée par l'USF à ses relations avec le monde économique se retrouve dans son CG composé pour un tiers d'hommes d'affaires et le mécénat issu des milieux économiques est un point d'appui très significatif pour le fonctionnement et le développement de l'USF. A titre d'exemples, ce mécénat supporte une partie des aides financières apportées aux étudiants, a participé à la construction du centre sportif et à l'équipement du laboratoire d'optométrie et s'est engagé à financer la nouvelle bibliothèque numérique et la construction d'un étage supplémentaire pour le bâtiment de l'université.

Les relations de l'USF avec les autres institutions académiques nationales s'inscrivent d'abord dans le contexte concurrentiel du recrutement des étudiants, une caractéristique de l'enseignement supérieur au Liban qui compte près d'une cinquantaine d'établissements privés. L'USF a d'ailleurs parfaitement analysé cette situation[88]. Il n'empêche que l'USF est membre de l'Association des Universités du Liban (UAOLB) qui regroupe aujourd'hui 19 établissements et qui prône la nécessité d'un processus d'accréditation des universités. Elle collabore aussi avec d'autres universités libanaises dans le cadre de programmes Erasmus + : huit universités libanaises dans Erasmus+ E-TALEB et onze universités libanaises dans Erasmus+ TLQAA+. Dans le cadre de sa recherche en biologie moléculaire, l'USF collabore avec la plateforme technologique de l'Université Libanaise située à Tripoli pour les analyses sophistiquées que son propre laboratoire ne peut réaliser.

En résumé, l'ancrage territorial, les partenariats socio-économiques et le mécénat sont des points forts de l'USF. Tout le bénéfice en est pour ses étudiants et ses diplômés. Les partenariats académiques sont plus timides, une situation qui s'explique par le contexte concurrentiel de l'enseignement supérieur au Liban. Le

[84] USF, STRAT/GOV-003 de janvier 2018.
[85] USF, annexe 10 : Liste des structures d'accueil des facultés.
[86] Entretien avec une représentante de la Croix Rouge.
[87] Entretien avec le maire de Batroun.
[88] USF, Document « Positionnement de l'Université de la Sainte Famille-Batroun ».

Comité recommande cependant à l'USF de développer les partenariats avec d'autres universités pour l'aider à développer sa recherche, comme cela vient d'être ébauché en biologie moléculaire avec l'Université libanaise.

Champ 2 : Les relations internationales

Des partenariats internationaux bien structurés au service de la formation, timides en recherche

L'USF est un membre actif de réseaux internationaux d'universités et de programmes Erasmus+. En pratique, elle a surtout développé les collaborations avec des structures d'accueil pour les stages de formation de ses étudiants. Sa volonté d'internationalisation passe aussi par l'invitation régulière de conférenciers étrangers. Le Comité recommande à l'université de saisir l'opportunité de ses partenariats internationaux pour nouer de manière affirmée des collaborations institutionnelles en recherche.

Le développement des partenariats internationaux s'inscrit dans la stratégie de l'USF. L'université y voit un composant essentiel de sa stratégie de croissance[89]. Dans la partie internationale, elle met l'accent sur la mobilité étudiante et l'invitation de conférenciers étrangers[90].

Il existe un Comité des relations Internationales comportant deux enseignants, le vice-recteur aux affaires administratives et la secrétaire de l'université. Sa mission est notamment d'élaborer la politique de développement, d'explorer les collaborations avec des établissements d'enseignement supérieur, d'aider les étudiants et enseignants en mobilité dans toutes les démarches administratives[91].

L'USF fait ainsi partie de réseaux internationaux d'universités : la Fédération Internationale des Universités catholiques (FIUC), la Fédération des Universités Catholiques Européennes (FUCE), l'*International Association of Universities* (IAU), l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). L'USF est un partenaire actif de ces réseaux, participant très régulièrement aux activités et réunions qu'ils organisent, notamment sur des thèmes comme la responsabilité sociale des universités et l'égalité hommes-femmes dans le monde académique[92]. Elle a signé des conventions avec le CHU de Poitiers, l'Institut Supérieur technologique Montplaisir de Valence et l'Université Catholique de Lille[93]. L'USF participe également à deux programmes Erasmus+ : Erasmus+ E-TALEB (normes professionnelles en matière d'enseignement et d'apprentissage) et Erasmus+ TLQAA+ (évaluation des programmes). Elle a également des conventions plus spécifiques d'accueil d'étudiants en stages avec 16 établissements en France, 13 en Belgique et 4 en Suisse. Pour 26 d'entre eux il s'agit de stages en santé et pour les 7 autres de stages en orthopédagogie[94]. Les chiffres de la mobilité étudiante indiquent, qu'au cours des dix dernières années, 28 étudiants belges ont été accueillis à l'USF et que 34 étudiants de l'USF ont bénéficié d'un stage en France et 61 en Belgique[95]. L'ouverture internationale de l'USF se manifeste aussi par l'accueil en croissance, passant de 6 en 2017 à 12 en 2018, de conférenciers étrangers[96] avec le plus souvent des thèmes concernant la formation continue des personnels.

Sur le plan pratique, les relations internationales de l'USF ont surtout visé à l'ouverture de lieux de stages pour ses étudiants en santé et en orthopédagogie. Les partenaires interrogés se sont montrés très satisfaits de leur collaboration avec l'USF et ont souligné la rigueur de son organisation.

Une ouverture internationale vers la recherche est débutante avec une convention de stage de recherche avec l'Université de Limoges pour une étudiante en master mais l'USF se montre hésitante quant à une convention-cadre plus générale. Un projet de collaboration est en élaboration avec l'Université de Lorraine dans le domaine de la gestion[97].

[89] RAE, p. 54.
[90] USF, STR/GOV-003, janvier 2018.
[91] USF, « Stratégie et Gouvernance », STR/GOV-001, juin 2018, p. 28 et entretien au cours de la visite.
[92] Entretien avec les partenaires internationaux (vidéoconférence).
[93] RAE, pp. 55-56.
[94] USF, « Liste des structures d'accueil pour un stage à l'étranger », LI/RNI-002 d'octobre 2018.
[95] RAE, p. 39.
[96] RAE, p. 39.
[97] Entretien avec le comité des relations internationales.

En résumé, l'USF est un membre actif de réseaux universitaires internationaux et a développé des collaborations axées sur les stages de formation des étudiants en santé et en orthopédagogie. Les collaborations en recherche restent timides.

Le Comité recommande à l'USF de tirer parti des réseaux internationaux d'universités pour développer sa recherche avec l'appui d'équipes encadrantes expérimentées.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Champ 1 : Les finances de l'établissement

Des finances saines, une politique financière prudente

L'USF dégage un excédent budgétaire annuel d'environ 1,6 milliards LLB. Elle a établi un budget prévisionnel équilibré sur 5 ans qui prend en compte sa stratégie de croissance fixée à 6% par an.
Si les finances de l'USF sont actuellement saines, le fait que, en dehors du mécénat, l'essentiel des recettes de l'université est directement lié au recrutement des étudiants constitue, selon le Comité, une source potentielle de fragilité.

Le budget exécuté de 2017-2018 fait apparaitre 4,447 milliards de LLB[98] (2 668 198 €) de recettes et 2,854 milliards de LLB (1 712 697 €) de dépenses, soit 1,593 milliard de LLB (955 501 €) d'excédent[99].

Les recettes de l'USF proviennent quasi exclusivement des frais de scolarité (96%), le reste correspondant aux dons et subventions pour financer les aides sociales aux étudiants et à quelques revenus des activités annexes (foyer des étudiantes, théâtre, cafétéria, publicité, intérêts bancaires …)[100]. Environ 10% de ces produits sont consacrés aux aides financières aux étudiants.
Les dépenses correspondent pour 56% aux salaires et aux charges sociales afférentes, le reste couvrant les charges de fonctionnement (18%) et d'exploitation (26%)[101].

L'excédent budgétaire est donc important (1,593 milliard LLB - 955 501 €). Cet excédent sert au développement de l'université et finance des investissements dans les équipements (terrain de sport, laboratoires de simulation …). Il faut noter que le ministère de l'enseignement supérieur libanais impose aux universités privées de prévoir un fonds de réserve correspondant à trois années de fonctionnement afin de pouvoir financer, en cas de faillite, la fin des formations des étudiants déjà engagés dans un cursus[102].

Le mécénat joue un rôle important à l'USF. Il contribue notamment aux aides financières pour les étudiants et participe à l'achat d'équipements ou à des travaux d'extension.

Un plan pluriannuel de fonctionnement sur cinq ans a été élaboré, à la demande du recteur. Ce plan, en lien avec le plan stratégique de l'institution, prévoit le maintien de l'équilibre financier avec une augmentation de 6% par an de l'effectif des étudiants, avec une augmentation du budget de l'ordre de 2% par an.

La gestion financière est assurée par le bureau des finances (BF), placé sous l'autorité du vice-recteur aux affaires administratives et composé de 4 personnes (un directeur financier, un comptable, un caissier et une personne en charge de la facturation). Le BF prépare le budget et l'exécute, gère les commandes et la facturation. Un conseiller financier externe aide le directeur financier à élaborer le budget et à en dresser le bilan d'exécution.

Le budget de l'USF est annuel et correspond à l'année académique. Son élaboration comprend les étapes suivantes :

[98] LLB : Livre Libanaise : 1 LLB = 0,0006 euros (taux de conversion juin 2019).
[99] USF : Annexe B 9 – Budget voté vs exécuté 2017-2018.
[100] USF : Annexe B 9 – Budget voté vs exécuté 2017-2018.
[101] Annexe B 9 – Budget voté vs exécuté 2017-2018.
[102] Entretien avec le conseiller financier de l'université.

- à la fin mars le recteur envoie une circulaire aux facultés et aux départements demandant leurs prévisions budgétaires pour l'année académique suivante. Chaque département évalue le nombre d'étudiants afin de prévoir les recettes et exprime ses besoins auprès du doyen de sa faculté. Ces propositions sont discutées au niveau du conseil de faculté et remontées au BF, lequel collecte également les besoins financiers des services de l'administration.
- au mois de mai, en présence du conseiller financier, le directeur financier discute les besoins exprimés avec chaque responsable. Il construit alors le budget de l'année universitaire à venir en se basant sur l'exécution du budget de l'année précédente et sur le tableau de bord du suivi mensuel du budget. Il propose le projet du budget au recteur.
- entre juillet et août, le budget est présenté par le directeur financier et le conseiller financier auprès du conseil d'Université (CU) pour avis. Après un dernier arbitrage par le recteur, la proposition de budget est présentée auprès du Conseil de Gouvernance (CG) qui doit l'approuver pour une exécution dès le début septembre. Le conseiller financier est présent au CG et y commente le bilan de l'année écoulée.

Pour sa gestion financière, l'USF dispose d'outils informatiques qui lui fournissent notamment les tableaux mensuels de suivi budgétaire et, en lien avec le système des inscriptions, calcule automatiquement les frais de scolarité en fonction des crédits choisis par les étudiants.

En résumé, assises sur les droits d'inscription et un mécénat stable et actif, les finances de l'institution sont saines et bien gérées d'une manière prévisionnelle et prudente dans le respect des axes stratégiques.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Des ressources humaines aux dimensions « familiales », un climat serein, un entre-soi à revoir

La taille de l'établissement lui permet une gestion personnalisée des ressources humaines. Toutes les procédures sont bien définies et transparentes. La formation continue des personnels est assurée. Le climat social est serein. La politique de recrutement veille à préserver « l'esprit de famille ». La majorité des employés sont des anciens diplômés de l'USF. L'identité forte de l'institution est partagée par tous.
Si le Comité peut comprendre la vigilance de l'établissement par rapport à son identité, il l'invite cependant à moduler sa politique de recrutement vers une plus grande ouverture.

L'USF emploie 133 personnels enseignants et administratifs pour l'année 2018-2019. Le personnel enseignant comprend 20 enseignants titulaires à plein temps, 14 accompagnateurs titulaires qui suivent les étudiants lors de leurs stages pratiques, soit un total de 34 personnels enseignants titulaires dont 20 sont titulaires d'un doctorat et 14 d'un master[103], auxquels s'ajoutent 78 enseignants vacataires[104]. Les normes légales d'encadrement des étudiants et des diplômes des enseignants sont ainsi respectées.
Les services administratifs et logistiques comptent 21 personnes dont 18 personnes dans l'administration centrale et trois secrétaires facultaires.

Les dossiers du personnel sont gérés par le bureau des ressources humaines (BRH) qui, sous la direction du vice-recteur aux affaires administratives, ne comprend qu'une personne.

Pour connaitre les besoins pour l'année académique suivante, le recteur consulte les facultés leur demandant de définir. Les chefs de département expriment leurs besoins auprès du doyen. Les demandes sont examinées au CU et après arbitrage du recteur proposées au CG pour validation.

Le recteur nomme tous les membres du personnel[105]. Il est aidé par les doyens et/ou les chefs de département pour le personnel enseignant et par le BRH et le vice-recteur aux affaires administratives (VRAAD) pour le personnel administratif. Les procédures de recrutement et de promotion sont bien définies et transparentes. Il faut cependant noter qu'il n'y a pas obligatoirement d'appel public à candidature pour chaque poste vacant. Le plus souvent, des personnes connues par l'un ou l'autre membre de l'équipe dirigeante sont contactées directement, souvent des anciens élèves. A défaut, une sélection est opérée parmi la réserve des

[103] Annexe B 8 – indicateurs de performance.
[104] RAE, p. 40.
[105] Statuts de l'Université de la Sainte Famille-Batroun, RGT/GOV-001, janvier 2017.

CV adressés spontanément à l'institution. En dernière instance, un appel public à candidature est proclamé[106]. Cette priorité donnée à « l'entre-soi » (63% des employés sont des anciens diplômés[107]) permet, selon les personnes interrogées, de ne pas prendre trop de risques par rapport aux compétences et comportements des personnes nouvellement recrutées et de garantir ainsi « l'esprit de famille ».

Les heures de travail de l'ensemble des personnels sont vérifiées à la fin de chaque semestre, par le BRH, par l'intermédiaire d'une pointeuse placée à l'entrée principale de l'USF. A titre d'exemple, un enseignant titulaire doit effectuer 30 heures par semaine, un administratif 48 heures par semaine[108]. Toutes les heures manquées doivent être récupérées, surtout pour les enseignants vacataires issus d'univers professionnels différents dont le taux d'absentéisme peut être important[109].

Les procédures d'évaluation des personnels, en lien avec le bureau de la qualité, sont également bien définies : Les enseignants sont évalués par les pairs ou par le chef de département ou par un expert du domaine d'enseignement délégué par le doyen, qui assiste à l'enseignement et communique ses observations au doyen[110]. Les accompagnateurs sont évalués par les structures d'accueil[111]. Les administratifs sont évalués par le supérieur hiérarchique qui procède à un entretien. Les fiches d'évaluation sont adressées au VRAAD[112]. Il existe par ailleurs des grilles d'autoévaluation qui permettent aux agents, notamment les accompagnateurs, de mesurer leurs propres performances et de préparer leur entretien d'évaluation[113]. Pour motiver les personnels, l'USF alloue une prime de fin d'année à l'issue de l'entretien d'évaluation, prime appelée subvention administrative[114]. Le bureau des finances définit le montant global des primes. La grille d'attribution est élaborée par le bureau qualité.

La formation continue des personnels est une priorité pour l'USF[115]. Un plan annuel est rédigé à l'issue des procédures d'évaluation des performances. Chaque agent a la possibilité d'exprimer ses vœux de formation. Par ailleurs, le BRH peut, en lien avec le délégué du recteur au développement académique et à la formation continue, proposer des formations aux personnels. Le délégué du recteur dresse le plan de formation continue, en concertation avec les personnels. Les formations peuvent avoir lieu au sein de l'USF, comme à l'extérieur. Le budget de l'USF prévoit une ligne spécifique pour la formation continue des personnels[116].

L'USF comprend un service de Santé/Sécurité professionnelles[117] dont le rôle est triple : identifier et évaluer les risques professionnels ; planifier et contrôler la mise en place des mesures préventive ; superviser les procédures liées aux déclarations d'accidents. Par ailleurs, des formations sont dispensées aux personnels et aux étudiants, au moins une fois par année académique, en matière de lutte contre les incendies, de premiers secours et de différentes conduites à tenir en cas d'urgence[118].

Enfin, il existe au sein de l'USF des instances de discipline pour les personnels : le CU pour les enseignants[119], le VRAAD pour les administratifs[120].

Le comité a pu observer que le climat social est serein au sein de l'USF : le travail se fait dans un esprit familial, sans conflits majeurs[121] ; les personnels sont satisfaits car ils s'estiment écoutés par la direction.

Néanmoins, le comité préconise une diversification des recrutements des personnels administratifs, notamment en dehors des propres diplômés de l'USF. Il préconise également une meilleure stabilisation des personnels enseignants, par l'accroissement du recrutement de titulaires par rapport aux vacataires.

En résumé, les ressources humaines sont à la taille familiale de l'institution. Elles sont gérées en toute transparence et l'accent est mis sur les formations continues. Le climat social est positif. La politique de

[106] Entretien avec le CU.
[107] USF, Annexe SWOT, p 3.
[108] Entretien avec la responsable du BRH.
[109] RAE, P. 16.
[110] RAE,p. 41.
[111] RAE, p. 41.
[112] Entretien avec la responsable du BRH.
[113] RAE – p. 41
[114] Annexe A1 – p. 18.
[115] Annexe A1 – pp. 18 et 19.
[116] Annexe A1 – pp. 18 et 19.
[117] Annexe A7 – règlement académique cycles I et II – pp. 17 et 18.
[118] Annexe A7 – règlement académique cycles I et II – p. 18.
[119] Annexe A1 – stratégie et gouvernance – p. 13.
[120] Entretien avec la responsable du BRH.
[121] Entretien avec la responsable du BRH.

recrutement veille à protéger l'esprit de famille. Sur ce dernier point, le comité recommande à l'USF d'équilibrer cette politique en accord avec la volonté par ailleurs exprimée par l'institution de ne pas se replier sur elle-même[122], d'autant que le Comité estime que l'USF sera amenée à devoir élargir son nombre d'enseignants-chercheurs plein-temps si elle veut développer sa recherche.

Champ 3 : Système d'information

Une politique claire et volontaire vers un système d'information intégré au service du pilotage

Sous l'impulsion déterminée du rectorat, avec l'aide d'un fournisseur extérieur, l'informatique de gestion de l'USF a évolué vers un système intégré autour d'une base de données unique et fiabilisée. En parallèle, avec un autre fournisseur, l'USF développe un outil numérique à visée pédagogique.
Axe majeur de développement pour la gouvernance, le système informatique intégré est aujourd'hui à l'USF un outil robuste au service du pilotage et de l'assurance qualité.

Au départ limité aux aspects comptables et pour le reste régi par des tableurs Excel, élaborés par chaque service sans connexion entre eux, le système d'information a été restructuré, dès 2016, sous l'impulsion directe du rectorat pour disposer d'un outil performant au service de son pilotage, et en parfaite cohérence avec le renforcement de son bureau d'assurance-qualité.

L'USF a recours à un fournisseur extérieur (Bachir *Information Technology Solutions*-BITS) pour gérer au départ ses données comptables et les dossiers des étudiants et des personnels. La solution fournie par BITS se compose de trois logiciels : Enterprise Management Solution (EMS) pour la partie comptable, déployé dès l'origine par l'USF et complété par deux autres à partir de 2016 : EduTrack pour la partie de la scolarité qui recouvre les inscriptions et le suivi administratif des étudiants ; HRS pour la gestion des ressources humaines.

L'ensemble des données de l'établissement provient de cette suite logicielle, essentiellement *via* une logique d'inscription des étudiants à leurs crédits académiques, qui est ensuite reportée dans la partie comptabilité et paie. Le bureau qualité a développé en interne un logiciel propre chargé de la mesure et du suivi des indicateurs de performance. La bascule de toutes les données dans ce logiciel est en cours d'automatisation. L'essentiel du travail mené ces dernières années a consisté en la fiabilisation des données et des requêtes et à construire une base unique intégrée de toutes les données.
Par ailleurs, sur le plan de la sécurité des données, des sauvegardes régulières, quotidiennes et mensuelles, dont une délocalisée, sont réalisées très régulièrement.

L'USF souhaite poursuivre cette intégration[123] : à titre d'illustration, d'ici la rentrée prochaine, l'USF espère pouvoir automatiser certaines tâches et dématérialiser certains dossiers et procédures, telles que les emplois du temps ou les examens.
Aujourd'hui le résultat est déjà impressionnant : l'USF dispose d'une base de données intégrée qui permet à son bureau de l'Assurance Qualité de produire et de suivre des indicateurs de performance fiables et pertinents. Au-delà des questions de court-terme, un schéma directeur à 5 ans a été élaboré.

Pour accélérer le développement des espaces numériques de travail pédagogique, l'USF a signé, en 2017, un contrat avec un autre consultant (Everteam) dont la plate-forme d'apprentissage est en cours de déploiement. Elle s'appuie sur les profils des étudiants et des enseignants enregistrés dans l'EMS gérée par BITS pour proposer, à l'instar d'une solution de type « *moodle* », la possibilité de créer des communautés s'instruisant et interagissant autour de contenus et d'activités. Tous les personnels et étudiants ont une adresse électronique à l'USF et un identifiant pour cette plate-forme. Le choix de partenaires différents ne pose pas de difficultés : les deux solutions logicielles couvrent des domaines différents et la seconde tourne sur la base des données de la première.

En résumé, la direction de l'USF s'est fortement impliquée pour mettre en place un système d'information intégré. Elle dispose dès aujourd'hui d'un outil performant de pilotage au service de sa gestion et de son programme d'Assurance Qualité.

[122] USF, Statuts de l'enseignant, RGT/GOV-005, juin 2017, article 42.
[123] RAE, p. 63.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

Un patrimoine immobilier moderne avec des perspectives d'extension

L'USF dispose d'un patrimoine immobilier moderne, bien équipé et bien entretenu mis à sa disposition par la Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille. Dans le cadre de son plan stratégique de développement des extensions sont programmées avec, en partie, l'aide financière du mécénat.
L'architecte conseil de la Congrégation exerce également la responsabilité du bureau de contrôle des bâtiments, ce qui, de l'avis du Comité, est une source potentielle de conflit d'intérêts.

La Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille met à la disposition de l'USF 20 000 m² de terrain sur lesquels est construit le bâtiment principal, composé de 4 blocs de 3 étages chacun, auxquels s'ajoutent un sous-sol et un rez-de-chaussée, autour d'un patio central végétalisé. Chaque étage fait 2 000 m². Les bâtiments sont accessibles par une entrée principale et deux entrées secondaires[124]. Une rampe d'accès au centre du bâtiment autour du patio, est destinée aux personnes à mobilité réduite. Outre les surfaces à usage académique ou administratif, le bâtiment abrite aussi un foyer d'hébergement pour les étudiantes.

Plusieurs parkings entourent le bâtiment et un terrain sportif couvert, proche du bâtiment principal, vient d'être construit.

En contrepartie de la mise à disposition des locaux, l'USF verse à la Congrégation un remboursement des frais de fonctionnement de l'ordre de 10% de son budget[125].

D'importants investissements en équipement ont été réalisés[126] : laboratoires (recherche, travaux pratiques, simulation pédagogique, salle d'informatique), équipement des amphithéâtres, infrastructures (groupes électrogènes…).

Au sein de l'USF, un comité opérationnel propose les projets de maintenance dans le but d'entretenir les bâtiments et le matériel technique afin de mieux servir la fonction éducative[127]. Ce comité est composé du Recteur, du VRAAD, du directeur financier et du secrétaire de l'USF. Il est conseillé par un architecte des bâtiments rattaché à la Congrégation. Ce dernier assure en même temps la fonction du responsable du bureau de contrôle (APAVE)[128]. Un agent administratif de l'USF, responsable du service logistique veille au quotidien à l'entretien courant, préventif et curatif, des bâtiments. Cette gestion immobilière tient compte en premier lieu de la maintenance des bâtiments et des équipements et de la gestion des risques. Elle veille au contrôle des inventaires des biens mobiliers et immobiliers de l'université[129].

Les besoins en travaux d'investissement sont exprimés par le Recteur à la Supérieure Générale de la Congrégation, qui consulte l'APAVE pour la faisabilité des travaux. Les gros travaux sont à la charge financière de la Congrégation[130].

Un projet d'extension de l'USF, en cohérence avec le plan stratégique de développement, est en cours. Il s'agit de construire 2 niveaux supplémentaires au-dessus des étages existants. Un étage accueillera un centre de documentation numérique et l'autre une salle de sport et un foyer pour garçons de 20 chambres[131]. Une bonne partie des travaux et équipements sera financée par le mécénat. Des panneaux solaires seront mis en place sur le toit pour un coût de150 000 $[132]. Ces travaux sont déjà subventionnés et budgétés. Le taux de rendement a été calculé, il est d'ailleurs supervisé par un organisme dépendant de l'Etat libanais qui calcule le ratio coût/rendement[133].

[124] Entretien avec l'architecte des bâtiments.
[125] Entretien avec l'architecte de la Congrégation.
[126] RAE, pp. 63-64.
[127] Annexe A1- stratégie et gouvernance – p. 30.
[128] Le comité d'évaluation a rencontré l'architecte ainsi que le responsable du service logistique qui assure au quotidien la mission de l'entretien courant, préventif et curatif, des bâtiments.
[129] RAE – p. 63.
[130] Entretien avec l'architecte des bâtiments.
[131] Aujourd'hui l'USF n'a pas de possibilité d'hébergement pour les garçons sur son campus.
[132] Annexe A2 – faisabilité du plan stratégique – p. 10.
[133] Entretien avec l'architecte des bâtiments.

Au cours de la visite, le Comité a pu constater que le patrimoine immobilier est moderne, bien entretenu et aménagé pour le confort des personnels et des étudiants. Il répond aux besoins de l'institution et un plan d'extension permettra les développements programmés du plan stratégique.

Le Comité attire seulement l'attention de l'institution sur le fait qu'il serait préférable que le rôle d'architecte conseil et celui de responsable du bureau de contrôle ne soit pas assurés par la même personne.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

La démarche qualité à l'USF, une politique affirmée, un processus robuste

Renforcé depuis 2016, le processus d'assurance qualité a formalisé toutes les procédures de l'institution, a fiabilisé les données statistiques, a contribué à l'élaboration du plan stratégique, a établi et assuré le suivi des indicateurs de performances. Il procède aux audits et aux évaluations internes dans une démarche d'amélioration continue.
Point fort de l'institution, l'assurance qualité est un outil robuste et performant en support de la gouvernance pour la gestion quotidienne et le pilotage de sa stratégie.

Une démarche d'assurance qualité existait déjà du temps des instituts qui ont précédé l'USF et s'est poursuivie à la création de celle-ci, en 2009, avec un bureau de la qualité ne comptant qu'une personne. Depuis 2016, le processus s'est accéléré et renforcé : le bureau a été étoffé et comprend deux expertes, une personne en charge du dépouillement des données, une statisticienne-informaticienne et une secrétaire. Ce bureau est en lien direct avec le Recteur, mais évolue en toute autonomie[134]. La démarche s'est appuyée sur le référentiel diffusé par l'Association des Universités Libanaises réalisé dans une perspective d'accréditation nationale des institutions. L'USF a aussi participé à des programmes Erasmus+ (E-TALEB – « normes et bonnes pratiques par rapport au cadre européen » - et TLQAA+ - « évaluation des programmes universitaires et cadre national de qualification ») au cours desquels les experts de l'USF ont pu développer leur expérience.
Ces démarches participatives ont abouti au pilotage d'un plan stratégique 2017-2022 par un comité ad hoc présidé par le recteur et associant les vice-recteurs, la responsable du bureau qualité, les doyens et quelques enseignants[135]. Finalisé en septembre 2018, validé par le CU, approuvé par la Supérieure Générale de la Congrégation ce plan a été présenté à tous les personnels de l'USF.

Pour son fonctionnement, le bureau qualité s'appuie sur un logiciel conçu par et pour le service. Ce logiciel assure la gestion documentaire des fiches de procédures, l'audit interne, le suivi des actions, ainsi que l'archivage des procédures obsolètes. Il est indépendant du SI, mais des procédures en voie d'automatisation lui donne accès à la banque de données désormais unique.

Le bureau de la qualité a rédigé un manuel de la qualité[136] à la disposition de toute la communauté universitaire qui décrit les objectifs de l'assurance qualité, les domaines d'application, la cartographie des processus, la gestion des risques, le contrôle de la documentation, l'évaluation de performances, les processus d'audits internes et les méthodes d'amélioration continue.
Des fiches de procédures ont été rédigées pour toutes les opérations inhérentes au fonctionnement l'université. Les personnels concernés ont participé à la rédaction de ces fiches, avec résistance au début mais celle-ci a été levée par le dialogue avec l'ensemble de la communauté universitaire[137]. Aujourd'hui le personnel se réjouit de l'existence de ces procédures précises qui les sécurisent dans leur travail. On peut notamment relever une procédure de gestion des conflits, rédigée à l'initiative du bureau des RH, vérifiée et validée par le bureau qualité[138]. Ces fiches de procédures sont numérotées, datées, validées et affichées selon leur utilité.

[134] Entretien avec la responsable du bureau qualité.
[135] USF, Stratégie et gouvernance, STR/GOV-001, p. 1.
[136] USF, Manuel Qualité, MN/BAQ-001, décembre 2018
[137] Entretien avec la responsable du bureau qualité
[138] RAE, p. 61.

C'est aussi le bureau Qualité qui organise les évaluations des enseignements par les étudiants et qui a constitué, tient à jour et assure le suivi des indicateurs de performances[139]. Il procède également à des enquêtes de satisfaction auprès des personnels et des étudiants[140], avec un taux de réponse évalué à 85% pour les étudiants, à 80% pour les enseignants et à la majorité du personnel administratif[141].

Le Comité a pu consulter, dans le cadre de l'évaluation, de nombreux documents produits par le bureau Qualité. Il tient à en souligner la rigueur méthodologique et la précision des données.

En résumé, l'USF dispose d'une assurance qualité finalisée : toutes les procédures sont définies, les risques sont identifiés et contrôlés, les indicateurs de performance sont suivis, des évaluations sont régulièrement réalisées, des audits sont exécutés, des améliorations continues sont proposées. La gouvernance dispose ainsi d'un outil robuste d'aide à la décision aussi bien pour la gestion quotidienne que pour le pilotage de son plan stratégique.

Champ 2 : Ethique et déontologie

Des valeurs éthiques fortement affirmées et contrôlées

L'USF a établi un code d'éthique reprenant les valeurs de l'Université et les droits et devoirs de ses parties de la gouvernance aux étudiants. Ce code est signé par tous. Les procédures disciplinaires sont précises.
Les thèmes des travaux de recherche sont soumis à l'accord d'un Comité d'éthique.
Si les valeurs éthiques sont un point fort de l'identité de l'établissement, le Comité recommande cependant de ne pas exclure des thèmes de recherche utiles à la société pour autant que les chercheurs qui les proposent respectent la déontologie scientifique.

L'USF a mis en place une politique d'éthique et de déontologie qui vise à la mettre à l'abri des risques de corruption et de blanchiment d'argent, en particulier lors des donations[142].
L'USF a établi un code d'éthique[143]. Celui-ci rappelle les valeurs évangéliques de l'université et sa volonté d'un enseignement d'excellence, d'une recherche utile et de la satisfaction de toutes les parties prenantes. Il demande le respect de l'identité catholique de l'institution et des lois de l'Etat libanais, il exige d'éviter les conflits d'intérêts. Il proscrit les discriminations. Il interdit le harcèlement. Il précise les engagements éthiques attendus du Conseil de gouvernance, du Conseil d'Université, des membres du corps enseignant, des personnels administratifs et techniques et des étudiants. Il définit les règles de conduite dans l'environnement de travail. Ce code est signé par les membres du personnel lors de leur engagement. Il fait l'objet d'un exposé aux étudiants lors de la rentrée universitaire et ceux-ci signent leur accord à l'issue de la séance.

Un régime disciplinaire est prévu pour les enseignants[144] et pour les étudiants[145]. Pour les enseignants, l'organe disciplinaire est le Conseil de l'Université et les sanctions vont du blâme au licenciement sans indemnités. Pour les étudiants, il existe un conseil de discipline formé par le recteur, deux enseignants, un psychologue et un délégué étudiant. Les sanctions vont de l'avertissement verbal à l'exclusion définitive de l'Université. Il faut relever que dans la pratique il n'y a guère de procédures disciplinaires, les manquements se limitant à des infractions légères de quelques étudiants ne nécessitant que de mesures directes des enseignants ou des doyens[146].

Il existe un Comité d'éthique[147] présidé par une religieuse et composé d'un conseiller juridique, d'un médecin et d'un enseignant. Ce comité a essentiellement pour mission de valider les projets de recherche constituant

[139] USF, Indicateurs de performance RP/BAQ-005, janvier 2019, 48 pages.
[140] Annexe B8 – indicateurs de performance – pp. 38 à 42.
[141] Entretien avec la responsable du bureau qualité.
[142] RAE, p. 66.
[143] USF, « Code d'Ethique », RGT-GOV-007 de février 2017.
[144] USF, « statut de l'Enseignant », RGT/GOV-005, juin 2017, articles 29 à 33.
[145] USF, « Règlement du Conseil de discipline de l'USF », RGT/GOV-010, janvier 2018, 5 pages.
[146] Communication orale lors d'un entretien.
[147] USF, Stratégie et Gouvernance », STR/GOV-001, juin 2018, « « Comité d'éthique », p.24.

les travaux de fin d'études des étudiants. A titre d'exemple, le thème de l'avortement aurait peu de chance d'être accepté[148].

En résumé, l'USF s'est dotée d'un code d'éthique détaillé, connu et accepté par tous, conforme aux valeurs chrétiennes spécifiques de son identité mais aussi d'une manière plus générale au respect des droits humains universels.

Le Comité suggère cependant à l'USF, dans le cadre de la liberté académique, de ne pas se fermer à des thèmes de recherche relatifs à des problèmes majeurs de la société pour autant que les chercheurs qui les proposent respectent les règles déontologiques universelles de la recherche scientifique.

[148] Exemple donné au Comité lors d'un entretien.

IV. CONCLUSION

Implantée à Batroun (Liban), propriété de la Congrégation des sœurs maronites de la Sainte Famille, l'USF est une université à taille « familiale » qui comprend trois facultés (Santé, Pédagogie, Gestion), 622 étudiants et 133 personnels enseignants, administratifs et logistiques. Son budget annuel approche les 4,5 milliards LLB sur lesquels l'USF dégage un bénéfice de 1,6 milliard.
La Congrégation met à la disposition de l'USF un patrimoine immobilier moderne, bien entretenu et largement suffisant pour ses besoins. Elle assure aussi une tutelle vigilante en veillant, notamment par la nomination des dirigeants, à ce que l'USF s'inscrive bien dans sa stratégie, sa vision, ses missions et ses valeurs chrétiennes, toutes affichées et partagées par la communauté universitaire. Dans le même esprit, les enseignants sont nommés par le recteur, le plus souvent sans appel à candidature. Le Comité perçoit cette politique des nominations qui visent à préserver « l'entre soi » comme un risque à long terme pour le renouveau académique.
La Congrégation veille aussi, par le Conseil de Gouvernance, à garantir à l'USF une stabilité financière à long terme lui permettant un développement programmé.
La gouvernance et le pilotage sont assurés par une équipe restreinte volontariste et lucide qui peut s'appuyer sur un dispositif d'assurance qualité bien organisé couvrant et évaluant régulièrement toutes les activités de l'institution et permettant un processus d'amélioration continue. Par divers comités participatifs, l'ensemble de la communauté universitaire est associé à l'élaboration des décisions.
La formation est centrée sur l'étudiant. Essentiellement professionnalisante, elle se caractérise par des taux remarquables de réussite et d'insertion professionnelle. L'accompagnement des étudiants est rapproché et attentif depuis l'orientation jusqu'à l'insertion professionnelle en passant par la remédiation, l'écoute et le soutien psycho-social.
La recherche de l'USF se limitait jusqu'à il y a peu aux mémoires des étudiants du premier cycle. L'université a inscrit le développement de la recherche dans son plan stratégique. Elle a ouvert des masters, défini huit axes de recherche d'utilité immédiate pour l'environnement socio-économique, recruté des enseignants-chercheurs publiants. Elle ne répond cependant pas aux critères nationaux lui permettant d'organiser une formation doctorale de troisième cycle. La majorité des premières publications issues de l'USF sont en biologie moléculaire, un domaine qui s'inscrit difficilement dans les axes stratégiques définis.
L'USF a noué de nombreux partenariats efficaces visant essentiellement à permettre les stages des étudiants et leur insertion professionnelle future. Elle fait activement partie de réseaux internationaux d'universités catholiques mais ne saisit pas encore toutes les opportunités de ces réseaux pour l'aider à développer sa recherche.
En bref, très performante sur le plan des formations, de la gouvernance, du pilotage et de l'assurance qualité, l'USF est cependant encore en phase d'initiation d'une politique de recherche. Il est trop tôt pour en évaluer les résultats mais le Comité recommande qu'une réflexion soit menée sur un recentrage des objectifs de recherche à la portée des moyens financiers et humains de l'université. La lucidité et le pragmatisme de la gouvernance seront des atouts dans cette démarche.

POINTS FORTS

- Une formation professionnalisante centrée sur l'étudiant, un encadrement proche, rigoureux et bienveillant des étudiants, des taux de réussite et d'insertion professionnelle remarquables ;
- Une stratégie lucide et explicite animée par une vision missionnaire d'un service utile au contexte régional socio-économique, inspirée des valeurs humanitaires chrétiennes ;
- des valeurs partagées par l'ensemble de la communauté universitaire forte de son identité ;
- Un pilotage efficace et soudé, par une équipe restreinte, proche du terrain, associant néanmoins l'ensemble de la communauté universitaire à l'élaboration des décisions ;
- Une démarche qualité maîtrisée, appliquée à tous les domaines d'activités de l'institution, assurant l'amélioration continue et la sécurité des procédures ;
- Le support d'une Congrégation, riche d'une tradition d'enseignement et de soins de santé, mettant à disposition un patrimoine immobilier moderne et bien entretenu et assurant une stabilité financière à long terme.

POINTS FAIBLES

- Une politique de recherche encore en phase d'initiation, dont il est trop tôt pour évaluer les résultats, et qui doit encore trouver son chemin entre la volonté de la gouvernance, les souhaits des enseignants et les ressources humaines de l'institution ;
- Des opportunités de collaborations concrètes, dans le cadre des réseaux d'universités, trop timidement exploitées pour l'implantation de la recherche à l'USF ;
- Une politique de recrutement des académiques qui vise à préserver « l'entre soi », un risque à long terme pour le renouveau académique.

RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

- Redéfinir les axes de recherche, leur domaine, leur nature et leurs limites, d'une manière réaliste en prenant en compte la taille de l'université et ses ressources matérielles et humaines ;
- Mobiliser des moyens pour élargir l'effectif permanent des enseignants-chercheurs ;
- Utiliser avec volontarisme toutes les opportunités offertes par les partenariats académiques nationaux et internationaux pour le développement de la recherche, par exemple par un partenariat rapproché avec une université reconnue pour sa recherche dont les formations doctorales pourraient être offertes aux étudiants de l'USF ;
- Réfléchir à plus d'ouverture dans le recrutement des académiques.

V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT

Université Sainte Famille
Batroun - Liban

Université Sainte Famille
جامعة العائلة المقدسة
Holy Family University
BATROUN - LEBANON

Holy Family University
Batroun - Lebanon

جامعة العائلة المقدّسة
رئاسة الجامعة

Code : 391/07.10.19
Batroun – le 07 octobre 2019

Prof. François Pernot,
Directeur du département Europe et International,
HCERES

Objet : Observations de nature stratégique sur le contenu et le fond du rapport d'évaluation externe de l'Université Sainte Famille (USF) - Batroun par le comité d'experts du HCERES.

Au nom de la famille de l'USF, du personnel académique et administratif et des étudiants, nous tenons à vous exprimer, ainsi qu'aux membres du comité d'experts du HCERES présidé par Monsieur le Professeur Jean-Louis VANHERWEGHEM, nos sincères remerciements pour les efforts déployés dans la mise en œuvre du projet d'évaluation et d'accréditation de notre institution, sollicitant de votre part l'accréditation institutionnelle de l'Université Sainte Famille-Batroun.

Nous affirmons que cette procédure d'évaluation externe par le HCERES a parfaitement répondu aux attentes stratégiques de l'USF et que les recommandations formulées dans le rapport d'évaluation renforcent notre plan d'amélioration continue.

A cet égard, et pour donner suite au rapport d'évaluation du comité d'experts du HCERES reçu le 24 septembre 2019, l'USF partage ci-dessous les observations de nature stratégique et s'engage à suivre parfaitement les recommandations mentionnées dans ce rapport.

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

Observations de nature stratégique sur le contenu et le fond du rapport d'évaluation externe de l'Université Sainte Famille (USF)- Batroun par le comité d'experts du HCERES

Permettez-nous tout d'abord de vous remercier sincèrement de nous avoir accordé l'opportunité de fournir des clarifications ou des renseignements complémentaires et de présenter quelques actions envisagées à court et à long terme.

1. **Recherche et Partenariat national et international**
   L'USF est effectivement appelée, avec l'appui d'équipes encadrantes expérimentées, à tirer parti des réseaux nationaux et internationaux pour développer sa recherche et d'autres activités académiques.
   Consciente que l'activité de recherche est en phase d'initiation, et sans toutefois dévaloriser les efforts fournis par le Bureau de Recherche à cet égard depuis juin 2019, nous nous sommes engagés dans de nombreuses actions dans le but de renforcer le développement de la recherche à l'USF :

- **Réduction des axes de la recherche** :
  Les axes de recherche définis précédemment ont été réduits à cinq thématiques et une nouvelle stratégie consistant à réaliser la recherche en groupe est appliquée.

- **Nouvelle répartition des heures consacrées à la recherche** :
  En vue de développer la recherche au sein de l'université, l'USF a réduit le nombre d'heures d'enseignement de ses enseignants chercheurs afin qu'ils puissent consacrer plus de temps à la recherche.

- **Collaboration plus étroite avec les universités libanaises :**
  Le partenariat avec d'autres universités libanaises pour le développement de la recherche est soutenu par le comité de la recherche scientifique de l'Association des Universités Libanaises (UAOLB) dont l'USF est membre. Ce comité travaille sur la promotion de la recherche entre les universités libanaises.

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

- **Demande d'appui par les experts nationaux et internationaux** :
  Une collaboration est déjà établie entre l'USF et la « HERE - Erasmus+ » (Higher Education Reform Experts) visant à développer une stratégie claire pour la recherche et à renforcer l'activité de recherche à l'USF par des programmes de recherche développés par les enseignants eux-mêmes. Il est à signaler que des journées de sensibilisation des enseignants à la recherche ont été organisées sur le campus, en août 2019, par l'USF et la HERE - Erasmus+ durant lesquelles les participants ont manifesté une forte détermination quant à la promotion de la recherche et leur engagement dans la recherche en groupe.

- **Collaboration avec les Centres Hospitaliers Universitaires au Liban et à l'étranger :**
  Les relations institutionnelles de l'USF avec le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Poitiers, avec lequel une Convention-cadre est établie depuis 2003, et avec le CHU Getawi qui appartient à la Congrégation des Sœurs Maronites de la Sainte Famille, vont se renforcer au niveau de la recherche clinique (sujets de santé) dans les négociations de renouvellement de la Convention qui aura lieu en 2020. Des discussions ont déjà commencé à être établies à ce sujet entre les trois institutions.

- **Activation des conventions déjà établies :**
  En vue de parvenir à une meilleure utilisation de son partenariat international du point de vue de la collaboration dans le domaine de la recherche, les équipes dirigeantes de chaque faculté ont pris contact avec les responsables correspondants de l'Université Catholique de Lille, ce qui permettra à l'USF de tirer un grand profit sur différents plans (recherche, formations, publications, échanges humains, expertise des laboratoires de recherche…).

- **Coopération avec l'OMS dans le domaine de la recherche en santé publique**
  L'USF a récemment signé un protocole d'accord avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) indiquant que l'Université sera l'acteur pilote d'un projet de plateforme d'information sur la santé pour tous qui couvrira l'ensemble du monde arabe, et qui sera en langue arabe. Ce projet consistera à assurer la diffusion d'articles ou autres documents

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

concernant les thématiques de santé publique auprès des professionnels de la santé, des chercheurs et des décideurs de l'ensemble des pays du monde arabe par le biais de l'utilisation d'une plateforme numérique. Cette coopération aura également, sans aucun doute, des retombées positives pour l'USF dans la consolidation de son réseau de partenariats, en incluant davantage les pays du monde arabe.

- **Renforcement des échanges avec la FIUC et d'autres laboratoires de recherche**
  De nouvelles perspectives de collaboration sont en cours avec la FIUC pour le financement des projets de recherche et avec le laboratoire UMR-S INSERM 1094, Neuro-épidémiologie-Tropicale, pour le domaine de l'épidémiologie et la santé publique.

2. Formation et développement numérique

- Le numérique pédagogique, comme mentionné dans le rapport, était en construction à l'USF en 2019. Mis en œuvre au début de l'année académique en cours par la société EVERTEAM, et il est actuellement exploité pour permettre aux étudiants de bénéficier de pratiques actives d'enseignement et d'apprentissage dans des configurations innovantes.
- En ce qui concerne le nombre limité d'étudiants inscrits dans certains programmes de formation, l'USF, soucieuse de leur viabilité à long terme, a établi un plan d'actions qui vise à renforcer l'orientation vers ces programmes, à consolider le lien avec le milieu professionnel pour une meilleure insertion professionnelle et à offrir des subventions spécifiques pour les étudiants inscrits dans ces programmes. Néanmoins, elle se dote d'un délai de cinq ans avant de réévaluer leur viabilité.

3. Ressources humaines de l'établissement

- La stratégie du CU quant à la gestion des ressources humaines, mise en application en 2018-2019, a permis d'augmenter l'effectif des enseignants cadres.
- L'USF croit en l'égalité des chances et la promotion de l'excellence parmi ses étudiants et ses diplômés. C'est la raison pour laquelle 63% des employés recrutés (administratifs

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

et accompagnateurs qui s'occupent de la formation pratique et du suivi de stage) sont des diplômés de l'USF.

- Il est à noter que presque la totalité de nos enseignants sont également recrutés dans d'autres universités ; ils ont été choisis par les Doyens en concertation avec le Recteur. Leur recrutement est conditionné par une évaluation de leur enseignement à la suite d'un topo réalisé devant le comité correspondant.
- Cependant, pour minimiser le risque de « l'entre-soi », les procédures de recrutement des enseignants et des administratifs seront révisées et la procédure de nomination sera rendue publique sur le site web de l'USF avant janvier 2020.

4. Ressources et environnement pour l'apprentissage

- L'USF est une institution à but non lucratif, l'essentiel de ses recettes est effectivement directement lié au recrutement des étudiants. Sa gouvernance reconnaît qu'il s'agit d'une source potentielle de fragilité. Le CG soutient l'USF sur le plan financier et la Congrégation des Sœurs Maronites de la Sainte Famille investit dans ses propres ressources pour assurer une stabilité financière.
- L'USF est ouverte sur l'ensemble de la communauté libanaise. Le Bureau d'Orientation visite les lycées allant de Beyrouth jusqu'au Akkar, et les structures d'accueil où nos étudiants effectuent leurs stages sont situées sur l'ensemble du territoire. Une journée dédiée au partenariat s'est tenue, sur le campus de l'USF, le 28 septembre 2019. Elle a permis de réunir nos partenaires nationaux et internationaux de différents domaines professionnels, sociaux et académiques, pour discuter des éventuelles actions pouvant optimiser cette ouverture sur l'ensemble de la communauté libanaise et à l'international.
- L'accès à la bibliothèque n'est effectivement pas possible en soirée et le week-end. Prenant en considération cette observation, les horaires de la bibliothèque sont à présent prolongés pour répondre aux besoins des chercheurs, des enseignants et des apprenants.

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

- Les étudiants ne disposent pas actuellement d'espace spécifique pour les travaux de groupes. Ce problème sera résolu avec la construction du quatrième étage qui comportera une bibliothèque numérique et des ateliers pédagogiques.

5. Alumni

L'USF est consciente du rôle important de l'alumni qui intervient au niveau de l'offre de formation, de la formation continue, du recrutement et de l'insertion professionnelle des étudiants. L'Université s'engage à développer davantage des activités destinées à ses diplômés, à offrir à ces derniers un environnement propice aux réunions et à les faire participer activement à l'évaluation de la formation. D'ailleurs, les journées scientifiques annuelles qui rassemblent les étudiants et les diplômés de chaque spécialisation ne sont que les prémices d'une interaction que nous souhaitons amplifier.

En conclusion, l'Université Sainte Famille a pris en considération les recommandations portant sur les domaines de la recherche, du partenariat, des ressources pour l'apprentissage et de l'alumni. Une révision de toutes les procédures, en particulier la procédure de recrutement des enseignants et des administratifs, est prévue en janvier 2020.

L'Université ne peut que saluer le comité d'experts qui a tenu, dans son rapport, à saluer *« la rigueur et la lucidité de la démarche de l'USF qui se décline, en cohérence avec ses valeurs et missions, depuis la définition de la stratégie jusqu'au suivi des mesures mises en place avec un choix pertinent d'indicateurs de performance en passant par la définition des moyens à mobiliser. »*

Tels sont les points que nous tenons à souligner après la lecture de ce rapport pour lequel nous vous adressons encore une fois tous nos remerciements.

La Sœur Recteur de l'USF – Batroun

Sr Hilda Chelala

USF
Université Sainte Famille
جامعة العائلة المقدسة
Holy Family University
BATROUN - LEBANON

Zip code 5534, rue 3 et 6
Mob. +961 76 422 300
Tél : +961 6 642250
Fax : +961 6 643250 ext. 302
Website : www.usf.edu.lb
email : recteur@usf.edu.lb

Évaluation et accréditation internationales

DECISION D'ACCRÉDITATION

UNIVERSITE SAINTE FAMILLE (USF)

BATROUN, LIBAN

Octobre 2019

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

PORTÉE DE LA PROPOSITION D'ACCRÉDITATION ÉMISE PAR LE COMITÉ

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les établissements d'enseignement supérieur doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en six domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de l'établissement : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif d'évaluation de l'établissement. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et raisonné.

La décision prise par le Hcéres et relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français, ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de l'établissement correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France de l'institution concernée par l'accréditation. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France de l'institution ou de ses programmes.

APPRECIATION DES CRITÈRES D'ACCRÉDITATION

DOMAINE 1 : STRATEGIE ET GOUVERNANCE

Critère d'accréditation

La gouvernance de l'établissement repose sur une stratégie adaptée à son environnement et à son identité. L'organisation interne est clairement définie et permet à l'établissement de remplir ses missions.

Les parties prenantes de l'établissement participent à sa gouvernance.

Appréciation du critère

- La stratégie de l'USF est explicite, s'appuie sur l'identité de la Congrégation des Sœurs de la Sainte Famille et sur les valeurs chrétiennes et vise au développement socio-économique régional.
- L'organisation interne est clairement définie : toutes les procédures du fonctionnement sont fixées et sont cohérentes par rapport aux missions que l'université a définies dans sa vision.
- La gouvernance est assurée par une équipe restreinte, mais celle-ci associe toutes les parties prenantes de l'établissement à l'élaboration des décisions.

DOMAINE 2 A : FORMATION

Critère d'accréditation

L'établissement développe une politique de formation adaptées à sa stratégie et aux besoins de l'environnement socio-économique et culturel.

Les formations sont articulées avec les activités de recherche de l'établissement.

L'offre de formation est lisible. Les procédures d'admission, de progression de l'étudiant dans son parcours et de diplomation sont définies et mises en œuvre.

Appréciation du critère

- La politique de la formation de l'USF, centrée sur l'étudiant, est cohérente avec sa volonté de former des professionnels compétents dans les domaines de la pédagogie, de la santé et de la gestion en accord avec les besoins exprimés par son environnement socio-économique ;
- La formation est articulée à la recherche dans la mesure où les mémoires des étudiants, sous la tutelle des enseignants, constituent l'essentiel de l'activité de recherche de l'établissement ;
- L'offre de formation est claire, cohérente par rapport au référentiel des compétences, et régulièrement adaptée. Les procédures d'admission sont détaillées, la progression des étudiants est rigoureusement suivie (carnet de l'étudiant) et évaluée et l'insertion professionnelle est stimulée dès la dernière année.

DOMAINE 2 B : RECHERCHE

Critère d'accréditation

L'établissement développe une politique de recherche adaptées à sa stratégie et aux besoins de l'environnement socio-économique et culturel.

Les formations sont articulées avec les activités de recherche de l'établissement.

Appréciation du critère :

- Limitée jusqu'il y a peu aux travaux de fin d'études des étudiants du premier cycle dont les sujets sont effectivement inspirés par l'environnement socio-économique, la politique de recherche de l'USF est

naissante : si le budget de la recherche reste fixé au minimum légal des 5% des dépenses, des masters ont été initiés et des enseignants chercheurs publiants viennent d'être recrutés.

- Cependant, certains des thèmes de recherche (biologie moléculaire) sont déconnectés de la volonté exprimée d'une recherche appliquée aux besoins régionaux. De plus, le nombre même des axes stratégiques en recherche (8) est trop élevé pour permettre à l'USF, au vu de ses ressources, de les doter chacun d'une masse critique suffisante.
- Par ailleurs, l'USF ne répond pas aux critères quantitatifs de l'État libanais pour pouvoir être habilitée à organiser et à délivrer un doctorat de troisième cycle. L'USF ne bénéficie donc pas de la formation doctorale pour articuler recherche et formation.
- Si l'USF a bien affirmé sa volonté de développer la recherche scientifique, il est trop tôt pour déterminer si cette volonté portera ses fruits.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Critère d'accréditation

L'établissement est attentif aux ressources pour l'apprentissage et à la qualité de vie des étudiants.

Il veille à l'information et à l'accueil des étudiants tout au long de leur parcours.

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

Appréciation du critère

- L'USF a affirmé sa volonté de placer l'étudiant au centre de ses dispositifs de formation et d'accompagnement. Les ressources pour l'apprentissage et les infrastructures sont adéquates et L'accompagnement des étudiants est attentif est bienveillant depuis l'orientation jusqu'à l'insertion professionnelle en passant par l'écoute et, si nécessaire, la remédiation, le soutien psychologique et l'aide sociale.
- La participation des étudiants à la gouvernance est réalisée par l'invitation régulière aux conseils (faculté, université) des délégués étudiants élus par leurs pairs.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES

Critère d'accréditation

La politique de partenariat est définie et conçue comme une valeur ajoutée pour l'établissement. L'établissement a structuré ses relations internationales et a développé des mécanismes d'internationalisation adaptés à sa stratégie.

Appréciation du critère

- L'USF a développé efficacement des partenariats extérieurs utiles pour l'organisation de nombreux stages pour la formation pratique de ses étudiants et l'insertion professionnelle de ses diplômés ;
- L'USF s'est également inscrite activement dans des réseaux nationaux et internationaux d'universités, notamment les réseaux d'universités catholiques. Ces réseaux internationaux servent cependant surtout à l'organisation des stages pour les étudiants. L'USF se montre encore timide pour saisir l'opportunité de ces réseaux pour développer sa recherche.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Critère d'accréditation

Le pilotage et l'organisation des moyens tant financiers, budgétaires et humains sont définis et maîtrisés. Ils sont adaptés à la stratégie définie par l'établissement et intègrent une dimension pluriannuelle.

L'établissement possède un système d'information adapté à sa stratégie et ses objectifs.

La situation patrimoniale de l'établissement est connue et maîtrisée.

Appréciation du critère

- Tous les outils de pilotage font l'objet d'un descriptif précis des procédures et des buts à atteindre pour répondre au plan stratégique défini par l'USF ;
- Le plan stratégique à 5 ans de l'USF se donne un objectif de croissance régulière de l'activité de l'institution et est assorti d'une projection financière pluriannuelle assurant sa faisabilité ;
- L'USF a choisi de développer ses systèmes d'information par un consultant externe qui, sous l'impulsion de la gouvernance, a doté l'établissement d'un SI quasi intégré, les banques de données étant désormais unique et centralisée.
- L'USF dispose d'un patrimoine immobilier mis à disposition par la Congrégation des Sœurs de la Sainte Famille. Ce patrimoine est moderne, bien entretenu et largement suffisant pour répondre aux besoins présents et à venir (extensions programmées) de l'établissement.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Critère d'accréditation

L'établissement a défini une politique qualité qui couvre l'ensemble de ses missions et pilote une démarche d'amélioration continue.

Il soutient des valeurs d'éthique et de déontologie qui se concrétisent dans son fonctionnement régulier.

Appréciation du critère

- L'assurance qualité est remarquable à l'USF : toutes les procédures académiques et administratives sont fixées, suivies et régulièrement évaluées ; des indicateurs de performance ont été définis, sont suivis et régulièrement évalués pour élaborer, si nécessaire, des actions de correction, visant à l'amélioration continue.
- L'USF a établi un code d'éthique détaillé inspiré des valeurs de l'établissement. Ce code concerne les autorités, les enseignants, le personnel administratif et technique et les étudiants. Il est communiqué aux personnels le jour de l'engagement et aux étudiants le jour de la rentrée. Il doit être accepté par tous par un consentement écrit et signé. En cas de manquement, les procédures disciplinaires sont clairement fixées. Par ailleurs, un comité d'éthique analyse les thèmes des travaux de recherche des étudiants et son accord est requis pour autoriser le travail.

DECISION FINALE

Au vu de l'appréciation des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

« Décision d'accréditation sans réserve, pour 5 ans »

La commission d'accréditation adresse ses félicitations à l'USF pour la qualité globale de l'établissement, mais souhaite attirer l'attention de l'université sur la nécessité de développer la recherche dans les secteurs qui sont ceux de l'université en mutualisant davantage l'activité recherche avec d'autres universités libanaises ou étrangères.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président

Michel Cosnard
Président

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 45

Date : Paris, 28 octobre 2019

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation à l'étranger

évaluation et qualité
Hcéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres