

DOCUMENT D'ACCRÉDITATION

SUIVI DE L'ACCRÉDITATION INSTITUTIONNELLE

Université Libanaise

Liban

Décembre 2021

Rapport publié le 07/01/2022

SOMMAIRE

Proposition du comité relative au suivi de l'accréditation	pages 03 à 16
Observations de l'établissement	pages 17 à 20
Décision d'accréditation	pages 21 à 27

PROPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS RELATIVE AU SUIVI DE L'ACCRÉDITATION INSTITUTIONNELLE

Université Libanaise

Liban

Septembre 2021

Le Hcéres a mis en œuvre le suivi de l'accréditation institutionnelle de l'Université Libanaise, prononcée en 2018. Les critères d'accréditation utilisés sont les critères spécifiques de l'accréditation institutionnelle à l'étranger, adoptés par le Collège du Hcéres le 4 octobre 2016. Ils sont disponibles sur le site internet du Hcéres www.hceres.fr.

En raison de circonstances exceptionnelles, le déroulé de l'évaluation/accréditation 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/accréditation institutionnelle : envoi par l'établissement, à l'échéance de la décision, de son rapport de suivi d'accréditation (RSA) 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 ENQA¹.

Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

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).

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

I. INTRODUCTION

L'Université Libanaise (UL) a sollicité une évaluation/accréditation institutionnelle auprès du Hcéres en 2018. Les critères d'accréditation sont ceux qui ont été adoptés par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Ils sont disponibles sur le site internet du Hcéres www.hceres.fr.

Cette démarche a abouti à un rapport d'évaluation² suivi d'une décision d'accréditation³. Ainsi, l'UL a reçu, le 29 octobre 2018, l'accréditation du Hcéres sous conditions, à savoir une visite de suivi après trois années de fonctionnement afin de vérifier la mise en œuvre des sept recommandations mentionnées en conclusion de la décision d'accréditation. Ces recommandations étaient :

- mettre en place des Conseils centraux pour définir les stratégies d'une part pour les formations et d'autre part pour la recherche ;
- établir un schéma directeur pour les systèmes d'information visant à leur intégration au niveau institutionnel avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision ;
- étendre le processus d'assurance qualité à l'ensemble des composantes et des services administratifs ;
- mettre en œuvre rapidement les principales propositions de l'ancien « Comité central de la gestion de la recherche scientifique » de 2012 : conseil institutionnel de la recherche, bureau central de la recherche, structuration d'équipes de recherche de taille critique, reconnaissance des activités de recherche dans les conditions de travail et dans la progression de la carrière, et ce afin de parvenir à une meilleure coordination intra et inter facultaire ;
- formaliser, coordonner, mettre en œuvre pour l'ensemble de l'institution des obligations communes de procédures et de moyens pour les services de soutien aux étudiants : accueil, information, orientation, insertion professionnelle, vie sur les campus ;
- renforcer les exigences des critères académiques lors des campagnes d'emplois par l'introduction d'experts extérieurs dans les comités d'évaluation des candidatures ;
- mener à son terme le plan de structuration des campus.

En date du 8 janvier 2021, une nouvelle convention est signée entre l'UL et le Hcéres, entérinant la mise en place du suivi de l'accréditation institutionnelle de l'université.

II. MÉTHODOLOGIE

En raison des circonstances sanitaires exceptionnelles, le déroulé de la procédure de suivi a été adapté : la visite physique du comité a été remplacée par des séances d'entretiens en visioconférence. Les principes fondamentaux de l'évaluation d'un établissement ont cependant été respectés : envoi par l'établissement de son Rapport de Suivi d'Accréditation (RSA) et des documents annexes demandés, mise en place du comité d'experts par le Hcéres, travail collégial du comité, entretiens avec l'établissement en visioconférence, rédaction par le comité d'experts d'une proposition détaillée à l'intention de la Commission d'accréditation.

Le Comité d'experts du Hcéres est composé de membres qui ont participé à l'évaluation en juillet 2018 :

- Jean-Louis Vanherweghem, professeur émérite de médecine, Recteur et Président honoraires de l'Université Libre de Bruxelles et membre titulaire de l'Académie de Médecine de Belgique (président du Comité) ;
- Nicolas Chaigneau, professeur des universités, sciences économiques, Université Lumière Lyon 2 ;
- François Tavernier, Directeur général des services, École Normale Supérieure Paris Saclay.

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

² Hcéres : rapport d'évaluation, Université Libanaise, septembre 2018.

³ Hcéres : décision d'accréditation, Université Libanaise, Beyrouth – Liban, octobre 2018.

Pour vérifier la mise en œuvre des recommandations du Hcéres de 2018 et rédiger le Rapport de Suivi d'Accréditation⁴, l'UL a mis en place un Comité central d'assurance qualité de neuf personnes, présidé par le Recteur et composé des membres suivants :

- Membres permanents :
 - Coordinatrice générale du Bureau des relations internationales et du Comité de l'assurance qualité ;
 - Coordinatrice générale du Bureau des langues, coordinatrice de l'assurance qualité en lettres et sciences humaines ;
 - Coordinatrice de l'assurance qualité en sciences médicales ;
- Collaborateurs :
 - Directeur du Bureau de recherche-développement ;
 - Doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion ;
 - Coordinateur général du Comité supérieur des programmes ;
 - Coordinatrice générale du Bureau communication-information ;
 - Responsable du Comité central des bâtiments ;
 - Assistante administrative du Bureau des relations internationales.

L'UL a articulé la rédaction de son RSA 2021 sur la base des sept recommandations émises en 2018 par la Commission d'accréditation du Hcéres.

Neuf visioconférences ont été organisées les 19 et 20 mai 2021. Elles ont réuni les membres du Comité du Hcéres avec :

- le Recteur accompagné du Comité central d'assurance qualité ;
- le Coordinateur général du Comité supérieur des programmes et quatre membres issus des Comités de formation des facultés ;
- Trois directeurs issus des bureaux d'orientation des facultés, le directeur du centre MINE et le Président de l'association des alumni ;
- la directrice du Bureau de la communication-information, le directeur du Centre des ressources informatiques, et le responsable de la plateforme Teams ;
- le directeur du Bureau de recherche-développement et cinq membres de ce Comité ;
- le responsable du Comité central des bâtiments ;
- Un panel de sept doyens de faculté ;
- les membres du Comité central de l'assurance qualité ;
- le Recteur pour un entretien final.

III. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION 2021

L'UL est la seule université publique du Liban. Elle est régie par une loi de 1967 qui fixe ses structures et les principales modalités de son fonctionnement. L'UL comprend 16 facultés et 3 Écoles doctorales. Sa dispersion géographique sur l'ensemble du territoire libanais explique la multiplication d'implantations facultaires appelées « sections » au nombre de 68.

La population étudiante est passée de 79 300 inscrits en 2017-2018⁵ à 82 000 à la rentrée 2020⁶. La population étudiante de l'UL représente 50% des effectifs de l'enseignement supérieur au Liban. L'établissement explique cette croissance par la crise économique qui amène un nombre plus important de candidats à l'enseignement supérieur vers le secteur public en raison des frais d'inscription plus abordables que ceux du secteur privé.

⁴ Université Libanaise : Rapport de Suivi d'Accréditation sous conditions par le Hcéres, 2018-2021 et annexes, Beyrouth, 2021.

⁵ Hcéres, Rapport d'évaluation, Université Libanaise, Septembre 2018, p 3.

⁶ RSA, p 23.

Depuis 2018 jusqu'à ce jour, le Liban vit une succession de crises et/ou de catastrophes qui n'ont pas été sans conséquences pour l'UL :

- l'explosion d'un stock de nitrate d'ammonium dans le port de Beyrouth le 4 août 2020 a fortement impacté l'UL : l'Université déplore 27 victimes (24 blessés et 3 décès)⁷ et des dégâts matériels affectant 22 bâtiments des facultés ou de l'administration centrale pour un montant d'environ 1,5 million de dollars⁸ ;
- la crise politique et l'absence d'un gouvernement de plein exercice n'ont pas permis à l'UL d'obtenir les modifications législatives de la loi de 1967 pourtant nécessaires aux réformes des structures ou des modalités de fonctionnement inscrites par l'UL dans ses projets de changement⁹ ;
- la crise économique, avec l'importante inflation qui l'a accompagnée, a réduit le financement effectif de l'Université, diminué le pouvoir d'achat des enseignants et obéré les capacités d'achats et de travaux de l'UL. En effet, si le taux de change officiel fixé par l'Etat est aujourd'hui de 1500 LB pour 1 \$, le taux pratiqué par les banques est de 3 500 LB pour 1 \$ tandis que celui pratiqué par le marché pour l'achat de produits est de 12 000 LB pour 1 \$¹⁰. Face à cette situation, l'UL a comprimé ses dépenses. Par exemple, le budget alloué aux programmes de recherche a été réduit à 67% de ce qu'il était en 2015-2016, exprimé en LB, mais à 70% si on l'exprime en euros¹¹. Enfin, le pouvoir d'achat des enseignants, suivant leur rang hiérarchique, est aujourd'hui de 300 à 500 dollars par mois¹² ;
- la crise sanitaire due à la pandémie du Coronavirus a obligé l'UL à revoir, en urgence en février 2020, ses modalités d'enseignement et à basculer du présentiel vers le distanciel, en assurant l'accès à ces nouvelles modalités pour tous les enseignants et les étudiants¹³.

Dans son analyse, le Comité a pris en compte ce contexte difficile.

⁷ Entretien avec le Recteur.

⁸ RSA, pp 27-28.

⁹ Entretien avec le Recteur.

¹⁰ Entretien avec le responsable du Comité central des bâtiments.

¹¹ RSA, p 11.

¹² Entretien avec le Recteur.

¹³ RSA p 13-14 et entretien avec le responsable des ressources informatiques.

IV. ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : STRATÉGIE 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 en 2018

Par une stratégie visant à offrir une offre de formation très large sur l'ensemble du territoire avec des droits d'inscription modérés, l'établissement répond à sa mission de service public et de démocratisation des études. La gouvernance de l'établissement est basée sur une représentation forte des composantes. Si ce système permet de prendre en compte le nécessaire équilibre politico-religieux et territorial au sein des services publics, il est néanmoins peu propice au pilotage de projets collectifs et à la conduite du changement.

L'organisation interne est multi stratifiée mais elle est bien définie jusqu'à son niveau de granularité le plus fin (départements, sections, facultés, université). Les missions publiques de formation sont bien assurées, mais comme les missions de recherche, elles sont laissées à l'initiative des composantes voire des individus.

Au vu de l'organisation de l'université, les parties prenantes (les composantes représentées chacune par un doyen et un enseignant) participent, voire même assurent la gouvernance. Bien que la participation étudiante à la gouvernance soit prévue, elle n'est pas effective (voir domaine 3).

Recommandation 2018 de la Commission d'accréditation relative, en tout ou en partie, au domaine 1 :

« La Commission recommande à l'université de mettre en place des Conseils centraux pour définir les stratégies d'une part pour les formations, et d'autre part pour la recherche ».

Évaluation 2021

En raison de l'instabilité politique au Liban, l'UL n'a pas pu obtenir les modifications de la loi de 1967 nécessaires à la réforme de ses structures, notamment l'installation de Conseils centraux délibératifs. Elle a cependant pallié ce problème par le renouvellement et l'affirmation du rôle du Comité Supérieur des Programmes et Curricula, d'une part, et d'un Bureau de Recherche et de Développement, d'autre part. Ces instances contribuent à un pilotage institutionnel de la formation et de la recherche. On peut ainsi relever l'impulsion donnée par l'institution en faveur de la prise en compte des critères de professionnalisation et d'employabilité des étudiants dans son offre de formation, et de la sélection des programmes dans le domaine de la recherche. Le comité souligne aussi la capacité institutionnelle à basculer totalement dans les délais les plus brefs vers l'enseignement numérique.

Deux autres organes contribuent également à soutenir une politique institutionnelle :

- le Bureau de communication et d'information (BCI), mis en place en 2019, dépend directement du rectorat. Il construit l'image extérieure de l'institution et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance de l'ensemble de la communauté universitaire. Il a ainsi créé des réseaux entre les facultés pour faire connaître à tous les compétences et les performances des uns et autres et générer un sentiment de fierté institutionnelle. Il alimente aussi la communication vers l'extérieur avec des informations validées et uniformisées. Depuis la création du BCI, La page

Facebook de l'UL est ainsi passée de 20 000 à 100 000 « suiveurs ». Un nouveau site Web est également en préparation¹⁴ ;

- le Comité central d'Assurance qualité promeut et pilote au niveau des facultés, suivant une méthodologie uniforme, les processus d'accréditation des formations et de certains services administratifs¹⁵.

Cependant, le contexte politique n'a pas encore permis à l'UL d'organiser des élections de délégués étudiants au Conseil de l'Université.

Le Comité estime que l'UL, malgré les contraintes légales qui sont les siennes, a réussi à mettre en place des structures de gouvernance qui lui permettent de piloter des projets collectifs créateurs de changement. En conséquence :

Le Comité recommande cependant à l'institution de poursuivre avec insistance ses démarches pour obtenir du gouvernement libanais une nouvelle loi qui lui accorde une plus grande autonomie dans son pilotage interne et dans le choix de ses structures de gouvernance.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Critère d'accréditation

L'établissement développe une politique de recherche et 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 en 2018

La politique de formation est adaptée à la volonté de l'Université Libanaise de permettre l'accès à l'enseignement supérieur pour tous, sur l'ensemble du territoire et tient compte des besoins de la société libanaise même si les milieux socio-économiques ne sont pas associés à l'élaboration de l'offre de formation. En revanche, la politique de la formation et de la recherche est laissée aux composantes voire aux individus. L'établissement ne dispose pas d'instance susceptible d'orienter et de piloter une stratégie institutionnelle de recherche. La réponse aux besoins de l'environnement socio-économique est donc hétérogène et il n'y a pas de stratégie clairement affirmée au niveau institutionnel.

L'articulation entre la formation et la recherche est organisée par des masters de recherche au niveau des facultés et par une formation doctorale au niveau des écoles doctorales, souvent dans le cadre d'un partenariat international.

L'offre de formation est touffue, ce qui peut nuire à sa visibilité d'autant que l'information la concernant est laissée aux composantes. Les procédures relatives aux étudiants sont également laissées à l'initiative des composantes et sont donc hétérogènes.

Recommandations 2018 de la Commission d'accréditation relatives, en tout ou en partie, au domaine 2 :

- « La Commission recommande à l'université de mettre en place des Conseils centraux pour définir les stratégies d'une part pour les formations et d'autre part pour la recherche ».
- « La Commission recommande à l'université de mettre en œuvre rapidement les principales propositions de l'ancien Comité central de la gestion de la recherche scientifique de 2012 : création d'un Conseil institutionnel de la recherche et d'un Bureau central de la recherche,

¹⁴ Université Libanaise, RSA 2011, p 21-22 et entretien avec la directrice du BCI.

¹⁵ Voir le domaine 6.

structuration d'équipes de recherche de taille critique, reconnaissance des activités de recherche dans les conditions de travail et dans la progression de la carrière, et ce afin de parvenir à une meilleure coordination intra et inter facultaire ».

- « La Commission recommande à l'université de renforcer les exigences des critères académiques lors des campagnes d'emplois par l'introduction d'experts extérieurs dans les comités d'évaluation des candidatures ».

Évaluation 2021

La décision récente de renouveler les missions et la composition du Comité Supérieur des Programmes et Curricula¹⁶ (qui, formellement, existe depuis 2009) a incontestablement permis d'impulser une nouvelle dynamique dans la mise en œuvre de l'offre de formation. Ce comité s'était efforcé par le passé de contribuer à la définition d'un cadre commun guidant le processus d'amélioration des formations mais, faute de voir son action clairement soutenue et affirmée par l'UL, il avait fini par occuper une place très marginale dans le domaine de la politique de formation, celle-ci étant laissée entre les mains des facultés. Il en est désormais autrement, la direction de l'UL ayant fait le choix de faire de ce comité le levier d'une démarche volontariste visant à la fois à harmoniser la structure des programmes des facultés et à accompagner celles-ci dans leurs initiatives d'évolution de leurs diplômes.

Cette inflexion constitue un progrès indéniable et s'avère d'autant plus utile qu'elle se produit au moment même où de nombreuses facultés, à l'invitation de l'UL, sont désormais engagées dans un vaste mouvement de révision de leurs formations en vue de l'obtention d'accréditations externes¹⁷. Dans ce contexte, les échanges entre le Comité Supérieur et les équipes pédagogiques (regroupés au sein de comité de formations facultaires et/ou de comités « accréditation) semblent nombreux et le travail collaboratif intense¹⁸, selon une logique à la fois ascendante - les facultés étant porteuses de souhaits de modification de programmes - et descendante - le Comité Supérieur émettant ensuite des recommandations visant à garantir un cadre pédagogique homogène à l'échelle de l'UL (nombre de crédits, poids respectif des différents types et modalités d'enseignement, volume horaire total des formations, etc.). Parallèlement, le Comité Supérieur s'efforce de dessiner des pistes d'évolution de l'offre de formation des facultés (encouragement à la création de masters professionnels ou à la mise en place de passerelles et de programmes inter-facultaires).

Pour autant, en raison de la loi encadrant la mise en œuvre de la mission de formation de l'UL, le Comité Supérieur des Programmes et Curricula reste dépourvu du pouvoir formel d'impulser de lui-même des modifications de programmes dans telle ou telle faculté, et de porter ainsi en propre une véritable politique de formation adossée à des priorités précises (ayant alors vocation à être prises à leur compte par les facultés). À vrai dire, ces priorités restent encore mal définies à l'échelle de l'UL, en dehors de la volonté affirmée d'améliorer l'adéquation entre les objectifs des programmes et les possibilités réelles d'insertion professionnelle¹⁹. Par ailleurs, et dans un autre registre, l'action du Comité Supérieur des Programmes et Curricula et celle du Bureau central de la recherche et du développement ne paraissent pas coordonnées, alors même que cela pourrait sans doute permettre de nourrir la réflexion de l'UL sur une meilleure articulation entre la formation et la recherche.

Dans le domaine de la recherche, l'UL a contourné l'impossibilité légale dans laquelle elle se trouvait de constituer un Conseil central de la recherche par la mise en place du Bureau central de la recherche et du développement (BCRD). Créé le 27 décembre 2019, ce Bureau a notamment pour mission de proposer les priorités de recherche, de coordonner la politique de création de laboratoires, de proposer et gérer le budget de la recherche et d'évaluer la production scientifique. Ce Bureau peut faire appel à trois comités scientifiques : comité de pilotage du processus d'évaluation des publications et de la production scientifique, comité de gestion du processus d'évaluation des équipes de recherche et des

¹⁶ Université Libanaise, RSA 2021, p 3-4 et annexe au RSA, décision 609, composition d'un comité supérieur pour le développement des programmes et curricula.

¹⁷ Entretien avec le comité central d'assurance qualité.

¹⁸ Entretien avec le coordinateur général du Comité Supérieur des Programmes et Curricula et les membres des comités de formation des facultés.

¹⁹ Entretien avec le comité central d'assurance qualité.

laboratoires, comité de gestion du budget de la recherche scientifique²⁰. Placé directement sous l'autorité du Recteur, le Bureau comprend 19 membres représentant chacun une des composantes (facultés et écoles doctorales). L'un d'entre eux dirige le Bureau²¹. Malgré les crises, l'UL a pu maintenir sa production scientifique avec 1052 publications répertoriées dans Scopus en 2019 et 864 en 2020²².

Le BCRD incite les facultés à fédérer les laboratoires de recherche qui partagent les mêmes thématiques, à créer des départements de la recherche dans les facultés pour lesquelles la loi de 1967 n'oblige pas à disposer de centres de recherche et à regrouper des chercheurs pour constituer des laboratoires de recherche avec une « masse critique » suffisante. On peut citer l'exemple de la faculté de pédagogie qui a créé deux laboratoires, l'un en didactique, l'autre en innovations pédagogiques, en rassemblant 5 équipes de chaque côté²³.

Enfin, au sujet du recrutement et de la gestion du personnel scientifique, l'UL a élaboré un projet de décret, qui est en attente de prise en compte par le gouvernement et définit les activités scientifiques nécessaires à la progression de carrière des enseignants. Il fixe notamment le nombre de publications nécessaires pour passer d'un grade à un autre. Pour bénéficier d'avis extérieurs dans l'examen des candidatures à un poste d'enseignant, à défaut de modifications de la loi, l'UL a recours à la « lettre de recommandation » sollicitée auprès de collègues du vaste réseau international²⁴ de l'UL.

Le Comité estime que l'UL a démontré, depuis 2018 sa capacité à impulser une réelle politique institutionnelle dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, d'autant plus marquante dans le domaine de la recherche car elle y était quasi inexistante. En conséquence :

Le Comité suggère à l'Université de mettre en place une coordination entre les activités du Comité Supérieur des Programmes et Curricula et le Bureau Central de la Recherche et Développement de façon à mieux articuler son offre de formation et son potentiel de recherche.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

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 en 2018

Les ressources pour l'apprentissage et la qualité de vie des étudiants sont laissées à l'initiative des composantes et leur effectivité est donc hétérogène. L'établissement mène cependant un plan de structuration des campus qui prend en compte ces paramètres et qui est soit réalisé (campus de Hadath), soit en voie de réalisation (Tripoli, Mont-Liban), soit en projet encore à financer.

L'accueil des étudiants tout au long de leur parcours n'est pas organisé au niveau institutionnel mais il est, dans la plupart des facultés, pris en charge par les enseignants-coordonateurs dans une politique dite de la « porte ouverte ».

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est bien prévue, mais elle n'est pas effective par la crainte exprimée de violences politico-religieuses en cas d'organisation d'élections. Des étudiants sont cependant informellement associés aux conseils de faculté.

²⁰ Université Libanaise, annexe au RSA, décision 3985, création du Bureau de recherche et développement, 27 décembre 2019.

²¹ Université Libanaise, annexe au RSA, membres du Bureau central de la recherche et du développement, 2021.

²² Université Libanaise, Annexe au RSA, publications sur Scopus par année, 2021.

²³ Entretien avec les membres du BCRD.

²⁴ Entretien avec le Recteur.

Recommandation 2018 de la Commission d'accréditation relative, en tout ou en partie, au domaine 3 :

« La Commission recommande à l'université de formaliser, coordonner, mettre en œuvre pour l'ensemble de l'institution des obligations communes de procédures et de moyens pour les services de soutien aux étudiants : accueil, information, orientation, insertion professionnelle, vie sur les campus ».

Évaluation 2021

Dans le prolongement direct des recommandations émises par le Hcéres en 2018, l'UL a récemment défini les contours d'une stratégie commune en matière d'information et d'orientation qui s'est concrétisée par la création, dans chaque faculté, de « bureaux d'orientation ». Ces bureaux disposent d'une feuille de route établie par l'UL²⁵ qui couvre tout un ensemble d'actions visant à favoriser la réussite des étudiants tout au long de leur parcours de formation. Il s'agit notamment d'informations sur les passerelles et les équivalences, ou encore les possibilités de mobilité internationale, de séances d'orientation active pour la poursuite d'études en masters ou le choix d'options, ou encore de création de groupes de niveau au sein des formations.

En pratique, l'organisation adoptée pour déployer ces bureaux à l'échelon facultaire est très variable d'une structure à l'autre. Selon les cas, ceux-ci sont pris en charge par les responsables de départements, des comités ad-hoc ou des enseignants faisant office de conseillers d'orientation. Il règne aussi une certaine hétérogénéité en matière d'actions d'information et d'orientation privilégiées²⁶. Ces particularismes sont toutefois justifiés par les spécificités des facultés, tant en matière de modalités d'accès aux formations (avec ou sans concours d'entrée) que d'architecture des parcours. Enfin, dans tous les cas, les activités de ces bureaux sont venues s'ajouter à la charge de travail des enseignants, sans adjonction de moyens supplémentaires. Malgré cela, l'engagement des équipes pédagogiques en faveur de la réussite des étudiants est désormais largement partagé à l'échelle de l'établissement et l'impulsion donnée dans ce domaine par l'UL commence à porter ses fruits.

Des progrès notables peuvent être également constatés dans le registre de l'accompagnement des étudiants vers une insertion professionnelle réussie. Depuis maintenant deux ans, le centre MINE (Centre de Métiers, d'Innovation et d'Entrepreneuriat localisé sur le campus central de Hadath) offre en effet un ensemble de ressources et d'activités²⁷ visant à préparer les étudiants à leur intégration dans le marché du travail (rédaction de curriculum vitae, préparation aux entretiens d'embauche, constitution de dossiers de candidatures, ou encore annonces d'offre d'emplois), et à développer chez ceux-ci une culture entrepreneuriale - la volonté à terme étant d'accompagner les étudiants souhaitant créer une entreprise²⁸. Directement rattaché au Rectorat, ce centre novateur entretient des relations avec chacune des facultés (via un réseau de correspondants étudiants) et son activité semble en plein essor si l'on en juge par le nombre d'étudiants ayant eu recours à ses services et le volume d'offre d'emplois proposés²⁹.

²⁵ Université Libanaise, RSA 2021, p 12-13.

²⁶ Entretien avec les responsables des bureaux d'orientation des facultés.

²⁷ Université Libanaise, RSA 2021, p. 15.

²⁸ Entretien avec le directeur du Centre MINE.

²⁹ Université Libanaise, RSA 2021, p. 16 et annexe 8 au RSA (« Activités du centre MINE »).

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES

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 en 2018

Les relations avec les milieux socio-économiques ne sont pas formalisées au niveau de l'établissement mais existent et fonctionnent bien au niveau de certaines facultés.

En revanche, l'établissement a structuré son management des relations internationales au plus haut niveau et a tissé des réseaux importants de partenariats internationaux au service de la formation et de la recherche qui répondent à sa volonté d'internationalisation et lui apporte une valeur ajoutée certaine.

Recommandations 2018 de la Commission d'accréditation relatives en tout ou en partie au domaine 4 :

La Commission n'a pas formulé de recommandation particulière.

Évaluation 2021

Le Comité d'experts n'a pas procédé à une nouvelle évaluation de ce domaine en raison de l'absence de recommandation émise par la Commission d'accréditation en 2018. À l'occasion des divers entretiens, il a cependant pu constater que l'UL conservait son important réseau international et qu'elle en resserrait la trame grâce à l'impulsion qu'elle a donnée à son association d'Alumni.

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 en 2018

L'allocation des moyens financiers et humains ainsi que leur possible redéploiement ne sont pas utilisés comme des outils de pilotage, le rôle de la gouvernance se limitant à la validation des moyens sollicités par les composantes et à la décision de leur exécution. Il n'y a pas de dimension pluriannuelle.

Le système d'information est éclaté et hétérogène, n'est pas intégré au niveau de l'institution et ne constitue pas un outil de pilotage et d'aide à la décision.

L'établissement bénéficie d'un plan immobilier qui combine couverture territoriale et rationalisation des infrastructures. Les différents campus prévus sont soit réalisés et en exploitation, soit en bonne voie de réalisation, soit encore en projet en attente de financement.

Recommandations 2018 de la Commission d'accréditation relatives, en tout ou en partie, au domaine 5 :

- « La Commission recommande à l'université d'établir un schéma directeur pour les systèmes d'information visant à leur intégration au niveau institutionnel avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision ».
- « La Commission recommande à l'université de renforcer les exigences des critères académiques lors des campagnes d'emplois par l'introduction d'experts extérieurs dans les comités d'évaluation des candidatures ».
- « La Commission recommande à l'université de mener à son terme le plan de structuration des campus ».

Évaluation 2021

Depuis la première visite, l'UL a progressé dans la mise en place des outils numériques de gestion de la scolarité qui est aujourd'hui uniformisée entre les facultés. Cette base de données centralisée a ainsi permis de créer, dans l'urgence, un compte personnel pour chaque étudiant, lui permettant d'accéder aux outils numériques notamment pour les enseignements en distanciel pendant la pandémie. La base de données des ressources humaines a aussi été utilisée pour les comptes numériques des agents.

Il n'y a toutefois pas de schéma directeur des systèmes d'information en cours. Ainsi, la notion de pilotage au sens d'une prise de décision adossée à une objectivation chiffrée des enjeux n'est pas encore intégrée au sein de la gouvernance.

Sur le plan immobilier, malgré la situation économique du pays, au-delà des investissements initiaux très soutenus par divers bailleurs de fonds, le plan de structuration des campus s'est poursuivi et s'est même enrichi. Le Comité souligne les mises en exploitation de plusieurs facultés sur le campus de Tripoli. La question de la projection pluriannuelle des coûts d'exploitation et de maintenance de ces nouveaux campus, et donc de leur pérennité, n'est cependant pas encore prise en compte par l'université.

En ce qui concerne les campagnes d'emplois et les critères de sélection des candidats, l'UL a soumis un projet de décret au gouvernement. Il définit les activités scientifiques nécessaires à la progression de carrière des enseignants et fixe notamment le nombre de publications nécessaires pour passer d'un grade à un grade supérieur. Dans la procédure d'examen des candidatures à un poste d'enseignant, à défaut de modifications de la loi, l'UL s'appuie sur des avis extérieurs sous la forme de « lettre de recommandation » sollicitée auprès de collègues de son vaste réseau international³⁰.

D'une manière générale, le Comité relève, ce qui était déjà le cas en 2018, la « sous-administration » de l'université. Le Comité entend par « sous-administration » le fait que toutes les fonctions de responsabilités dans les services administratifs et logistiques sont assurées par des académiques. L'UL se prive ainsi de la professionnalisation nécessaire au développement et à la pérennité de certaines fonctions, notamment de ses systèmes d'information et de la gestion logistique des campus.

Malgré le constat des progrès encore à réaliser par l'UL pour parvenir à une professionnalisation efficace de son pilotage, le Comité tient à reconnaître la capacité d'adaptation de ses services face à la pandémie : elle a pu ainsi assurer son enseignement à près de 80 000 étudiants dispersés sur tout le territoire libanais.

Le comité rappelle cependant à l'université l'une de ses recommandations qui reste à développer : « établir un schéma directeur pour les systèmes d'information avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision ».

³⁰ Entretien avec le Recteur.

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

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 en 2018

Le développement de l'assurance qualité fait partie des objectifs de l'établissement et un comité est en place au niveau institutionnel. Quelques composantes pilotes se sont inscrites de manière très volontariste dans le processus et ont obtenu des certifications de leurs procédures. La démarche d'amélioration continue est cependant loin d'être généralisée.

L'établissement a inscrit dans ses missions la promotion de valeurs éthiques dans l'éducation (transparence, honnêteté, impartialité, égalité, absence de discrimination sociale, ethnique ou religieuse). Certaines composantes, par leur nature, ont des comités d'éthique, comme les facultés de santé par exemple.

Des procédures de recours sont prévues pour les étudiants. Le Conseil de l'Université est l'organe disciplinaire pour les enseignants et les étudiants. Il n'y a cependant pas de charte d'éthique et/ou de déontologie pour les enseignants, pour la recherche, pour les étudiants.

Recommandation 2018 de la Commission d'accréditation relative en tout ou en partie au domaine 6 :

« La Commission recommande à l'université d'étendre le processus d'assurance qualité à l'ensemble des composantes et des services administratifs ».

Évaluation 2021

Il convient d'abord de souligner la qualité du document d'autoévaluation institutionnelle adressé au comité qui démontre une vision globale de l'institution et une cohérence rédactionnelle.

La démarche qualité a beaucoup progressé depuis la première visite. En 2018, seules quelques facultés, et de leur propre initiative, avaient alors soumis leurs formations à un processus d'accréditation. Une composante, la faculté du génie, déjà très en pointe en 2018, avait obtenu par la CTI un label européen²⁹. Depuis, l'UL a déployé, sous la responsabilité et la coordination du Comité central d'Assurance qualité, placé au plus près du Recteur, une démarche d'accréditation à destination de l'ensemble des facultés. En 2021, 61 formations réparties dans 6 facultés ont été accréditées.

En revanche, pour la recherche (au-delà des outils de mesure internationaux), comme pour le pilotage et la gestion administrative et financière, la démarche qualité n'est pas encore engagée. On peut cependant relever la création d'un comité d'évaluation de la production scientifique auprès du BCRD, et l'obtention, en 2018, d'une accréditation ISO 9001 par quatre services facultaires des affaires étudiantes.

Dans le domaine de l'éthique, des réserves avaient été émises lors de l'évaluation de 2018 par rapport au manque de transparence dans le processus final de nomination des enseignants et des responsables académiques. Ce domaine n'ayant pas fait l'objet de recommandations de la commission d'accréditation, le Comité ne l'a pas abordé. La situation politique libanaise et la dépendance très forte de l'UL par rapport au gouvernement restent cependant d'actualité.

Le Comité tient à souligner les progrès très significatifs de la démarche qualité dans l'ensemble de l'institution.

Le Comité recommande à l'université d'étendre sa démarche d'assurance qualité à l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière.

V. CONCLUSION

L'Université Libanaise, seule université de statut public au Liban, assure avec efficacité, grâce à ses enseignants nombreux et qualifiés, l'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les couches sociales de la population sur l'ensemble du territoire libanais et dans tous les domaines du savoir. La diminution des financements engendrée par la crise économique ne l'a pas empêchée de poursuivre ses missions au bénéfice d'un nombre croissant d'étudiants.

Malgré son organisation multi-stratifiée accordant statutairement un grand poids à ses composantes, sa structuration interne fixée par une loi que l'absence de gouvernement de plein exercice ne permet pas de modifier, l'UL a pu mettre en œuvre les recommandations de la Commission d'accréditation dans le sens d'une gouvernance plus institutionnelle et de la diffusion généralisée du processus d'assurance qualité. Elle a aussi montré une capacité de réactivité et d'adaptation, face à la crise sanitaire, par la mise en place d'un enseignement numérique efficace.

Le Comité a donc apprécié les progrès effectués.

Le Comité recommande cependant à l'université :

- de poursuivre avec insistance ses démarches pour obtenir du gouvernement une nouvelle loi qui lui accorde une plus grande autonomie dans son pilotage interne et dans le choix de ses structures de gouvernance ;
- de mettre en place une coordination entre les activités du Comité Supérieur des Programmes et Curricula et le Bureau Central de la Recherche et Développement de sorte à mieux articuler la formation et la recherche ;
- d'établir un schéma directeur pour les systèmes d'information avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision ;
- d'étendre sa démarche d'assurance qualité vers l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière.

V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT



Mme. Maria BONNAFOUS-BOUCHER,
Directrice du département Europe et international -HCERES

Objet : Observations de nature stratégique sur la proposition du comité d'expertise relative au suivi de l'accréditation institutionnelle de L'Université Libanaise - HCERES

Chère Madame,

En vous remerciant pour votre précieux effort ainsi que le comité d'experts HCERES présidé par Monsieur le Professeur Jean-Louis VANHERWEGHEM, déployé au soutien l'Université Libanaise dans la mise en place d'un processus d'assurance-qualité pour l'accréditation institutionnelle de l'Université Libanaise par le HCERES,

Et en sollicitant votre soutien d'avantage pour aboutir à une accréditation finale, pour couronner le succès de ce projet et le mérite de l'UL,

Et suite à la demande d'évaluation et d'accréditation présentée par l'Université Libanaise à l'HCERES dans cet objectif,

Et suite à la décision d'accréditation du HCERES sous conditions à savoir visite de suivi après trois années de fonctionnement afin de vérifier la mise en œuvre des sept recommandations mentionnées en conclusion de la décision d'accréditation,

Et suite au rapport de suivi institutionnel présenté par l'Université Libanaise pointant les objectifs prioritaires,

Et suite aux neuf visioconférences qui ont été organisées les 19 et 20 mai 2021 avec le Recteur de l'UL et les responsables concernés à l'UL,

Et par réponse aux recommandations évoquées dans les propositions du comité d'expertise relative au suivi de l'accréditation institutionnelle, septembre 2021,

L'UL présente ses observations de nature stratégique et s'engage totalement sur ces recommandations.

Par conséquent, nous vous proposons l'annexe ci-jointe à cette lettre.

Veuillez agréer, Chère Madame, l'expression de notre considération distinguée.

Beyrouth le 11/ 10/2021

Recteur de l'Université Libanaise



Rapport de suivi institutionnel Université Libanaise
Observations de nature stratégique:

Page	Rapport HCERES	Observations rectifications UL
Page 6	CONTEXTE DE L'ÉVALUATION 2021 : Le taux d'échange officiel fixé par l'Etat est aujourd'hui de 1500 LB pour 1 \$, le taux pratiqué par les banques est de 3 500 LB pour 1 \$ tandis que celui pratiqué par le marché pour l'achat de produits est de 12 000 LB pour 1 \$	Le taux d'échange officiel fixé par l'Etat est aujourd'hui de 1500 LB pour 1 \$, le taux pratiqué par les banques est de 3 900 LB pour 1 \$ tandis que celui pratiqué par le marché est très instable avec une fluctuation très large sans plafond précis pour 1 \$
Page 8	DOMAINE : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE Le Comité recommande cependant à l'institution de poursuivre avec insistance ses démarches pour obtenir du gouvernement libanais une nouvelle loi qui lui accorde une plus grande autonomie dans son pilotage interne et dans le choix de ses structures de gouvernance	L'Université Libanaise a proposé au gouvernement un nouveau projet de loi, et elle travaille pour légaliser ce projet, afin d'avoir une plus grande autonomie et mieux structurer son pilotage interne et améliorer sa gouvernance.
Page 8	DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION La politique de formation est adaptée à la volonté de l'Université Libanaise de permettre l'accès à l'enseignement supérieur pour tous, sur l'ensemble du territoire libanais et tient compte des besoins de la société libanaise même si les milieux socio-économiques ne sont pas associés à l'élaboration de l'offre de formation. En revanche, la politique de la formation et de la recherche est laissée aux composantes voire aux individus.	La politique de formation est adaptée à la volonté de l'Université Libanaise de permettre l'accès à l'enseignement supérieur pour tous, sur l'ensemble du territoire et tient compte des besoins de la société libanaise même si les milieux socio-économiques ne sont pas associés à l'élaboration de l'offre de formation. En revanche, la politique de la formation et de la recherche est laissée aux composantes et aux groupes de recherche et aux coordinateurs des programmes en encourageant l'interdisciplinarité dans les formations et la recherche et la coordination inter et intra facultaire
Page 9	DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION Pour autant, en raison de la loi encadrant la mise en œuvre de la mission de formation de l'UL, le Comité Supérieur des Programmes et Curricula reste dépourvu du pouvoir formel d'impulser de lui-même des modifications de programmes dans telle ou telle faculté, et de porter ainsi en propre une véritable politique de formation adossée à des priorités précises	Concernant la politique de formation, chaque faculté élabore les formations qu'elle offre, tandis le Comité Supérieur des Programmes et Curricula veille à assurer que les programmes développés soient conformes à la mission de l'UL, le Décret 2225 et le système LMD.
Page 9	DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION : Comité Supérieur des Programmes et Curricula et celle du Bureau central de la recherche et du développement ne paraissent pas coordonnées,	Comité Supérieur des Programmes et Curricula et celle du Bureau central de la recherche et du développement ne paraissent pas coordonnés, alors même que



	alors même que cela pourrait sans doute permettre de nourrir la réflexion de l'UL sur une meilleure articulation entre la formation et la recherche.	cela pourrait sans doute permettre de nourrir la réflexion de l'UL sur une meilleure articulation entre la formation et la recherche. Vu que la création du bureau de la recherche est récente, la coordination entre ce bureau et le comité supérieur des programmes n'est pas encore concrétisée au niveau de l'articulation entre la recherche et la formation, bien que l'UL renforce la coordination entre le Comité Supérieur des Programmes et Curricula et le Bureau central de la recherche et du développement pour que cette coopération devienne plus visible au niveau des formations /recherche.
p.12	DOMAINE 5: PILOTAGE Il n'y a toutefois pas de schéma directeur des systèmes d'information en cours. Ainsi, la notion de pilotage au sens d'une prise de décision adossée à une objectivation chiffrée des enjeux n'est pas encore intégrée au sein de la gouvernance.	Concernant le schéma directeur des systèmes d'information, l'UL a créé le centre de ressources et d'information qui englobe un Data Center qui veille à la performance des installations et au fonctionnement des salles machines et l'ensemble des systèmes d'information, et qui travaille en étroite collaboration avec les bureaux d'informations dans chaque faculté. Durant la crise sanitaire mondiale covid -19, et les multiples crises politiques et économique, l'UL s'est lancée pour se transformer vers le numérique. Ce centre a travaillé pour placer les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au cœur de la stratégie de modernisation de l'université et de mettre en place de nouvelles formes d'enseignement et de recherche, afin de développer des ressources et plateformes pour accompagner les enseignants-chercheurs pour l'enseignement à distance et l'e-learning, en développant de dispositifs de l'offre de formation à distance et l'enseignement hybride, et pour veiller à la performance des équipes, des équipements, des infrastructures informatiques en assurant la Sécurité des Systèmes d'Information, et déceler les cybers attaques sur le plan académique. La notion de pilotage au sens d'une prise de décision figure en application directe mais



		elle n'est pas toujours documentée.
Page 13	DOMAINE 5 : PILOTAGE D'une manière générale, le Comité relève, ce qui était déjà le cas en 2018, la « sous-administration » de l'université. Le Comité entend par « sous-administration » le fait que toutes les fonctions de responsabilités dans les services administratifs et logistiques sont assurées par des académiques. L'UL se prive ainsi de la professionnalisation nécessaire au développement et à la pérennité de certaines fonctions, notamment de ses systèmes d'information et de la gestion logistique des campus.	D'une manière générale, le Comité relève ce qui était déjà le cas en 2018, la « sous-administration » de l'université. Les fonctions de responsabilités dans les services administratifs et logistiques sont assurées par les fonctionnaires spécialisés sous la supervision des académiques spécialisés par exemple dans le bureau des ressources d'information le système d'information est dirigé par des ingénieurs et de techniciens spécialisés en technologie Informatique (IT), de même la gestion logistique des campus est assurée par des ingénieurs et de fonctionnaires techniciens bien que le président du comité central du patrimoine et un professeur ingénieur académique à l'UL.
Page 14	DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE En revanche, pour la recherche (au-delà des outils de mesure internationaux), comme pour le pilotage et la gestion administrative et financière, la démarche qualité n'est pas encore engagée.	Le comité de qualité est conscient sur l'extension les démarches d'assurance qualité pour aborder la recherche et l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière applicable à l'UL.



DÉCISION DE SUIVI D'ACCRÉDITATION INSTITUTIONNELLE

Université Libanaise

Liban

Décembre 2021

PORTÉE DE LA DECISION D'ACCRÉDITATION ÉMISE PAR LE HCERES

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 la formation 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.

ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

DOMAINE 1 : STRATÉGIE 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

En raison de l'instabilité politique au Liban, l'UL n'a pas pu obtenir les modifications de la loi de 1967 nécessaires à la réforme de ses structures, notamment l'installation de Conseils centraux délibératifs. Elle a cependant pallié ce problème par le renouvellement et l'affirmation du rôle du « Comité Supérieur des Programmes et Curricula », d'une part, et d'un « Bureau de Recherche et de Développement », d'autre part. Ces instances contribuent à un pilotage institutionnel de la formation et de la recherche. On peut ainsi relever l'impulsion donnée par l'institution en faveur de la prise en compte des critères de professionnalisation et d'employabilité des étudiants dans son offre de formation, et de la sélection des programmes dans le domaine de la recherche. Le comité souligne aussi la capacité institutionnelle à basculer totalement dans les délais les plus brefs vers l'enseignement numérique.

Le Comité estime que l'UL, malgré les contraintes légales qui sont les siennes, a réussi à mettre en place des structures de gouvernance qui lui permettent de piloter des projets collectifs créateurs de changement.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Critère d'accréditation

- L'établissement développe une politique de recherche et 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

Le Comité estime que l'UL a démontré, depuis 2018 une capacité à impulser une réelle politique institutionnelle dans les domaines de l'enseignement et de la recherche, d'autant plus marquante dans le domaine de la recherche car elle y était quasi inexistante.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

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

Dans le prolongement direct des recommandations émises par le Hcéres en 2018, l'UL a récemment défini les contours d'une stratégie commune en matière d'information et d'orientation qui s'est concrétisée par la création, dans chaque faculté, de « bureaux d'orientation ». Ces bureaux disposent d'une feuille de route établie par l'UL qui couvre tout un ensemble d'actions visant à favoriser la réussite des étudiants tout au long de leur parcours de formation.

Des progrès notables peuvent être également constatés dans le registre de l'accompagnement des étudiants vers une insertion professionnelle réussie. Depuis maintenant deux ans, le centre MINE (Centre de Métiers, d'Innovation et d'Entrepreneuriat localisé sur le campus central de Hadath) offre en effet, un ensemble de ressources et d'activités visant à préparer les étudiants à leur intégration dans le marché du travail, et à développer chez ces derniers une culture entrepreneuriale. La volonté à terme est d'accompagner les étudiants le souhaitant à créer une entreprise. Directement rattaché au Rectorat, ce centre novateur entretient des relations avec chacune des facultés (via un réseau de correspondants étudiants) et son activité semble en plein essor, si l'on en juge par le nombre d'étudiants ayant eu recours à ses services et par le volume d'offres d'emplois proposées.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES

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

Le Comité d'experts n'a pas procédé à une nouvelle évaluation de ce domaine en raison de l'absence de recommandation émise par la Commission d'accréditation en 2018. À l'occasion des divers entretiens, il a cependant pu constater que l'UL conservait son important réseau international et qu'elle en resserrait la trame grâce à l'impulsion qu'elle a donnée à son association d'*Alumni*.

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

Depuis la première visite, l'UL a progressé dans la mise en place des outils numériques de gestion de la scolarité qui est aujourd'hui uniformisée entre les facultés. Cette base de données centralisée a ainsi permis de créer, dans l'urgence, un compte personnel pour chaque étudiant, lui permettant d'accéder aux outils numériques notamment pour les enseignements en distanciel pendant la pandémie. La base de données des ressources humaines a aussi été utilisée pour les comptes numériques des agents.

Il n'y a toutefois pas de schéma directeur des systèmes d'information en cours. Ainsi, la notion de pilotage au sens d'une prise de décision adossée à une objectivation chiffrée des enjeux n'est pas encore intégrée au sein de la gouvernance.

Sur le plan immobilier, malgré la situation économique du pays, au-delà des investissements initiaux très soutenus par divers bailleurs de fonds, le plan de structuration des campus s'est poursuivi et s'est même enrichi. Le Comité souligne les mises en exploitation de plusieurs facultés sur le campus de Tripoli. La question de la projection pluriannuelle des coûts d'exploitation et de maintenance de ces nouveaux campus, et donc de leur pérennité, n'est cependant pas encore prise en compte par l'université.

En ce qui concerne les campagnes d'emplois et les critères de sélection des candidats, l'UL a soumis un projet de décret au gouvernement. Il définit les activités scientifiques nécessaires à la progression de carrière des enseignants et fixe notamment le nombre de publications nécessaires pour passer d'un grade à un grade supérieur. Dans la procédure d'examen des candidatures à un poste d'enseignant, à défaut de modifications de la loi, l'UL s'appuie sur des avis extérieurs sous la forme de « lettre de recommandation » sollicitée auprès de collègues de son vaste réseau international.

D'une manière générale, le Comité relève, ce qui était déjà le cas en 2018, la « sous-administration » de l'université. Le Comité entend par « sous-administration » le fait que toutes les fonctions de responsabilités dans les services administratifs et logistiques sont assurées par des académiques. L'UL se prive ainsi de la professionnalisation nécessaire au développement et à la pérennité de certaines fonctions, notamment de ses systèmes d'information et de la gestion logistique des campus.

Malgré le constat des progrès encore à réaliser par l'UL pour parvenir à une professionnalisation efficace de son pilotage, le Comité tient à reconnaître la capacité d'adaptation des services de l'UL face à la pandémie : elle a pu ainsi assurer son enseignement à près de 80 000 étudiants dispersés sur tout le territoire libanais.

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

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

Il convient d'abord de souligner la qualité du document d'autoévaluation institutionnelle adressé au comité qui démontre une vision globale de l'institution et une cohérence rédactionnelle.

La démarche qualité a beaucoup progressé depuis la première visite. En 2018, seules quelques facultés, de leur propre initiative, avaient alors soumis leurs formations à un processus d'accréditation. Une composante, la faculté du génie, déjà très en pointe en 2018, avait obtenu par la CTI un label européen. Depuis, l'UL a déployé, sous la responsabilité et la coordination du Comité central d'Assurance qualité, placé au plus près du Recteur, une démarche d'accréditation à destination de l'ensemble des facultés. En 2021, 61 formations réparties dans 6 facultés ont été accréditées.

En revanche, pour la recherche (au-delà des outils de mesure internationaux), comme pour le pilotage et la gestion administrative et financière, la démarche qualité n'est pas encore engagée. On peut cependant relever la création d'un comité d'évaluation de la production scientifique auprès du BCRD, et l'obtention, en 2018, d'une accréditation ISO 9001 par quatre services facultaires des affaires étudiantes.

Dans le domaine de l'éthique, des réserves avaient été émises lors de l'évaluation de 2018 par rapport au manque de transparence dans le processus final de nomination des enseignants et des responsables académiques. Ce domaine n'ayant pas fait l'objet de recommandations de la commission d'accréditation, le Comité ne l'a pas abordé. La situation politique libanaise et la dépendance très forte de l'UL par rapport au gouvernement restent cependant d'actualité.

Le Comité tient à souligner les progrès très significatifs de la démarche qualité dans l'ensemble de l'institution.

CONCLUSION

L'Université Libanaise, seule université de statut public au Liban, assure avec efficacité, grâce à ses enseignants nombreux et qualifiés, l'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les couches sociales de la population sur l'ensemble du territoire libanais et dans tous les domaines du savoir. La diminution des financements engendrée par la crise économique ne l'a pas empêchée de poursuivre ses missions au bénéfice d'un nombre croissant d'étudiants.

Malgré son organisation multi-stratifiée accordant statutairement un grand poids à ses composantes, sa structuration interne fixée par une loi que l'absence de gouvernement de plein exercice ne permet pas de modifier, l'UL a pu mettre en œuvre les recommandations de la Commission d'accréditation dans le sens d'une gouvernance plus institutionnelle et de la diffusion généralisée du processus d'assurance qualité. Elle a aussi montré une capacité de réactivité et d'adaptation, face à la crise sanitaire, par la mise en place d'un enseignement numérique efficace.

Le Comité a donc apprécié les progrès effectués depuis 2018.

Il loue la détermination de l'UL pour la transformer en dépit des difficultés contextuelles.

DÉCISION FINALE

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

« Décision d'accréditation favorable jusqu'en décembre 2023 ».

La commission d'accréditation attire néanmoins l'attention de l'université sur les points ci-dessous :

- Poursuivre avec insistance les démarches de l'UL pour obtenir du gouvernement une nouvelle loi qui lui accorde une plus grande autonomie dans son pilotage interne et dans le choix de ses structures de gouvernance ;
- Mettre en place une coordination entre les activités du « Comité Supérieur des Programmes et Curricula » ainsi qu'avec le « Bureau Central de la Recherche et Développement », de sorte à mieux articuler la formation et la recherche ;
- Etablir un schéma directeur pour les systèmes d'information avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision ;
- Etendre la démarche d'assurance qualité de l'établissement à l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Thierry Coulhon, Président,



Date : le 17 décembre 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)