

DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET
D'ACCREDITATION

Licence Management

Université Libanaise

Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion

Avril 2021

Rapport publié le 12/05/2021

SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 3 à 12
Observations de l'établissement	pages 13
Décision d'accréditation	pages suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION

Licence Management

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Libanaise

Décembre 2020

L'Université Libanaise a demandé l'évaluation de formations de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion par le Hcéres. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des formations à l'étranger, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres www.hceres.fr.

En raison de circonstances exceptionnelles, le déroulé de l'évaluation a été adapté (remplacement de la visite physique du comité par des séances de visite en visioconférence), tout en respectant les principes fondamentaux de l'évaluation d'un établissement, ou d'une formation : suivi du référentiel d'évaluation externe, envoi par l'établissement de son RAE et des documents annexes demandés, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement et ses partenaires en visioconférence, rédaction du rapport et transmission de ce dernier dans sa version provisoire puis définitive à l'établissement, réponse de l'établissement au rapport du comité.

Cette procédure spécifique est conforme à la position officielle définie conjointement par EQAR et ENQA.¹

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Eric Godelier, 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)

¹ <https://enqa.eu/index.php/home/enqa-statement-on-covid-19-pandemic/>

SOMMAIRE

I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION	4
Responsables de la formation.....	4
Résultats des accréditations antérieures et système qualité mis en place.....	4
Moyens humains et matériels mis à disposition de la formation	4
Effectifs étudiants et leur typologie sur les 4 dernières années	5
II. DESCRIPTION DE LA VISITE.....	6
Composition du comité d'experts	6
Déroulé de la visite	6
III. PRÉSENTATION DE LA FORMATION	8
IV. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION.....	9
Finalité de la formation	9
Positionnement de la formation.....	9
Organisation pédagogique de la formation	9
Pilotage de la formation.....	10
Résultats constatés	10
V. CONCLUSION.....	11
Principaux points forts.....	11
Principaux points faibles	11
Recommandations pour l'établissement.....	12
VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT	13

I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION

Université/établissement : Université Libanaise

Composante, faculté ou département concerné : Faculté Sciences Economiques et Sciences de Gestion

Nom de la formation : Licence Management

Année de création et contexte : 1967

Lieu(x) où la formation est dispensée : la formation est proposée sur les six campus de la faculté (branches) : Hadath, Achrafieh, Tripoli, Aley, Nabatieh, Rachaya.

Responsables de la formation

MEKDESSI Selim, Professeur, en tant que doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, et un responsable de la formation par site (cf. tableau ci-après) :

RESPONSABLES DE LA FORMATION DANS CHAQUE BRANCHE DE LA FSEG			
Nom et Prénom	Branche	Corps et Grade	Discipline Principale Enseignée
SALEH Hassan	Branche 1 – Campus de Hadath	Professeur Doctorat en Sciences de Gestion	Comportement organisationnel Management stratégique GRH
MENHEM Nayla	Branche 2 – Site d'Achrafieh	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Comportement organisationnel Management stratégique GRH Développement des compétences managériales
KENAAN Mohamad	Branche 3 – Site de Tripoli	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Gestion des PME Management stratégique GRH
ABOU FAYAD Cendrella	Branche 4 – Site de Aley	Professeur Doctorat en Sciences de Gestion	Leadership Principes de management Développement des compétences managériales
EL AKOUM Rafah	Branche 5 – Site de Nabatieh	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Gestion stratégique GRH Principes de management
EL HADY Hady	Branche 6 – Site de Rachaya	Professeur Associé Doctorat en Sciences de Gestion	Comportement organisationnel GRH Leadership

Résultats des accréditations antérieures et système qualité mis en place

Le dossier d'auto-évaluation ne mentionne pas d'accréditations antérieures.

Cette formation dispose d'un système qualité : AASBI (*Association of Accredited Schools of Business International*) depuis juin 2020. Toutefois, le dossier ne fournit pas d'informations précises sur le périmètre et le contenu concernés.

Moyens humains et matériels mis à disposition de la formation

La faculté emploie 477 enseignants dont 164 permanents et 313 vacataires. L'organisation de la faculté repose sur un tronc commun aux trois premiers semestres des enseignements. Il est proposé par plusieurs licences. Cette présentation ne permet pas de distinguer les enseignants spécifiques de la licence « Management ».

Sur chaque site, la faculté dispose ds salles de cours, de bibliothèques et salles informatiques.

Effectifs étudiants et leur typologie sur les 4 dernières années

La 1^{ère} année (L1) est commune à plusieurs formations. Il n'a pas été possible de connaître précisément le nombre d'étudiants de L1 inscrits dans la licence « Management ». Les effectifs spécifiques à la licence « Management » ne peuvent être identifiés et suivis qu'à partir du semestre 4 (deuxième semestre de la deuxième année de la licence).

	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
L1 (toutes licences confondues)	1 858	1 838	1 873	2 193
L2 Management	336	403	464	441
L3 Management	340	385	376	349
Taux L3/L2	101%	96%	81%	79%

II. DESCRIPTION DE LA VISITE

Composition du comité d'experts

Président : Éric GODELIER, Professeur des universités, École Polytechnique

Experts :

- Sabine SEPARI, Maître de conférences Habilitée à diriger des recherches, Paris Saclay
- Marc BIDAN, Professeur des universités, Université de Nantes
- Koffi AGBOKANZO, Maître de conférences, Université catholique de l'Ouest
- Isabelle FROCHOT, Maître de conférences, Université Savoie Mont-Blanc.

Le Hcéres était représenté par Evelyne LANDE, conseillère scientifique, et par Michelle HOUPE, responsable de projet.

Déroulé de la visite

- Dates de la visite : 21 et 22 octobre 2020.
- Résumé du déroulement : les conditions sanitaires n'ont pas permis une visite sur site. Une vidéo a été réalisée par la Faculté montrant différents équipements pédagogiques dont une bibliothèque et une salle informatique équipée.
- Problèmes éventuels : Plusieurs sessions d'entretiens ont été organisées en visio-conférences en raison des conditions sanitaires (cf. planning ci-dessous).
- Personnes rencontrées : cf. tableau ci-dessous.

Session	Noms des participants
1. Session d'ouverture : auto-évaluation, et challenges de la faculté	Doyen et son équipe Prof. Sélim MEKDESSI (Doyen) Dr Jana BADRAN (Branche 1) Prof. Ali KALAKECH (Branche 1) Prof. Mireille CHIDIAC (Branche 2) Dr Aline EL AM (Branche 3) Prof. Cendrella ABOU FAYAD (Branche 4) Dr Bilal NEHME (Branche 5)
2. Audition des responsables du diplôme	COMPTABILITÉ : Prof. Mohamad WEHBE (Branche 1) & Dr Abdallah FICANI (Branche 6) FINANCE : Dr Raed HANOUN (Branche 4) & Dr Fabienne SAADE (Branche 6) MANAGEMENT : Dr Nayla Menhem (Branche 2) & Dr Rafah AKOUM (Branche 5) INFO DE GESTION : Dr Marie ABOU JAOUDE (Branche 2) & Dr Hala SABBAH (Branche 5)
3. Panel représentatif d'enseignants chercheurs	Prof. Ali KALAKECH (Cadre - Branche 1 – Informatique de Gestion) Dr Liliane YOUAKIM (Plein temps - Branche 2 - Management) Dr Sarah MAKHOUL (Vacataire - Branche 3 - Finance) Mme Dunia GHANNAM (Vacataire - Branche 4 -Comptabilité) Dr Bahaa BOU ORM (Vacataire - Branche 5 - Management) Dr Richard SADAKA (Vacataire - Branche 6 - Finance) Dr Wissam KHALIL (Vacataire - Branche 6 - Informatique de Gestion)
4. Panel représentatif d'Alumni non-enseignants et d'employeurs	<u>ALUMNI</u> Mme Soha KATAT (Branche 1 - Informatique) Mme Dima ZEIN (Branche 1 - Informatique) Dr Danie KHAWAJA (Branche 2 - Finance-Management) Mme Helena MAKHOUL (Branche 3 - Comptabilité) <u>EMPLOYEURS</u> Mme Valérie NEHME - Bank Of Beirut Mme Lina AKKOUMEH - iSupplies Mme Fadia YASSINE - Nouvelle Ecole des Frères
5. Panel représentatif	Mme Hoda SAMMOURY (Licence, Management, Branche 1) Mme Stéphanie EL FEGHALI (Licence, Management, Branche 2) Mme Nancy BOU ANTOUN (Licence, Comptabilité, Branche 2)

Session	Noms des participants
d'étudiants de programmes	Mme Nermine MASRI (Licence, Finance, Branche 3) Mme Nour BAZZI (Licence, Info de Gestion, Branche 5) Mme Layla RIZK (Licence, Comptabilité, Branche 6) – Anglophone
6. Assurance qualité et outil de pilotage	Dr Riad MAKDESSI (Centre MINE - Centre de Métiers, d'INnovation et d'Entrepreneuriat) Prof. Cendrella ABOU FAYAD (LUHRC - Lebanese University Human Rights Club) Prof. Bilal CHEHAITA (Département de Recherches) Dr Jana BADRAN (Qualité)

Le comité tient à souligner plusieurs points sur le contexte particulier dans lequel évolue la faculté :

- Depuis 2 ans, le Liban est confronté à une crise économique et monétaire (perte de pouvoir d'achat de 50%).
- Le budget du ministère de l'enseignement supérieur pour l'Université est bloqué depuis 5 ans.
- L'explosion du port de Beyrouth en août 2020 a occasionné la destruction d'une partie des infrastructures de la faculté.
- Il existe de nombreuses difficultés à collecter les données chiffrées sur les formations de la faculté.

III. PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Université Libanaise est un établissement public créé en 1951. L'université regroupe 3 Ecoles doctorales ainsi que 16 facultés dont la faculté de sciences économiques et de sciences de gestion (FSEG). La FSEG a été créée en 1967 en remplacement de l'ancienne faculté de commerce. Dès sa création, la FSEG a proposé sur l'ensemble du territoire (6 branches) la licence « Management ». Cette formation s'inscrit au sein d'un ensemble d'autres licences et masters en sciences de gestion.

La licence « Management » a comme objectif de former des employés et des cadres en management. Ses enseignements se répartissent sur 3 ans mais, en pratique, de nombreux étudiants finalisent la formation en 4 ou 5 ans. Cette licence est proposée en formation initiale. Les étudiants ont le choix entre des enseignements en anglais ou en français. Les trois premiers semestres d'enseignements fondamentaux, notamment sur les bases du management, sont mutualisés avec les autres licences de la FSEG. Les trois derniers semestres regroupent des enseignements de spécialités spécifiques à la licence « Management ».

Chaque année en L2 et L3, la licence accueille entre 336 (minimum) et 464 (maximum) étudiants.

Afin de constituer ce dossier d'autoévaluation et de répondre aux questions du Hcéres, un comité d'autoévaluation de 36 membres, représentant toutes les catégories d'intervenants (responsables de formations, enseignants, personnels administratifs, étudiants), a été mis en place. Le rapport d'autoévaluation a été rédigé par 8 personnes :

- BADRAN Jana - Branche 1 - Hadath
- KHARROUBY Amale - Branche 1 – Hadath
- YOAKIM Liliane – Branche 2 – Achrafief
- ALAM Aline - Branche 3 -Tripoli
- ABOU FAYAD Cendrella - Chef de la formation de la branche 4 - Branche 4 – Aley
- KHADDAGE Nada - Branche 4 – Aley
- AKOUM Rafah – Chef de la formation de la branche 5 - Branche 5 – Nabatieh
- EL HADY Hady - Branche 6 – Rachaya.

IV. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

Finalité de la formation

Cette licence vise à proposer un enseignement supérieur gratuit à destination d'étudiants majoritairement issus de la classe moyenne libanaise. Les diplômés peuvent prétendre à une vaste liste d'emplois de généraliste en gestion (employés ou cadres administratifs). Elle semble être un moyen privilégié pour l'accès à certains postes de la fonction publique. Néanmoins, il serait utile de mieux différencier les métiers directement accessibles avec une licence et ceux qui nécessitent d'être titulaire d'un master.

Elle a pour vocation de préparer aux métiers du management au sens large. Elle est adaptée pour un étudiant cherchant une formation généraliste mais pas nécessairement pour celui qui souhaiterait se spécialiser très rapidement dans un des domaines du management. Toutefois, un tel projet de formation peut être réalisé dans d'autres autres licences de la FSEG. Cette question est importante car le positionnement de cette licence généraliste, peut-être adossé à un problème de communication auprès des étudiants, pourrait expliquer la diminution du nombre d'étudiants en licence 2 (non perceptible en licence 3).

Positionnement de la formation

La licence « Management » est fortement concurrencée. Son caractère généraliste peut rendre difficile sa différenciation vis-à-vis de la concurrence extérieure ou même des formations spécialisées de la FSEG. Toutefois, elle continue d'attirer un nombre significatif d'étudiants. Il paraît important de pousser l'affirmation du caractère généraliste, notamment dans les derniers semestres, pour en faire une force aux yeux d'un étudiant cherchant une formation de généraliste éventuellement en vue d'une poursuite d'étude en master.

Le dossier reste assez flou sur la nature des relations entre le programme de la licence et la recherche. Toutefois, une stratégie semble émerger dans ce domaine avec le lancement, au sein de la FSEG, d'un département de la recherche en juin 2020.

Le dossier présente une série de partenariats, notamment internationaux. Toutefois, ces conventions ne portent pas particulièrement sur les domaines du management et, en pratique, ne concernent que peu ou pas les étudiants de la licence. La mobilité internationale apparaît inexistante.

Organisation pédagogique de la formation

Sur trois années, la licence propose 1 826 heures d'enseignement, soit 180 ECTS. Les cours sont dispensés principalement en français et en anglais. Ils se répartissent entre des enseignements théoriques (80%) et des TD (20%). Les 6 semestres de la formation se décomposent en deux périodes :

- 3 semestres d'enseignement généralistes qui proposent des cours liés à des compétences transversales (informatique, mathématiques, statistiques et langues) et des cours fondamentaux disciplinaires et contextualisés. Ces derniers portent sur l'économie (micro-économie et macro-économie), le droit (des affaires, droit de l'Homme), le français des affaires et le management (principes de management, comptabilité et principes de marketing). Cette première période est commune aux 6 licences de la FSEG.

- 3 semestres d'enseignement de spécialisation comprenant des cours de base en management. A la fin de la 3^{ème} année, les étudiants doivent rendre un rapport de fin de cycle sur une étude de cas.

La place de la professionnalisation via des stages reste insuffisante (aucun stage obligatoire sur les trois années). Les pratiques pédagogiques sont dans l'ensemble assez classiques (absence d'approches par simulations, ou par projets tutorés). Il est à noter que la faculté ne dispose pas de moyens informatiques matériels et logiciels suffisants pour préparer les diplômés aux futurs usages numériques pourtant présents dans les métiers du management.

La FSEG a, en 2018, mis en place un Centre des Métiers, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (CENTREMINE) qui propose des formations gratuites aux étudiants, l'accès à des réseaux et des aides pour des emplois, des partenariats public/privé. Ce service est offert à l'ensemble des étudiants de la FSEG.

Pilotage de la formation

La FSEG est organisée en 7 départements dont un s'occupe plus particulièrement du tronc commun des 3 premiers semestres. Le département « Management » pilote donc uniquement les 3 semestres de spécialisation.

Au sein de la faculté, Le pilotage de la licence se répartit en 4 niveaux : doyen/ directeur de site/chef de formation « Management » / coordinateur de matière. Parce qu'elle intègre de très nombreux niveaux de pilotage et autant de niveaux de prise de décision, cette forme de gouvernance apparaît complexe.

Le conseil de la formation se réunit 8 fois par an pour traiter des aspects pédagogiques. Avec quelques aménagements, ce conseil pourrait constituer un conseil de perfectionnement² car, dans les faits, il évalue et modifie le contenu des cours en s'appuyant sur les questionnaires remplis tous les ans de façon anonyme et pour chaque matière, par les étudiants. Il s'agit de l'instance la plus opérationnelle et la plus proche du terrain pour piloter et améliorer la formation. Il n'existe pas de suivi des cohortes ni de collecte de données du devenir des licenciés. Ceci tient probablement à l'absence de personnel administratif dédié et à l'insuffisance de système d'information adapté.

Pour l'ensemble du cursus de 3 ans, l'équipe pédagogique comprend 164 enseignants permanents et 313 vacataires. La majorité des enseignants ont un statut de « chargés de cours ». Beaucoup sont docteurs et/ou travaillent en entreprises dans différents domaines du management.

L'évaluation des connaissances est classique et n'introduit pas une approche par les compétences.

Certains enseignants proposent de manière informelle aux étudiants une aide à l'insertion professionnelle et à l'orientation des étudiants.

Résultats constatés

Pour candidater à la licence « Management », il faut être titulaire du baccalauréat et réussir un concours d'entrée. Le taux d'intégration en L1 est d'environ 50% des candidats. Le site de Beyrouth accueille 50% des effectifs étudiants de cette licence. Les autres branches offrent une formation de proximité dans des villes peu reliées par les moyens de transports. Cette organisation permet à la FSEG d'offrir une formation accessible et de qualité dans l'ensemble du territoire libanais. Les branches 4, 5 et 6 sont ouvertes depuis 2009.

D'une année sur l'autre, les effectifs inscrits à la licence « Management » montrent une tendance à la baisse en L2 (autour de 340 contre 460 au plus haut). Ils sont plus stables en L3 (autour de 350). Le suivi du nombre d'inscrits au travers des données transmises par le dossier se révèle particulièrement complexe. Cela peut s'expliquer par le fait que la FSEG autorise des étudiants n'ayant validé que partiellement une année à s'inscrire à tout ou partie des UE de l'année suivante selon une logique d'enjambement assez peu lisible.

Le taux de réussite sur les 4 dernières années varierait de 56,09% à 74,73% mais, en pratique, la FSEG est dans l'incapacité de fournir des taux de réussite précis pour une cohorte d'étudiants. Il serait utile de connaître ainsi le taux de réussite en N+3, N+4 ou N+5 ans des étudiants admis au programme lors de l'année N.

Le taux de poursuite en master serait de 10% mais l'absence de suivi formalisé du devenir des étudiants ne permet pas de fiabiliser cet ordre de grandeur donné dans le dossier (et identique à toutes les licences).

Sur les dernières années, le taux d'insertion directe sur le marché du travail à l'issue de la licence atteint environ 40% en moyenne. Toutefois ce pourcentage est sujet à caution au regard de l'absence de suivi précis des diplômés et des cohortes. Il n'y a pas de réseau formalisé des Alumni (autre que celui proposé sur le réseau LinkedIn). En l'absence d'un suivi formalisé de l'insertion professionnelle, il est difficile de se prononcer sur ce point.

² Le conseil de perfectionnement est un organe consultatif qui permet essentiellement aux représentants du monde professionnel de participer à la définition des programmes. Il se réunit au moins une fois par an et est composé de représentants des enseignants, des personnels administratifs, d'étudiants, d'Alumni et d'acteurs du monde socio-économique en lien avec le domaine de formation. Son rôle consiste notamment à veiller à ce que la répartition des enseignements et des crédits ECTS au sein de chaque spécialité soit en accord avec les objectifs de formation, et à débattre des résultats des évaluations des enseignements par les étudiants afin d'en tirer des améliorations pour l'avenir.

V. CONCLUSION

La licence « Management » permet de former des professionnels aptes à s'investir dans les entreprises libanaises et de la région. Sa notoriété est bonne. Il faut souligner l'investissement de son équipe enseignante qui, ainsi, réussit en partie à compenser les difficultés logistiques et opérationnelles liées à la fois à la multiplicité des sites d'enseignement et aux difficultés de coordination et de communication entre les 6 sites d'enseignement.

Le contenu de la formation repose principalement sur un ensemble de connaissances nécessaires à la pratique ou aux compétences managériales. Si le contenu est régulièrement mis à jour pour bénéficier de l'expérience professionnelle du corps enseignant, la formation manque néanmoins d'une stratégie de développement ou d'une vision d'ensemble de la fonction management et des compétences associées. En particulier, on peut s'interroger sur le fait que la licence « Management » semble hésiter entre, d'un côté, un programme de formation permettant d'acquérir les fondamentaux du champ managérial mais qui ne couvre pas tout le champ des sciences de gestion (on pourrait s'attendre à des cours plus poussés dans le domaine de la théorie des organisations, de la stratégie générale ou des questions de gouvernance) ; et, de l'autre, un programme de formation plus orienté vers une spécialisation à l'instar des autres licences proposées par la FSEG (par exemple la FSEG ne propose pas de licence sur des spécialités pourtant importantes dans les organisations comme la logistique, l'innovation ou la production).

Toujours sur les contenus, les usages du numérique et l'impact des outils de collecte et d'analyse et des logiciels dédiés sont trop peu présents pour de futurs professionnels du management. Enfin, on peut s'interroger sur les répercussions négatives de l'absence de stage obligatoire (a minima en licence 3). Ceci pourrait expliquer l'insertion professionnelle qui reste médiocre puisque seuls 40% s'insèrent professionnellement à l'issue de la licence et 10% poursuivent en master, ce qui laisse supposer que 50% sont en recherche d'emploi. Concernant ce dernier point, l'équipe pédagogique a relevé lors des échanges pendant la visite virtuelle qu'il serait difficile voire impossible de trouver un stage pour l'intégralité des étudiants. L'absence de réseau alumni structuré et formalisé peut aussi expliquer la faible insertion professionnelle des diplômés et la difficulté potentielle à trouver des stages.

Le pilotage de la formation pourrait sans doute être amélioré. En dehors des questionnaires anonymes remplis par les étudiants, il ne semble pas y avoir d'outils de suivi des étudiants. Enfin, le devenir des diplômés n'est pas suffisamment connu. D'une manière générale, le comité de visite a constaté que de nombreux étudiants sont contraints de travailler pour financer leurs études. Ceci entraîne un allongement sensible de la durée d'obtention de leur licence. À l'inverse, pour des étudiants issus pour une majorité de la classe moyenne, cette souplesse constitue un facteur d'attractivité. Cet étalement peut sans doute être aussi expliqué par l'absence d'aménagements du cursus sous une forme d'alternance³.

Concernant les dimensions recherche et internationale, elles sont limitées et difficilement évaluables probablement en raison de leur émergence relativement récente.

Principaux points forts

- Un enseignement supérieur public gratuit proposé sur tout le territoire avec 6 sites d'implantation
- Une formation généraliste permettant une poursuite d'étude en master
- Une équipe pédagogique compétente et investie avec une majorité de vacataires professionnels titulaires d'un doctorat.
-

Principaux points faibles

- Une stratégie hésitante entre une formation « généraliste » et « spécialiste » dans les semestres de spécialisation (L4 à L6) et qui laisse trop peu de place aux usages numériques.
- Une absence de stage obligatoire
- Une absence d'approche par compétences
- Des outils de pilotage insuffisants pour répondre aux besoins de suivi des étudiants et des diplômés
- Un réseau Alumni insuffisamment formalisé pour favoriser l'insertion professionnelle
- Une absence de parcours en alternance.

³ La formation par alternance désigne un système de formation associant étroitement une expérience de travail au sein d'une entreprise, publique ou privée, à des études au sein d'un établissement d'enseignement. La formation est encadrée par un contrat bipartite.

Recommandations pour l'établissement

La licence « Management » est à ce jour la seule licence de la FSEG ayant un positionnement généraliste et non un positionnement spécialisé sur un des domaines des sciences de gestion. Cela peut répondre à une attente des étudiants et des entreprises et constituer ainsi un atout de la formation. Pour autant, le dossier d'auto-évaluation de la FSEG semble considérer que ce positionnement serait une faiblesse. Auquel cas, la FSEG devrait mener une réflexion sur le positionnement de cette licence au sein de l'offre globale de la faculté en licence. Deux stratégies semblent possibles : soit un renforcement du caractère généraliste de cette licence, notamment par l'ajout de certains domaines du management et un approfondissement du niveau des enseignements généralistes du L4 au L6 ; soit le renoncement au caractère généraliste via un positionnement plus orienté sur une des disciplines de la gestion - GRH ou logistique par exemple – qui ne sont pas actuellement couverts par les autres licences « spécialisées » (comptabilité, finance, marketing, etc..). Toutefois, cette évolution de l'offre de formation de la FSEG dépasse le cadre de ce comité d'évaluation. Cette question stratégique mériterait à l'évidence d'être traitée par la FSEG.

La présence d'un stage obligatoire et le renforcement des outils numériques permettraient de renforcer les connaissances et les compétences des étudiants. D'une manière générale, il serait utile de développer une approche par compétence pour définir les contenus des enseignements par rapport aux métiers visés, et d'en assurer un suivi via des outils idoines (portefeuille de compétences).

Le pilotage de la formation doit s'appuyer sur des outils de suivi des étudiants et des diplômés. Le conseil de pilotage de la formation, élargi aux représentants du monde socio-économique, pourrait constituer un bon levier pour l'amélioration de la qualité des enseignements, le suivi des diplômés et l'aide à l'insertion professionnelle. La formalisation et l'animation du réseau des Alumni permettrait aussi de favoriser cette insertion.

Pour soulager la situation de nombreux étudiants en double activité, il pourrait être intéressant de développer plus formellement une stratégie de formation continue à destination des entreprises et des organisations libanaises. Cela pourrait éventuellement passer par une offre de parcours en alternance.

VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT



Monsieur François PERNOT
Directeur du Département Europe et International - HCÉRES

Objet : Observations de nature stratégique relatives aux rapports d'évaluation de 4 diplômes de Licence à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG)

Cher Monsieur,
En vous remerciant pour votre précieux effort ainsi que le comité d'experts du HCÉRES présidé par Monsieur GODELIER Eric, déployé en soutien de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion dans la mise en place d'un processus d'assurance-qualité afin d'aligner ses offres de formations aux standards de qualité reconnus au niveau européen et international ainsi que dans la mise en place d'un projet d'évaluation et d'accréditation par le HCÉRES.

Et en sollicitant votre soutien davantage pour aboutir à une accréditation, pour couronner le succès de ce projet et le mérite de l'Université Libanaise,

Et à la suite de la demande d'évaluation et d'accréditation présentée par la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Libanaise à l'HCÉRES dans cet objectif,

Et à la suite des rapports d'évaluation présentés par la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Libanaise pour 4 diplômes dans lesquels nous avons pointé les objectifs prioritaires de nos formations,

Et à la suite de la visite d'évaluation (virtuelle) des membres du comité d'experts du HCÉRES en date du 21 et 22 Octobre 2020,

Et à la suite des rapports d'évaluation rédigés par le comité d'experts du HCÉRES pour les 4 formations de Licence (Comptabilité et Audit, Finance et Établissements Financiers, Informatique de Gestion et Management) de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, nous présentons en Annexe de la présente lettre les observations de nature stratégiques et nous nous engageons totalement dans la prise en compte des recommandations du rapport d'évaluation du comité d'experts du HCÉRES.

Veuillez agréer, cher Monsieur, l'expression de notre considération la plus distinguée.

Beyrouth le 13 Janvier 2021

Recteur de l'Université Libanaise

Fouad Ayoub



Annexe Observations de nature stratégique

Dans cet annexe, la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FSEG) de l'Université Libanaise présente ses observations de nature stratégique.

Suivi du parcours universitaire et professionnel de nos étudiants

Concernant le manque d'informations liées à l'insertion professionnelle de nos diplômés ainsi qu'un manque de suivi concernant le parcours universitaire de nos étudiants. Effectivement il n'existe pas à ce jour d'enquête de suivi des diplômés au sein de la FSEG. En revanche, ce point fondamental constitue un des projets de la FSEG qui sera concrétisé dans le cadre d'un Observatoire de l'Insertion Professionnelle pour le suivi longitudinal du parcours universitaire et professionnel de l'ensemble de nos étudiants inscrits en Licence L1 à partir de l'année 2020. L'objectif de cette cellule serait de développer une base de données liée au parcours de nos étudiants durant leur scolarité à la FSEG, aux flux de sorties à l'issue de chaque niveau de la licence (L1, L2, L3) et au-delà et être en mesure de quantifier et qualifier les réussites et les échecs à la FSEG et surtout de créer un réseau formalisé des Alumni de la FSEG pour le suivi des diplômés de la FSEG. Cette dernière mission se fera en étroite collaboration avec le « *Alumni Affairs Office* » créée à l'Université Libanaise le 24 Mai 2018 à la suite des recommandations du HCÉRES. Nous tenons à préciser que les taux d'insertion professionnelle de nos diplômés pour l'ensemble des 4 formations évaluées (autour de 45%) sont en corrélation avec le taux de chômage au Liban durant les 5 dernières années et qui a atteint en 2020 les 50% à la suite d'un environnement économique dégradé.

Intégration du numérique dans les enseignements

Concernant la faible prise en compte des usages du numérique dans la formation en Comptabilité et Audit, en Finance et Établissements Financiers, en Informatique de Gestion et en Management. Il s'agit là d'un des piliers du projet de perfectionnement des cours à la charge du « comité syllabus » institué récemment au sein de la FSEG. Il s'agit par là d'intégrer la dimension du numérique dans les enseignements spécifiques à chaque formation afin que les étudiants acquièrent, dans leur champ de formation, des compétences numériques leur donnant un avantage compétitif lors de leur insertion sur le marché du travail et pour qu'ils soient les acteurs-clés de la transformation digitale en cours.

Création de trois comités stratégiques

Au cours de l'année 2020, 3 comités ont été créés au sein de la FSEG et qui travaillent en parallèle :

-Un « *comité qualité* » formé début 2020 dont l'objectif est de perfectionner les outils d'évaluation des enseignements pour une amélioration continue de la qualité des enseignements.

Ce comité a pour mission d'intégrer des modalités d'évaluations numérisées et uniformes.

-Un « *comité syllabus* » formé fin 2020 dont l'objectif est de reconcevoir le contenu et les objectifs des cours de façon à consolider non seulement les compétences dites « hard » et techniques des étudiants mais de développer leurs compétences interrelationnelles et professionnelles relatives à chacune des formations.

-Un « *comité recherche* » initié au 1^{er} semestre de l'année 2020 dont l'objectif est de renforcer le lien « formation-recherche », la sensibilisation à la recherche de l'ensemble de notre communauté universitaire, et d'ouvrir des opportunités de poursuites d'études en Master Recherche.

En particulier, le « comité syllabus », composé d'une équipe pédagogique spécialisée dans l'ensemble des formations délivrées par la FSEG, a pour mission, à partir de Janvier 2021, de reconcevoir les contenus des cours, retravailler la cohérence d'ensemble entre les enseignements de chaque formation et la lisibilité de la spécialisation progressive. C'est dans l'objectif de reconcevoir les formations en termes de « *compétences* » que ce comité a été créé afin d'aligner nos enseignements aux besoins du marché du travail, d'améliorer l'employabilité de nos diplômés, répondre aux besoins de compétences polyvalentes exprimées par les employeurs privés et publics.

Renforcement des partenariats avec les acteurs socio-économiques

Concernant les partenariats avec les employeurs, nous réfléchissons au développement et à la réactivation d'un ensemble de partenariats avec des acteurs-clés du monde socio-économique tels que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Beyrouth et de Tripoli, le Conseil Économique et Social du Liban et le Rassemblement des Dirigeants et Chefs d'Entreprises Libanais du Monde (RDCL). Ces partenariats auront également pour intérêt d'intégrer des professionnels dans la conception et le perfectionnement de nos offres de formations.

Renforcement des partenariats internationaux

Concernant la place de l'international, plusieurs projets de partenariats internationaux sont en cours avec des institutions d'enseignements supérieurs européens et nord-américains afin d'aider nos étudiants à partir en études à l'international.



Évaluation et accréditation internationales

DÉCISION D'ACCRÉDITATION

Licence Management

Université Libanaise
Faculté Sciences Économiques et de
Gestion

LIBAN

Avril 2021

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE COMITÉ

Le Hcéres a construit son processus d'évaluation fondé sur un ensemble d'objectifs que les formations supérieures doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en quatre 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 la formation : c'est la commission d'accréditation qui prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif de l'évaluation de la formation. 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 du diplôme concerné par la formation accréditée. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France du diplôme ainsi labellisé.

APPRÉCIATION DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : FINALITÉ DE LA FORMATION

Critère d'accréditation

La formation affiche de façon claire et lisible les connaissances et compétences à acquérir. Les étudiants et parties prenantes connaissent les débouchés de la formation en matière de métiers et de poursuite d'études.

Appréciation du critère

Cette licence vise à proposer un enseignement supérieur gratuit à destination d'étudiants majoritairement issus de la classe moyenne libanaise. Les diplômés peuvent prétendre à une vaste liste d'emplois de généraliste en gestion (employés ou cadres administratifs). Elle semble être un moyen privilégié pour l'accès à certains postes de la fonction publique. Néanmoins, il serait utile de mieux différencier les métiers directement accessibles avec une licence et ceux qui nécessitent d'être titulaire d'un master.

Elle est adaptée pour un étudiant cherchant une formation généraliste mais pas forcément pour celui qui souhaiterait de spécialiser très rapidement dans un des domaines du management. Toutefois, un tel projet de formation peut être réalisé dans d'autres autres licences de la FSEG. Cette question est importante car le positionnement de cette licence généraliste et/ou un problème d'information ou de communication auprès des étudiants pourraient expliquer la diminution du nombre d'étudiants en licence 2 (non perceptible en licence 3). Une réflexion doit être menée plus à l'échelle de la FSEG pour positionner cette licence au sein de l'offre de formation en gestion. Deux stratégies sont possibles : soit un renforcement du caractère généraliste de cette licence soit un positionnement plus orienté sur une des disciplines de la gestion, la GRH ou la logistique par exemple, non couverts par les autres licences. Cela dépasse malgré tout le cadre de cette évaluation mais cette question stratégique devra être traitée par la FSEG.

DOMAINE 2 : POSITIONNEMENT DE LA FORMATION

Critère d'accréditation

La formation a défini un positionnement global adapté à ses finalités incluant une articulation claire avec la recherche, des partenariats académiques et/ou avec le monde socio-économique et culturel, des partenariats nationaux et/ou internationaux.

Appréciation du critère

La licence « Management » est fortement concurrencée et son absence d'intitulé explicite rend difficile son identification sauf à en faire une force pour un étudiant cherchant une formation de généraliste.

Le dossier reste assez flou sur la nature des relations entre le programme de la licence et la recherche. Toutefois, une stratégie semble émerger dans ce domaine avec le lancement, au sein de la FSEG, d'un département de la recherche en juin 2020.

Le dossier présente une série de partenariats, notamment internationaux. Toutefois, ces conventions ne portent pas particulièrement sur les domaines du management et ne semblent pas avoir beaucoup de portée pour les étudiants de la licence. On pourrait s'attendre par exemple à une offre de mobilités internationale.

DOMAINE 3 : ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

Critère d'accréditation

La formation intègre des modules d'enseignement structurés, progressifs, adaptés aux différents publics. Elle permet d'acquérir des connaissances et compétences additionnelles et elle est cohérente avec le contexte socio-économique.

La formation intègre des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle tels que projets et stages, TICE et innovations pédagogiques.

La formation est ouverte à l'international.

Appréciation du critère

La formation se décompose en deux périodes de 3 semestres avec des enseignements communs à toutes les licences de la FSEG ou spécifiques.

La place de la professionnalisation via des stages est insuffisante (aucun stage obligatoire sur les trois années) et les pratiques pédagogiques sont dans l'ensemble assez classiques (absence d'approches par simulations, ou par projets tutorés). La faculté ne dispose pas de moyens informatiques matériels et logiciels suffisants pour préparer les diplômés aux futurs usages numériques pourtant présents dans les métiers du management.

La FSEG a, en 2018, mis en place un Centre des Métiers, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (CENTREMINE) qui propose des formations gratuites aux étudiants, l'accès à des réseaux et des aides pour des emplois, des partenariats public/privé. Ce service est offert à l'ensemble des étudiants de la FSEG.

DOMAINE 4 : PILOTAGE DE LA FORMATION

Critère d'accréditation

La formation a un dispositif de pilotage clair et opérationnel, incluant la participation des partenaires et des étudiants.

Elle est mise en œuvre par une équipe pédagogique organisée disposant de données précises et à jour.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et connues des étudiants.

Les enseignements et les unités de mise en situation professionnelle sont transcrits en compétences.

Des mesures anti-fraude ont été mises en place.

Appréciation du critère

La FSEG est organisée en 7 départements dont un s'occupe plus particulièrement du tronc commun des 3 premiers semestres. Le département « Management » pilote donc uniquement les 3 semestres de spécialisation. Au sein de la faculté, le pilotage de la licence se répartit en 4 niveaux : doyen/ directeur de site/chef de la formation « Management » / coordinateur de matière. Parce qu'elle intègre de très nombreux niveaux de pilotage et autant de niveaux de prise de décision, cette forme de gouvernance apparaît complexe.

Le conseil de la formation avec quelques aménagements, pourrait constituer un conseil de perfectionnement. Il n'existe pas de suivi des cohortes (réussite étudiante) ni de collecte de données du devenir des licenciés. Ceci tient probablement à l'absence de personnel administratif dédié et à un système d'information inadapté.

L'équipe pédagogique est essentiellement composée de vacataires professionnels docteurs travaillant en entreprises dans les différents domaines du management.

L'évaluation des connaissances est classique et n'introduit pas une approche par les compétences. Certains enseignants proposent de manière informelle aux étudiants une aide à l'insertion professionnelle.

Le réseau Alumni est insuffisamment formalisé et mobilisé.

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 attire cependant l'attention de l'université sur les points ci-dessous qu'elle doit s'efforcer de résoudre.

La licence « Management » est à ce jour la seule licence de la FSEG ayant un positionnement généraliste et non un positionnement spécialisé sur un des domaines des sciences de gestion. Cela peut répondre à une attente des étudiants et des entreprises et constituer ainsi un atout de la formation. Pour autant, le dossier d'auto-évaluation de la FSEG semble considérer que ce positionnement serait une faiblesse. Auquel cas, la FSEG devrait mener une réflexion sur le positionnement de cette licence au sein de l'offre globale de la faculté en licence. Deux stratégies semblent possibles : soit un renforcement du caractère généraliste de cette licence, notamment par l'ajout de certains domaines du management et un approfondissement du niveau des enseignements généralistes du L4 au L6 ; soit le renoncement au caractère généraliste via un positionnement plus orienté sur une des disciplines de la gestion - GRH ou logistique par exemple – qui ne sont pas actuellement couverts par les autres licences « spécialisées » (comptabilité, finance, marketing, etc..). Toutefois, cette évolution de l'offre de formation de la FSEG dépasse le cadre de ce comité d'évaluation. Cette question stratégique mériterait à l'évidence d'être traitée par la FSEG.

La présence d'une part, d'un projet tutoré, d'autre part, d'un stage obligatoire et le renforcement des outils numériques permettraient de renforcer les connaissances et les compétences des étudiants. D'une manière générale, il serait utile de développer une approche par compétence pour définir les contenus des enseignements par rapport aux métiers visés, et d'en assurer un suivi via des outils idoines (portefeuille de compétences).

Le pilotage de la formation doit s'appuyer sur des outils de suivi des étudiants et des diplômés. Le conseil de pilotage de la formation, élargi aux représentants du monde socio-économique, pourrait constituer un bon levier pour l'amélioration de la qualité des enseignements, le suivi des diplômés et l'aide à l'insertion professionnelle. La formalisation et l'animation du réseau des Alumni permettrait aussi de favoriser cette insertion.

Pour soulager la situation de nombreux étudiants en double activité, il pourrait être intéressant de développer plus formellement une stratégie de formation continue à destination des entreprises et des organisations libanaises. Cela pourrait éventuellement passer par une offre de parcours en alternance.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Thierry Coulhon, président



Date : Paris, 8 avril 2021



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

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

