



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban



juin 2009



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juin 2009



# Sommaire



|   |    |
|---|----|
| Préface   | 5  |
| I – Les principes   | 5  |
| II – Les références   | 5  |
| III – Les critères de jugement de confiance   | 6  |
| Présentation de l'établissement   | 7  |
| I – Une identité forte  | 7  |
| II – Panorama de l'enseignement supérieur au Liban  | 7  |
| III – Carte d'identité de Saint-Joseph  | 8  |
| Offre de formation  | 9  |
| I – Un pilotage effectif de l'offre de formation  | 9  |
| II – Une offre de formation lisible et visible  | 9  |
| 1 ● Une offre de formation très riche   | 9  |
| 2 ● Des formations de très bon niveau notamment dans les secteurs santé, droit et sciences de l'ingénieur         | 10 |
| 3 ● Des conditions d'admission clairement affichées   | 11 |
| 4 ● De faibles effectifs dans certaines filières maintenues dans une perspective de service public                | 12 |
| 5 ● Une formation doctorale à conforter avec des partenariats étrangers   | 12 |
| 6 ● La formation continue : une culture à développer  | 13 |
| III – Un remarquable accompagnement de l'étudiant de l'accueil à l'université à l'insertion professionnelle       | 13 |
| 1 ● Une politique d'information en direction des lycéens pour les aider dans leurs choix                          | 13 |
| 2 ● Des enseignants-chercheurs exceptionnellement investis dans la formation                                      | 14 |
| 3 ● L'insertion professionnelle des étudiants : une préoccupation constante avec de très bons résultats           | 14 |
| 4 ● Un avantage : le trilinguisme des étudiants   | 15 |
| IV – Un environnement de travail de haute qualité et très bien adapté aux exigences de la formation universitaire | 15 |
| V – La mise en place d'une démarche qualité pédagogique à encourager  | 16 |
| Recherche et valorisation   | 17 |
| I – Un début de stratégie de développement de la recherche  | 17 |
| II – Les choix possibles en matière de structuration de la recherche  | 18 |
| III – Des perspectives en matière de valorisation   | 19 |

|  |    |
|--|----|
| Vie étudiante  | 21 |
| I – La participation des étudiants à la vie de l'établissement   | 21 |
| 1 ● Une vie étudiante organisée autour des amicales  | 21 |
| 2 ● La prise en compte de la parole des étudiants  | 21 |
| 3 ● Des étudiants bien informés  | 22 |
| 4 ● La forte implication des étudiants dans l'opération du 7 <sup>e</sup> jour                             | 22 |
| II – Une offre culturelle et sportive significative  | 22 |
| 1 ● Des incitations fortes à la pratique sportive  | 22 |
| 2 ● Des infrastructures culturelles de qualité   | 23 |
| III – Des aides aux étudiants efficaces, mais peu lisibles   | 23 |
| ● Une politique d'aide sociale : bourses, salariat étudiant, logement                                      | 23 |
| Relations des composantes santé avec l'Hotêl-Dieu de France  | 25 |
| Relations extérieures  | 27 |
| I – Le développement des relations avec les autres établissements libanais                                 | 27 |
| II – Les relations avec les institutions publiques   | 27 |
| III – Une université bien ancrée dans les réseaux professionnels du pays                                   | 27 |
| Relations internationales  | 29 |
| Gouvernance  | 31 |
| I – Le pilotage de l'établissement : autorité et consensus, entre centralisation et autonomie des facultés | 31 |
| II – Des systèmes d'information et de communication très performants, mais sous utilisés                   | 32 |
| III – Une politique documentaire de qualité malgré un manque de coordination                               | 33 |
| IV – Une gestion des ressources humaines en devenir  | 33 |
| 1 ● Un recrutement des enseignants par cooptation  | 34 |
| 2 ● La formation des personnels à développer   | 34 |
| V – Un nécessaire renforcement de la politique budgétaire et financière                                    | 35 |
| VI – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine          | 35 |
| VII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action  | 36 |
| Identité de l'établissement et politique de communication  | 39 |
| Conclusion et recommandations  | 41 |
| I – Les points forts   | 41 |
| II – Les points faibles  | 41 |
| III – Recommandations  | 42 |
| IV – Résultat de l'évaluation  | 42 |
| Liste des sigles   | 43 |
| Observations du recteur  | 45 |
| Organisation de l'évaluation   | 49 |

# Préface



L'évaluation de l'Université Saint Joseph de Beyrouth est un exercice nouveau pour l'AERES puisqu'il s'agit de délivrer un avis public à la demande de l'établissement et non plus seulement d'aider à l'amélioration de ses performances et à sa contractualisation avec l'Etat, comme c'est le cas en France.

Si les principes et la conduite de l'évaluation externe sont très voisins de nos pratiques habituelles, les références de l'évaluation ont été adaptées au jugement que l'agence doit porter sur le niveau de confiance qu'elle accordera dans la capacité de l'établissement à atteindre et maintenir les références de qualité de ses formations et de sa recherche.

## I – Les principes

L'établissement fournit à l'AERES un document d'autoévaluation sur ses activités ainsi que tout document utile au groupe d'experts.

La procédure d'évaluation externe met en œuvre un groupe d'experts mandatés par l'agence qui s'engagent à signaler tout problème de conflit d'intérêt qu'ils pourraient avoir avec l'établissement évalué. La liste des experts est discutée avec l'établissement qui peut s'opposer à la présence d'un d'entre eux, notamment en cas de conflit d'intérêt avéré. Le président du comité d'experts est désigné par l'agence. Un rapporteur est mis à la disposition du groupe par l'agence. Il veille au respect des principes et des méthodes de l'AERES. Cette procédure est accompagnée par un comité de pilotage, incluant le président de l'agence et le directeur de la section des établissements.

Cette procédure respecte le principe d'évaluation par les pairs et s'attache à démontrer par des preuves tangibles et des analyses détaillées les conclusions et les appréciations produites. Il est à noter que l'évaluation de chaque diplôme et de chaque unité de recherche n'entraîne pas dans le cadre de cette évaluation dont le but était une estimation plus globale de l'offre de formation et de la stratégie recherche.

La procédure d'évaluation se termine par le rapport ci-après qui comprend une appréciation de l'agence sur l'accomplissement des différentes références prises en compte dans l'évaluation et sur la capacité de l'établissement à délivrer un enseignement supérieur et une recherche de qualité. Les observations de l'Université Saint Joseph sont jointes à ce rapport.

La conduite de l'évaluation externe a comporté les étapes suivantes :

- les 7 et 8 avril 2008, une rencontre du comité de pilotage avec les responsables de l'établissement dont le but était d'arriver à un accord sur les objectifs de l'évaluation, le calendrier de la procédure d'évaluation, la composition du groupe des experts et l'emploi du temps de la visite ;
- les 3 et 4 juillet 2008, une réunion de préparation de l'évaluation avec le groupe de pilotage et le groupe d'experts ;
- du 15 au 19 décembre 2008, une visite d'évaluation conduite par le groupe d'experts ;
- le 4 mars 2009, une réunion de bilan (groupe de pilotage et groupe d'experts) destinée à faciliter la rédaction du rapport d'évaluation et atteindre un consensus sur la proposition d'appréciation ;
- et le 25 mars 2009, une réunion de validation du rapport final et de l'appréciation définitive qui sont transmis à l'établissement.

## II – Les références

Valeurs et objectifs institutionnels : les missions et les valeurs de l'établissement sont clairement définies. Elles sont l'objet d'une communication publique. L'établissement respecte et fait la promotion des valeurs universitaires de liberté académique et d'intégrité intellectuelle.

Offre de formation : l'établissement a une politique et une stratégie en matière de formation. Les programmes de formation sont conçus et délivrés dans le respect des objectifs et des valeurs de l'établissement. L'établissement a mis en place des mécanismes clairement identifiés pour la conception, l'approbation, la mise en œuvre et le suivi de la qualité des formations qu'il délivre. Les étudiants sont évalués dans le respect de règles et de procédures qu'ils connaissent et qui sont appliquées de manière impartiale. L'établissement veille à la qualité de son corps enseignant. Il communique régulièrement des informations impartiales et objectives sur les programmes de formation et les diplômes qu'il propose.

Activités de recherche : la recherche est une activité essentielle des établissements d'enseignement supérieur universitaire. L'établissement développe une activité de recherche en cohérence avec ses objectifs et ses valeurs. Il veille à sa qualité et à la valorisation des résultats de recherche et l'enrichissement de ses activités de formation.

Conditions de vie et de travail des étudiants : l'établissement fournit à ses étudiants un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire. Il veille à leur bonne orientation et à leur réussite. Il se préoccupe concrètement de leur insertion professionnelle. La participation des étudiants à la vie de l'établissement est encouragée.

Relations extérieures : l'établissement se préoccupe de ses effets sur la société. Il est à l'écoute des besoins de la société en termes de formation et de recherche. Il développe des coopérations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur sur les plans national et international.

Gouvernance : l'organisation des structures de décision et d'administration permet à l'établissement de mener à bien ses projets et de tenir ses engagements vis-à-vis de ses personnels, de ses étudiants et de ses partenaires. L'établissement définit ses politiques et ses stratégies de manière à garantir sa pérennité. La direction de l'établissement est porteuse d'un projet politique connu de l'ensemble des acteurs de l'établissement et dont la réalisation est l'objet d'un plan d'action précis. Les différents niveaux de responsabilité dans l'établissement disposent de l'information et de l'autonomie nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. La direction de l'établissement dispose d'une information adéquate, précise, mise à jour régulièrement et accessible aisément sur l'ensemble de ses activités. L'établissement veille à l'utilisation efficace de ses moyens et de ses ressources. L'établissement a mis en place des procédures d'évaluation interne auxquelles participe l'ensemble des acteurs : enseignants, personnels administratifs et de soutien, étudiants, ayants-droits et parties prenantes. Il utilise son activité d'évaluation pour améliorer ses fonctionnements et ses résultats.

### III – Les critères de jugement de confiance

Le jugement de confiance indique que l'institution possède des mécanismes rigoureux pour le management des références et des lignes directrices européennes, que la qualité des enseignements prodigués et de la recherche effectuée est conforme aux standards académiques avec un lien fort entre l'enseignement et la recherche. Ce management efficace et cohérent de l'institution apparaît aux yeux des experts comme pérenne et il n'y a pas de recommandation indispensable au bon fonctionnement de l'établissement, mais seulement quelques recommandations souhaitables.

En revanche, une confiance limitée témoigne de doutes importants dans le management des références et des lignes directrices européennes et dans la qualité des enseignements prodigués et de la recherche effectuée. Une ou plusieurs recommandations essentielles doivent être mises en œuvre. Quant à l'absence de confiance, elle témoigne de fortes inquiétudes dans le management de l'établissement.

C'est sur la base de ce consensus que l'Université Saint Joseph et l'AERES ont travaillé à la préparation, à la mise en œuvre de la visite et à l'évaluation finale qui a donné lieu à la production de ce rapport.

*Pr JF Dhainaut, Président de l'AERES*

# Présentation de l'établissement



## I – Une identité forte

L'Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ) est un établissement dont les pratiques et les adaptations au contexte local, sont le fruit d'une longue histoire institutionnelle remontant à 1875. L'USJ reste une université "facultaire".

L'université est caractérisée par de fortes spécificités grâce à des valeurs<sup>1</sup> profondément ancrées de formation citoyenne, largement partagées par les enseignants et les étudiants : notamment celles liées au multiculturalisme, au multiconfessionnalisme, au multilinguisme et à des actions transversales. Le lien de l'université avec le territoire libanais s'exprime à travers l'ouverture dont elle fait preuve : étudiants et enseignants de toutes religions y sont recrutés et y évoluent ensemble. L'USJ a su préserver son attachement à la culture française en perpétuant son enseignement en langue française dans une région où l'anglais est prédominant. L'USJ est fortement engagée dans les actions humanitaires, qui relèvent de l'identité culturelle libanaise. Ses valeurs en parfaite harmonie avec sa diversité font de l'USJ un établissement hors du commun.

## II – Panorama de l'enseignement supérieur au Liban

Au Liban, l'enseignement supérieur prend ses racines au XIX<sup>e</sup> siècle avec la création en 1866 de l'Université américaine de Beyrouth (AUB), suivie de près par celle de l'Université Saint-Joseph (USJ) en 1875. L'unique établissement public, l'Université libanaise (UL), ne verra le jour qu'en 1953.

Fin 2008, le système d'enseignement supérieur libanais compte 40 établissements reconnus par l'État, dont un établissement public, l'imposante UL, avec pratiquement 50% des étudiants du pays et 39 établissements privés, dont 17 universités, 18 instituts et collèges universitaires, et 4 instituts universitaires de technologie.

Avec plus de 150 000 étudiants (pour une population libanaise résidente de près de 4 millions), le secteur de l'enseignement supérieur libanais est l'un des plus florissants de la région avec 40 étudiants pour 1 000 habitants. C'est donc un secteur de forte concurrence entre établissements, qui impose à l'USJ, première université privée du Liban en nombre d'étudiants, de maintenir sa capacité à attirer les meilleurs étudiants.

Bien que l'obtention du baccalauréat soit exigée pour entrer dans les établissements de l'enseignement supérieur, il n'existe pas de système homogène de grades et de diplômes au Liban. Le type de diplôme décerné par chaque établissement dépend du système d'enseignement adopté, inspiré des systèmes américain, français ou d'autres encore (canadien, allemand, etc.). Ainsi, certaines universités travaillent avec un système de crédits et de semestres, d'autres avec le système annuel. Les deux systèmes coexistent parfois, à l'UL notamment.

---

<sup>1</sup> Charte et Statuts, publication du secrétariat général de l'USJ



## Principaux établissements d'enseignement supérieur en 2005-2006

| Université  | Étudiants | Agents administratifs | Enseignants |
|---|-----------|-----------------------|-------------|
| Université libanaise  | 70 627    | 1 688                 | 4 390       |
| Université Arabe de Beyrouth                                  | 13 653    | 430                   | 670         |
| Université Saint-Joseph                                       | 9 718     | 463                   | 1 830       |
| Université University of Beirut                               | 6 944     | 318                   | 813         |
| Université Saint-Esprit Kaslik                                | 5 949     | 140                   | 1 156       |
| Lebanese American University                                  | 4 569     | 398                   | 176         |
| Haikazian University  | 700       | 26                    | 85          |
| Notre Dame University   | 4 677     | 48                    | 509         |
| Institut de la Daawa universitaire pour les études islamiques | 290       | 11                    | 28          |
| Université de la Sagesse                                      | 1 893     | 70                    | 261         |

Sources : Centre de recherche et de développement pédagogique du Liban

### III – Carte d'identité de Saint-Joseph

L'Université Saint-Joseph, fondée par la Compagnie de Jésus, est une université privée libanaise, ayant son siège social à Beyrouth. Elle opère dans un contexte de multiculturalisme et de multiconfessionnalisme qui marque profondément son identité. La guerre civile au Liban de 1975 à 1990 puis la "guerre de juillet 2006" ont créé des périodes de difficulté pour l'USJ comme pour l'ensemble des établissements universitaires. L'université s'est donné comme mission, dans un esprit de large ouverture, de pratiquer un enseignement trilingue, français, arabe et anglais. Depuis 2003, elle a adopté le système LMD et le régime des études est fondé sur le système de crédits européens (ECTS). Les frais d'inscription s'élèvent en moyenne à 5 000 €/an, deux fois moins élevés que ceux de son concurrent l'American University of Beirut.

L'Université Saint-Joseph compte 24 instituts spécialisés regroupés dans 12 facultés et une école, réparties géographiquement sur les 4 campus de Beyrouth, trois sites délocalisés à Saïda, Tripoli et Zahlé et une antenne à Abou Dhabi. Elle dispose de 9 bibliothèques partagées par les 12 facultés.

Pour l'année universitaire 2005-2006, l'établissement dénombre 9 718 étudiants, 1 830 enseignants et 463 membres des services administratifs.

L'USJ est membre de l'Association of Arab Universities (AAU), l'Association des établissements jésuites d'enseignement supérieur d'Europe et du Liban (ASJEL), l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) et l'Association internationale des universités (AIU).

Les revenus d'exploitation, soit 36,2 M€ en 2007, proviennent essentiellement des droits d'inscription (34,2 M€ en 2007), de ressources propres (2 M€ en 2007). Il faut noter que les subventions (0,8 M€ en 2007, comprenant des dons de la Commission européenne, de l'État français, du Programme des Nations-unies pour le développement ou encore d'entreprises privées) présentent une très faible part des ressources. Les charges d'exploitation sont principalement liées aux charges de personnel qui mobilisent 20 M€ sur un total de 29 M€ en 2007. En outre, l'USJ dispose d'un actif immobilier de l'ordre de 100 millions de dollars.

L'USJ se caractérise enfin par son engagement singulier dans les actions humanitaires. L'opération 7<sup>e</sup> jour, au-delà d'offrir un soutien aux populations en difficulté du fait de la guerre au Liban, révèle le caractère et la vocation sociale de l'USJ. L'association de l'ensemble des parties prenantes à ces projets participe à l'identité de l'établissement.

# Offre de formation



## I – Un pilotage effectif de l'offre de formation

La politique et la qualité pédagogique sont placées sous la responsabilité du vice-recteur académique. Il est en particulier en charge de la reconnaissance officielle par la commission nationale des équivalences, de tous diplômes décernés sous le sceau de l'USJ.

Avec le soutien de la commission des formations, le vice-recteur académique anime la politique de formation à l'échelle de l'université et assure le suivi des procédures élaborées sous sa responsabilité en matière de formation.

Héritière d'une organisation calquée sur le système d'enseignement supérieur français, université et grandes écoles, l'USJ a pris l'initiative dès 2003 de restructurer son offre de formation selon le système LMD et mis en place le système ECTS. À quelques exceptions près, cette restructuration est effective dans chaque faculté depuis la rentrée 2003, y compris en médecine.

La mise en place d'une nouvelle formation obéit à une procédure clairement définie où tout projet ou règlement d'études préalablement élaboré par une institution (faculté ou institut) est soumis à examen par la commission des formations, puis transmise au Conseil d'université pour approbation avant d'être soumise à la Commission nationale des équivalences pour obtenir le label de l'État libanais.

L'organisation selon le système LMD et la politique d'établissement actuellement impulsée facilitent :

- la mutualisation d'enseignements entre facultés,
- la mise en commun d'équipements et matériels, telle la bibliothèque partagée entre la faculté des sciences et la faculté d'ingénierie,
- l'accès à tous les étudiants aux enseignements de langues (anglais, espagnol, italien, arabe) proposé par le Centre d'étude des langues de l'Institut de langues et de traduction de la Faculté des lettres et des sciences humaines,
- l'organisation de passerelles entre certains cursus, par exemple des sciences de la vie vers les filières de secteur santé et inversement, ou des filières scientifiques vers les écoles d'ingénieurs.

Tant l'institution universitaire que la communauté bénéficient de cette politique de décloisonnement entre les institutions. Elle doit donc se poursuivre.

## II – Une offre de formation lisible et visible

L'offre de formation de l'USJ relève de 12 facultés au sein desquelles sont identifiés de nombreux instituts. Elle est présentée de façon très claire dans un guide des formations et sur le site Internet de l'université, selon les caractéristiques propres aux systèmes des crédits ECTS et LMD.

### 1 • Une offre de formation très riche

Cette offre est très diversifiée et permet aux étudiants de choisir entre un nombre important de filières allant de la licence au doctorat. Ainsi, l'USJ ne délivre pas moins de 18 diplômes à finalité professionnelle, dans les secteurs de la santé et de l'ingénierie en particulier. Il s'y ajoute les différentes mentions de licences (21) et spécialités ou options de masters professionnels ou recherche (76) proposées par les facultés, toutes disciplines confondues.

En 2007/2008, les formations du secteur santé représentent environ 25% des 9 800 inscrits dont 10,5% en médecine, 4,4% en dentaire, 5,4% en pharmacie et 4% dans les filières paramédicales. Les lettres et sciences humaines représentent 24% des effectifs, tandis que le droit, les sciences politiques, les sciences économiques et la gestion en totalisent 38%. En revanche, dans les domaines scientifique et technologique, la faculté des sciences, de création relativement récente (1997), et la faculté d'ingénierie réunissant essentiellement les filières d'ingénieurs, ne rassemblent respectivement que 5% et 8% des étudiants de l'USJ.

## 2 • Des formations de très bon niveau notamment dans les secteurs santé, droit et sciences de l'ingénieur

L'enseignement à la Faculté de droit, qui bénéficie d'une excellente réputation tant au niveau national qu'au Proche Orient, est caractérisé par le plurilinguisme, les enseignements étant donnés en français, en arabe et en anglais, ainsi que par le pluriculturalisme, les étudiants recevant une formation en droit libanais, en droit français, en droit anglo-saxon, en droit européen et en droits des pays arabes. Le pluriculturalisme apparaît également sous un autre angle et résulte du fait que l'enseignement du droit couvre le droit d'inspiration laïque (droit des obligations et des contrats, droit commercial, droit pénal, procédure civile...) et le droit de source religieuse en matière de statut personnel (droit ecclésiastique aux chrétiens, droit musulman ou charia'a aux musulmans). Le plurilinguisme et le pluriculturalisme joints à la méthode d'enseignement, qui consiste à concilier les aspects théoriques et pratiques du droit, font la spécificité de la Faculté, étant précisé que l'Université américaine ne délivre pas de diplôme de droit. Le projet stratégique de la faculté apparaît clair avec une évolution des diplômés vers le trilinguisme, une formation délocalisée à Dubaï ou encore des doubles diplômes (ou diplômes conjoints) avec Paris 2 et Lyon 3.

À travers ses écoles, la faculté d'ingénierie dispose également d'une bonne image : son offre de formation est diversifiée, mais reste lisible et cohérente. Les masters apparaissent attractifs pour les étudiants. Les partenariats avec des établissements renommés, notamment avec les meilleures écoles d'ingénieurs françaises, sont pérennes. Comme dans la plupart des facultés de l'université, l'environnement pédagogique de qualité se trouve favorisé par un excellent accompagnement des étudiants. En outre, il existe une réelle volonté de former des diplômés de qualité dont les compétences sont adaptées aux problématiques du Liban et des pays arabes voisins.

Les étudiants en sciences humaines bénéficient d'une communication efficace avec leur faculté. Leur accompagnement par le corps professoral est un point fort et une véritable politique de stage en milieu socio-économique a été mise en place afin de professionnaliser leur parcours.

S'agissant des disciplines de l'économie et de la gestion, l'USJ dispose de deux facultés distinctes. L'insertion des étudiants est très bonne, notamment pour les diplômés du master Banques et marchés financiers. Toutefois, la faculté de gestion et management et celle d'économie gagneraient à mieux coopérer sur certains points : mutualisation de certaines ressources, notamment documentaires, passerelles, harmonisation des libellés de certaines options de master professionnels. Par ailleurs, compte-tenu du poids en nombre d'étudiants, ces facultés estiment que les moyens alloués par le rectorat sont insuffisants (exemple : encadrement du corps professoral, surface des locaux). Il faut par ailleurs noter l'importance du nombre d'étudiants travaillant pour financer leurs études dans ces filières.

Le campus santé regroupe la faculté de médecine, à laquelle sont rattachés les instituts de physiothérapie, d'orthophonie et de psychomotricité, la faculté de pharmacie à laquelle est rattachée l'école de techniciens de laboratoire d'analyse médicale, la faculté de médecine dentaire, la faculté des sciences infirmières et l'école de sages-femmes.

La faculté de médecine, créée sous forme d'école en 1883, est, avec la faculté de droit, parmi les institutions les plus anciennes. Son recrutement en première année est très sélectif : test d'aptitude en français, admission sur titre (pour les bacheliers ayant déjà présenté une candidature et ayant obtenu une mention très bien au baccalauréat), sur dossier en février ou sur concours (maths, physique, chimie, biologie, culture générale) en juillet pour ne retenir qu'environ un candidat sur dix et constituer des promotions d'environ 80 étudiants. Ce concours est commun avec ceux des facultés de pharmacie et de médecine dentaire.

La formation médicale s'accompagne d'un enseignement d'anglais, le concours de résidanat se déroulant dans cette langue, le but étant de former des médecins trilingues (arabe, français, anglais). L'enseignement est organisé sur le système LMD : les trois premières années sont consacrées aux sciences, à la biologie et à la physiopathologie ; l'enseignement clinique débute réellement en 4<sup>e</sup> année en même temps que les stages hospitaliers, la 7<sup>e</sup> année est une année d'internat et en 8<sup>e</sup> année débute un éventuel résidanat, au cours duquel s'effectue une spécialisation.

Au-delà de cette répartition enseignements universitaires/enseignements pratiques hospitaliers, la question importante est celle de la nature et du contenu des enseignements qui doivent être constamment réactualisés en raison de l'évolution rapide des connaissances scientifiques et médicales. Il semble souhaitable de rééquilibrer les volumes horaires consacrés à des disciplines de sciences humaines au profit des disciplines de pointe de la médecine contemporaine. La forme pédagogique a de l'importance et des enseignements d'une durée maximale de 55-60 minutes sont recommandés par le comité.

Après le doctorat d'exercice, diverses formations supérieures sont proposées : diplômes de spécialisation dont dont quelqu'uns sont complétés à l'étranger, maîtrise en sciences biologiques et médicales, master recherche en sciences de la santé, doctorat d'université. En définitive la moitié environ des médecins formés par l'USJ s'installent au Liban, les autres exercent principalement dans les pays arabes et aux États-Unis.

La faculté de médecine intègre également trois écoles professionnelles recrutant sur concours : l'institut de physiothérapie (kinésithérapie) assurant une formation de base en quatre ans (10 à 20 étudiants par promotion) suivie éventuellement par un master (professionnel ou de recherche) ; l'institut supérieur d'orthophonie délivrant également un diplôme en quatre ans (environ 10 étudiants par an) ; l'institut de psychomotricité (12 à 15 étudiants par promotion), seul établissement de ce type au Liban, délivrant un diplôme de base et un master professionnel.

Un point déterminant de la formation médicale est bien entendu l'enseignement hospitalier et la pratique médicale afférente. L'hôpital d'application est l'Hôtel-Dieu de France, institution à but non lucratif, jouissant de la personnalité morale et juridique, ainsi que d'une autonomie administrative et financière (Cf. page 25).

La faculté de pharmacie compte environ 250 étudiants, également recrutés sur concours, et qui suivent un cursus de 5 ans, conduisant à un doctorat d'exercice. Le comité recommande que le contenu pédagogique soit adapté à l'évolution rapide de la pharmacologie et de la thérapeutique. La faculté propose également des formations supérieures : master recherche puis doctorat d'université, DES de biologie médicale, master professionnel (contrôle de qualité, marketing pharmaceutique), diplômes d'université (pharmacie clinique, pharmacologie, médication homéopathique, toxicologie).

La principale difficulté que rencontre la faculté est l'absence d'équivalence du diplôme libanais avec ceux de beaucoup d'universités étrangères, qui crée en particulier des difficultés d'accès au concours de l'internat en France, et de manière plus générale aux fonctions hospitalières. La moitié des diplômés exercent en officine, les autres se répartissent entre les laboratoires de biologie médicale et l'industrie pharmaceutique (dont il existe quatre implantations au Liban). La faculté de pharmacie délivre également un enseignement de nutrition et de diététique (40 étudiants par an) permettant d'acquérir une licence, puis un master recherche ; les moyens donnés à cette formation doivent d'être renforcés. À cette faculté est rattachée l'école de techniciens de laboratoire d'analyses médicales, la scolarité y est de trois ans (10 à 15 étudiants par an) et la licence acquise peut être complétée par une maîtrise professionnelle en deux semestres.

La faculté de médecine dentaire (environ 350 étudiants) conduit en cinq ans à un doctorat d'exercice qui peut être ensuite complété par un certificat d'études spécialisées, un master spécialisation ou un master recherche suivi d'un doctorat d'université. La formation, qui dispose de 14 enseignants temps plein et de 90 fauteuils de soins sur le campus, donne globalement satisfaction aux étudiants et les diplômés s'exportent en forte proportion (États-Unis, France et surtout pays arabes).

Par rapport au système français, la principale originalité est sans doute la faculté de sciences infirmières (165 étudiants en cursus de licence, 45 en master) délivrant depuis 1948 à la fois un diplôme d'État français et une licence en sciences infirmières qui peut être complétée par un master professionnel, un master recherche ou un diplôme d'université. Cette faculté entretient des liens étroits avec l'Université de Montréal, où existe une formation fonctionnant sur le même modèle universitaire, et qui espère obtenir la création d'un doctorat d'université. Malgré la qualité de cette formation, l'établissement subit une diminution de ses effectifs et ceci en raison d'une concurrence importante, liée à l'ouverture de nouveaux établissements (Cf. page 12).

Enfin, l'école de sages-femmes, conduisant à un diplôme en quatre ans (avec la possibilité de le compléter par un DU ou un master professionnel) souffre d'une insuffisance de recrutement, sans doute liée à la non-reconnaissance officielle de ce métier.

### 3 • Des conditions d'admission clairement affichées

L'entrée dans l'enseignement supérieur suppose que les candidats soient titulaires du baccalauréat libanais ou français, ou d'un diplôme jugé équivalent par la commission d'équivalence. L'entrée à l'USJ implique l'obligation de satisfaire au test d'aptitude en langue française.

Si aucune sélection supplémentaire n'est pratiquée dans les disciplines relevant des sciences de la société (excepté pour l'entrée à l'institut de sciences politiques), des lettres et des sciences humaines, l'université propose l'un ou l'autre mode d'admission à titre principal dans les filières sélectives : une étude du dossier scolaire (ie. pharmacie, génie, traduction...) ou un examen d'entrée, distinct ou commun à un ensemble de filières (ie. orthophonie, psychomotricité, physiothérapie...). Des modes d'admission subsidiaires sont proposés dans certaines de ces filières sélectives, en cas de non admission par la voie principale (concours, admission sur titre).

Dans tous les cas, l'excellence des candidats est visée et l'objectivité des critères de sélection recherchée. Cette politique confère à l'USJ une image de sérieux qui contribue largement à la réputation dont elle jouit auprès des étudiants et de leur famille, et de ses partenaires institutionnels.

#### 4 • De faibles effectifs dans certaines filières maintenues dans une perspective de service public

Des filières, en dépit de la qualité des enseignements qui y sont délivrés, souffrent d'une forte concurrence d'autres institutions et d'une baisse préoccupante des flux d'étudiants entrants. C'est le cas des sciences religieuses qui ne comptent que pour 1,6% des inscrits, malgré de nombreux partenariats au plan local et à l'étranger et l'excellence reconnue, dans le champ des études sur le patrimoine chrétien arabe notamment. C'est également le cas des filières scientifiques, mathématiques et physique en particulier. C'est encore le cas pour certaines filières de sciences humaines où le nombre des entrants en 1<sup>ère</sup> année de licence n'excède pas une dizaine d'étudiants, telles les lettres françaises, la philosophie, l'archéologie, la sociologie et l'anthropologie ou la géographie.

Certaines filières paramédicales voient également leur recrutement menacé, qu'il s'agisse de la faculté des sciences infirmières soumise à une concurrence sévère de la part d'une dizaine d'autres écoles dont cinq anglophones, ou de l'école de sages-femmes.

La faiblesse des effectifs est particulièrement patente dans certains masters, par exemple en sciences économiques où l'on enregistre une évaporation significative (plus de 50%) des diplômés de licence vers d'autres établissements libanais ou étrangers, ou en sciences où les flux d'étudiants issus de certaines licences sont trop modestes pour alimenter les recrutements en masters. On note cependant dans le secteur scientifique une tendance à la hausse du nombre des inscrits en master à la rentrée 2008.

Les deux écoles d'ingénieurs agronomes (ESIA et ESIAM), délocalisées sur le site de Zahlé, à proximité de la ferme expérimentale dont dispose l'université, rencontrent les mêmes difficultés de recrutement. L'éloignement de la capitale dissuade les étudiants de choisir cette voie en dépit des débouchés professionnels identifiés dans ce domaine et, en 2007/2008, elles ne totalisaient qu'une soixantaine d'élèves ingénieurs, toutes années de formation confondues.

En maintenant ces filières, en délocalisant certaines d'entre elles ou en créant des antennes, l'UJS s'inscrit dans une mission de service public à laquelle elle reste très attachée, en dépit du lourd investissement qu'elles représentent sur ses ressources propres. Les formations à faibles effectifs pénalisent en termes de coût de fonctionnement des facultés et globalement de l'établissement. Cette politique doit inciter les facultés à mutualiser autant que possible les enseignements dans des tronc communs à différentes options. Notons qu'il n'existe pas de barèmes de répartition des moyens entre les facultés, mais une caisse d'entraide permet de gérer les problèmes financiers des institutions déficitaires et d'assumer collectivement une telle politique.

#### 5 • Une formation doctorale à conforter avec des partenariats étrangers

Les écoles doctorales sont en développement ou de création récente, ce qui explique sans doute une certaine méconnaissance de leur rôle par les enseignants et doctorants. Pour l'année universitaire 2008/2009, 165 étudiants sont inscrits en doctorat : 138 en SHS, 10 dans les disciplines du secteur santé, 9 en sciences et ingénierie, 8 en droit/économie/gestion, les disciplines les plus représentées étant les sciences de l'éducation (38), les sciences religieuses (19), la littérature française (15), le théâtre (13) et la traduction (12).

L'USJ dispose de deux écoles doctorales – l'école doctorale "Sciences et Santé", créée en 2002, et l'école doctorale de "Sciences de l'homme et de la société" –, issues de la fédération de l'existant dans les facultés. En revanche, il n'existe pas d'école doctorale pour les sciences de la société. Pour le droit et la gestion, par exemple, la formation doctorale s'inscrit dans le cadre de partenariats avec des universités étrangères, notamment françaises (Paris II, Paris V, Paris Dauphine, Lyon III, ...).

La stratégie de l'USJ est une stratégie de partenariat avec des établissements étrangers grâce à des programmes de recherche communs et des co-tutelles de thèse, y compris ceux fondées sur des thématiques locales ou régionales. Cette démarche garantit un bon niveau de formation aux étudiants.

La pratique de la cotutelle, très répandue en sciences également, n'est cependant pas sans poser des difficultés aux doctorants qui doivent travailler sur deux établissements dans le cadre de partenariats parfois mal définis. Il s'y ajoute aussi des problèmes de financement (séjours à l'étranger, droits d'inscription dans les deux établissements).

D'une façon plus générale, les doctorants évoquent quelques difficultés : problème d'accès aux articles scientifiques utiles (faculté des sciences), absence de locaux dédiés et éloignement de leur directeur de thèse. Ils regrettent également l'absence de réunions institutionnalisées qui sont autant d'occasions de rencontres. Enfin, ils soulignent les difficultés à diffuser leurs travaux et à participer à des colloques scientifiques faute de financement.

Les doctorants signalent également la disparité de leur statut d'une institution à l'autre et le fait qu'ils ne bénéficient pas de représentation dans les instances de l'université. On note néanmoins une tendance au décloisonnement entre les écoles doctorales ou structures équivalentes et les efforts d'harmonisation des pratiques entre les facultés.

La situation des doctorants est clairement le reflet de la politique de recherche, insuffisamment affirmée, qui prévaut actuellement à l'USJ. Le comité estime que l'impulsion d'une dynamique en matière de formation doctorale doit s'appuyer sur la structuration des projets existants ou sur la naissance de nouvelles thématiques de recherche. Les efforts pour soutenir en interne la formation doctorale et améliorer l'accompagnement des doctorants tant en termes de suivi qu'au plan financier doivent être poursuivis. Le départ de ses étudiants les plus brillants vers l'étranger est une preuve de la qualité de leur formation, mais est aussi une perte pour le développement de la recherche à l'université.

#### 6 • La formation continue : une culture à développer

Unaniment, les responsables de l'université et des facultés soulignent que la culture de la formation continue n'existe pas dans les entreprises libanaises. Le temps consacré à la formation des salariés est vu comme un manque à gagner par l'entreprise.

Des formations sont organisées par les facultés à travers les associations d'anciens, mais, à quelques exceptions près, telles les diplômes offerts par le Centre d'études bancaires ou les séminaires sur les techniques de gestion moderne proposés par la faculté de gestion et de management, la plupart des actions de formation continue revêtent essentiellement un aspect institutionnel et sont financées par différents organismes privées et / ou publics dont les ministères. À titre d'exemples, on citera la formation de chefs d'établissements scolaires, les formations en gestion de la santé, en médecine militaire, en gestion des eaux et travaux publics...

Le discours et les constats convergents sur la "pauvreté" de l'activité de formation continue devraient inciter l'USJ à promouvoir une politique plus volontaire en la matière, en se donnant les moyens d'identifier les "clients" potentiels, de mieux communiquer à leur rencontre pour valoriser les compétences spécifiques de l'USJ, considère le comité. La mise en place d'un service commun chargé d'assurer cette promotion pour l'ensemble des facultés et de coordonner leurs pratiques pourrait être envisagée.

L'université propose à tous les auditeurs intéressés, à titre individuel, d'élargir leurs connaissances au plan culturel ou artistique de participer aux activités de "l'université pour tous" qui s'inscrit précisément dans une démarche de "service". Il s'agit donc, selon une démarche comparable, d'élargir le rayonnement de l'USJ à d'autres domaines, d'autant que la dynamique de recherche que l'USJ entend impulser devrait être source d'innovations transférables au monde socio-économique mais également source de revenus.

### III – Un remarquable accompagnement de l'étudiant de l'accueil à l'université à l'insertion professionnelle

#### 1 • Une politique d'information en direction des lycéens pour les aider dans leurs choix

Au niveau central, le Service d'information et d'orientation étudiant assure un accueil individuel des élèves des lycées, des étudiants ou encore de leurs parents – lesquels ont une influence importante dans le choix du projet professionnel – en recherche d'informations sur l'offre de formation, sur les conditions d'admission et de sélection, sur les débouchés etc.



Il assure la coordination d'actions d'information en direction des lycées, l'organisation de forums, de journées portes ouvertes, et de manifestations festives, en collaboration avec les services d'information des différentes facultés – malgré la lourdeur de la tâche pour mobiliser les multiples partenaires. L'instauration de partenariats avec les lycées permet d'organiser des rencontres avec les chefs d'établissement et de leur fournir les éléments pour mieux préparer leurs élèves à l'entrée à l'université (tests d'aptitude à l'expression écrite et orale pour les élèves en classe de 1<sup>ère</sup>, parcours "conseillés").

De création récente, le service a vocation à renforcer la coordination des initiatives des facultés pour l'accueil des étudiants. Le comité recommande qu'il soit aussi le lieu où s'organisent les échanges entre composantes et la mutualisation des bonnes pratiques pour accompagner l'étudiant dans le choix d'un parcours d'études. Dans la mesure où elles sont évaluées, le service peut également contribuer à la communication sur les performances de l'établissement dans ses différentes filières de formation, et ainsi à la visibilité et à l'image de l'USJ.

## 2 • Des enseignants-chercheurs exceptionnellement investis dans la formation

Depuis 1975, date à laquelle fut recréée l'USJ en tant qu'établissement, à partir d'une fédération de facultés largement autonomes, les professeurs – auparavant détachés de France pour assurer les enseignements – ont été progressivement remplacés par des enseignants recrutés par l'université sur proposition des différentes facultés. Les enseignements restent cependant assurés par une proportion importante de vacataires (environ 80%), avec pour conséquence des équipes pédagogiques plus difficiles à coordonner et une charge liée à l'enseignement très lourde pour les enseignants "cadres", c'est à dire titulaires, à plein temps.

Les liens qui subsistent avec la France permettent de disposer d'un vivier d'enseignants-chercheurs en mission, indispensable pour assurer en master des enseignements spécialisés en lien avec la recherche, et d'un portefeuille de partenaires pour l'accueil de doctorants en co-tutelle. On constate en effet que l'adossement "recherche" par le biais de l'activité des enseignants de l'USJ est souvent faible, voire inexistant, la recherche étant souvent vue, faute de temps et d'une organisation structurée, comme une activité individuelle, complémentaire à l'enseignement.

À l'USJ, la réussite des étudiants est affirmée comme le premier devoir des enseignants. La qualité des formations tient à l'adhésion, tous statuts confondus, à des valeurs partagées et à une conception de la pédagogie comme pièce maîtresse de l'établissement, à l'implication des enseignants dans le suivi et l'accompagnement des étudiants (tutorat). Les étudiants s'accordent sur la qualité et la convivialité des relations enseignants - étudiants et soulignent la disponibilité des enseignants, y compris des vacataires, pour répondre à leurs demandes.

La création d'un laboratoire de pédagogie universitaire par la faculté des sciences de l'éducation traduit la prise de conscience de l'importance du volet pédagogique à l'université. Mis en place en 2008, un DU de "pédagogie universitaire" est offert aux enseignants de l'USJ et des autres universités libanaises, visant à développer chez les enseignants universitaires les compétences garantes de la qualité de l'enseignement. Il s'y ajoute l'organisation d'actions de remédiation en matière de pratiques pédagogiques, d'ateliers divers traitant de docimologie et d'évaluation des compétences des étudiants. Autant d'exemples qui démontrent la place de la pédagogie et de la formation à l'USJ et, parallèlement, celle de la faculté des sciences de l'éducation, l'un des fleurons de l'université du point de vue de la formation et de la recherche.

Le sentiment d'appartenance, renforcé par le fait qu'entre 60 et 70% des enseignants "cadres" sont des anciens élèves de l'USJ, est entretenu par l'organisation de manifestations festives en présence du recteur, telles la fête patronale de l'université.

Indéniablement, la force de l'USJ tient à l'investissement exceptionnel que les enseignants consentent pour accompagner les étudiants d'un bout à l'autre de leur cursus.

## 3 • L'insertion professionnelle des étudiants : une préoccupation constante avec de très bons résultats

Avec un taux de chômage de l'ordre de 8%<sup>1</sup> pour les diplômés de l'enseignement supérieur, la situation de l'emploi au Liban souffre des difficultés des entreprises locales en raison de l'instabilité politique du pays. Néanmoins, on enregistre une forte demande en ingénieurs et diplômés dans le domaine des services, en particulier de la part des entreprises exportant vers les pays arabes.

---

1 Sources : Etude sur le devenir des diplômés 2000 - 2004, Observatoire Universitaire de la réalité socioéconomique

Les formations à finalité professionnelle incluent les doctorats d'exercice en médecine, pharmacie et médecine dentaire, les diplômes de physiothérapie, d'orthophonie, d'infirmières, de sages-femmes, les 7 options du diplôme d'ingénieur de l'ESIB et les diplômes d'ingénieur agronome de l'ESIA et de l'ESIAM, ainsi que les deux diplômes spécialisés du Centre d'études bancaires. En partenariat avec l'Université Paris Dauphine et l'IAE de Paris I, la faculté de gestion et de management offre un MBA unique au Liban qui contribue à la notoriété de la faculté et au rayonnement de l'USJ. Citons encore l'Ecole des traducteurs et interprètes, seule école du monde arabe bénéficiant de plusieurs accréditations internationales.

Par ailleurs, on ne dénombre pas moins de 57 spécialités de master professionnel dans les différents secteurs de formation. Cependant, les sciences économiques se distinguent en ne proposant aucun master professionnel et, si les étudiants sont globalement satisfaits de leurs études, ils regrettent néanmoins la tournure trop théorique des enseignements et, surtout, de l'absence de stages durant toute leur scolarité, que ce soit en licence ou en master.

L'insertion professionnelle de ses étudiants est une préoccupation qui habite l'ensemble des responsables de l'université et de ses acteurs. La réalisation par l'Observatoire universitaire de la réalité socio-économique (OURSE) d'une enquête très riche sur le devenir des diplômés sortis entre 2000 et 2004 de l'USJ témoigne de cette préoccupation et l'ensemble des initiatives brièvement rappelées ci-dessous, en adéquation avec les évolutions rapides du marché du travail, ne peuvent qu'être encouragées par le comité.

Ainsi, les responsables pédagogiques sont incités, et s'emploient, à adapter régulièrement leur offre de formation et leurs programmes aux métiers de demain, à assurer une place plus importante au développement de la culture générale et à la promotion de l'interdisciplinarité, à inclure des stages (obligatoires et rémunérés) dans tous les cursus, y compris ceux de sciences humaines et sociales, pour favoriser l'adaptabilité et l'employabilité des diplômés. Le souci de concevoir des spécialités et des programmes ouverts à l'international constitue un atout fort de la politique pédagogique de l'université qui élargit les possibilités d'emploi de ses diplômés, tant en direction des pays occidentaux que des pays arabes. C'est en particulier le cas pour les étudiants en sciences politiques dont l'insertion professionnelle dans les ministères libanais et les institutions internationales est excellente, et pour les étudiants de droit où l'USJ bénéficie d'une situation privilégiée pour certains diplômes.

Concernant l'aide à l'insertion professionnelle, un service de solidarité professionnelle a été mis en place récemment en collaboration avec la Fédération des anciens de l'USJ. Il vise à centraliser la collecte des offres d'emplois. Un protocole d'accord entre les partenaires a abouti à la création d'un secrétariat exécutif en charge du suivi de cette plate-forme où devraient se développer les services aux étudiants leur permettant de mieux connaître les critères de recrutement des entreprises, d'accéder à des témoignages et de favoriser les échanges entre les jeunes étudiants et les anciens diplômés de l'USJ.

#### 4 • Un avantage : le trilinguisme des étudiants

L'USJ est en progression sur l'un de ses atouts : du bilinguisme des étudiants exigé à l'entrée (arabe/français), elle tend vers le "trilinguisme" de ses diplômés (maîtrise de l'anglais exigé à la sortie). Il s'agit là d'un atout, car peu d'étudiants, notamment au Proche et Moyen-Orient, peuvent se targuer d'une bonne maîtrise à la fois de l'arabe, du français et de l'anglais, en plus des connaissances académiques et des compétences techniques qu'ils acquièrent dans leurs études.

Enfin, l'USJ dispose d'un bon ancrage dans les réseaux internationaux, elle entretient de solides partenariats avec l'étranger et la qualité de ses diplômés est reconnue ; aussi, une partie de ses étudiants n'hésite pas à s'expatrier pour poursuivre leurs études dans une autre université ou pour trouver un emploi hors du Liban. C'est même l'un des arguments avancés par les étudiants scientifiques pour expliquer le choix de l'USJ.

## IV – Un environnement de travail de haute qualité et très bien adapté aux exigences de la formation universitaire

L'acquisition et le renouvellement des matériels pédagogiques relèvent de l'initiative des doyens de facultés.

L'USJ dispose de 9 bibliothèques, réparties sur ses différents campus, et dédiées à chacun de ses secteurs d'activité. La qualité de la documentation accessible dans ces bibliothèques et des conditions de travail est reconnue de tous, en particulier en droit et sciences politiques ainsi qu'en sciences humaines. Déjà effective sur le campus des sciences et technologies, la mutualisation des ressources documentaires à l'échelle de chaque campus doit être encouragée par l'établissement. L'université dispose également d'abonnements à différentes ressources électroniques, mais ce type d'accès à la documentation est inégalement réparti entre les disciplines au détriment des disciplines scientifiques qui se doivent d'être confortées en la matière (Cf. documentation/vie étudiante).



L'USJ est dotée d'un Service des technologies de l'information dont les performances sont décrites par ailleurs. La gestion des ENT entre dans ses attributions. À ce titre, il assure la maintenance de la plate-forme Moodle qui, outre la mise à disposition de ressources pédagogiques, offre un espace d'échanges entre étudiants et enseignants, permettant à ces derniers d'assurer un suivi (y compris des doctorants) dont la qualité est reconnue par les étudiants.

Dans le domaine des sciences et de la technologie, cinq structures clairement identifiées constituent des centres de ressources bien équipés, accessibles aux étudiants pour la réalisation de travaux pratiques, de stages et de projets de fin d'études. On assiste à cet égard à une prise de conscience de l'intérêt de la mutualisation entre facultés sur un même campus, que le comité recommande d'encourager.

Dans le cas particulier de la formation médicale, l'Hôtel-Dieu de France dispose de plateaux techniques d'excellent niveau en mesure d'offrir aux étudiants en formation un terrain d'application de qualité. Les étudiants de médecine dentaire bénéficient également d'un environnement de travail très satisfaisant. En revanche, l'insuffisance du matériel de travaux pratiques et de la documentation est soulignée pour la faculté de pharmacie.

## V – La mise en place d'une démarche qualité pédagogique à encourager

Le souci de la qualité des formations à l'USJ est ancien, mais sa formalisation, qui doit permettre à l'USJ de s'inscrire dans la démarche qui prévaut dans la compétition internationale entre les universités, est relativement récente. Elle a pris de l'ampleur avec la nomination en 2006 d'un délégué du recteur à la démarche qualité, chargé d'impulser, d'animer et de coordonner cette politique au sein de l'université. Les résultats déjà obtenus témoignent de son engagement.

Il appartient aux institutions de relayer les orientations et d'assurer le respect des procédures fixées au niveau de l'établissement, en référence à la logique des références et lignes directrices européennes du processus de Bologne (2005). Ainsi, l'évaluation des enseignants et des enseignements via un questionnaire commun à toutes les composantes, administré en ligne, est une réalité à laquelle se prêtent la quasi-totalité des étudiants. Elle est suivie de réunions de comités pédagogiques chargés, pour chaque cours, de l'analyse des résultats. Parallèlement, les programmes de formation sont régulièrement révisés et adaptés en fonction des besoins exprimés par les associations d'anciens ou directement par les milieux socioprofessionnels.

À l'USJ, les dispositifs qui visent à atteindre l'ensemble de ces objectifs ont dépassé le stade vertueux du projet ; le comité recommande qu'ils soient mis en cohérence et confortés.

En particulier, le choix des indicateurs de suivi des formations mériterait d'être complété. Si les effectifs globaux de chaque institution sont connus, il est par exemple plus difficile de saisir dans le détail les effectifs aux différents niveaux de licence et de master ou encore le taux d'encadrement des étudiants dans chaque discipline, puisque les statuts des enseignants sont si différents selon les cas que l'appréciation des moyens d'enseignement ne prend réellement de sens que s'ils sont définis en Équivalent Temps Plein (ETP), c'est-à-dire sur une base uniforme. Par ailleurs, l'établissement d'indicateurs, fondé sur le recoupement de différentes sources d'information, est fragilisé par la faiblesse de certains effectifs d'étudiants.

# Recherche et valorisation



## I – Un début de stratégie de développement de la recherche

La Charte de l'USJ décline sa mission en 10 "impératifs", dont le sixième est de "développer la recherche, fondamentale et appliquée". Telle qu'elle apparaît actuellement configurée, l'USJ ne dispose pas d'un potentiel de recherche important. Trois facteurs permettent de comprendre cette situation :

- l'actuel statut des enseignants qui ne leur donne pas tout le temps nécessaire à une activité de recherche ;
- les difficultés d'accès à des financements significatifs ;
- les conditions d'environnement social et économique dans un pays et une région en reconstruction.

La première difficulté est structurelle : en effet, le nombre d'enseignants "cadrés", avec mission de recherche, est faible, l'institution faisant appel à un grand nombre de vacataires (environ 1 600) pour assurer l'ensemble des cours (Cf. page 31). Seulement 51% des 368 enseignants "cadrés" sont titulaires d'un doctorat. Par exemple, la faculté des sciences ne dispose que de 18 enseignants "cadrés" pour 99 vacataires et la faculté d'ingénierie de 29 "cadrés" pour 164 vacataires, mais les docteurs y représentent 85% des enseignants "cadrés".

Les termes des contrats d'embauche des enseignants, y compris les enseignants "cadrés", laissent peu de temps à consacrer à la recherche. Même quand les 210 heures d'enseignement qui correspondent à un service à temps plein sont modulées, la rémunération des enseignants ne prend exclusivement en compte que les heures d'enseignement.

Cette structure des emplois à l'USJ lui fournit donc un potentiel de recherche limité en termes de ressources humaines, d'autant qu'il n'y a pas à l'USJ de recrutement des enseignants-chercheurs en fonction d'axes prioritaires de recherche qui auraient été clairement définis, à l'exception du domaine des sciences exactes et de la santé.

D'autre part, l'USJ ne peut consacrer que 800.000 USD de son budget au soutien de projets examinés par le Conseil de la recherche et financés en fonction de leur intérêt spécifique, sans que des priorités scientifiques et axes stratégiques n'aient été définis au préalable. En revanche, il est noté que des subventions sont accordées aux doctorants pour les aider dans leurs projets. De façon plus générale, on doit souligner la situation difficile de l'USJ qui ne peut accéder à des financements publics, comme cela est le cas des pays européens avec lesquels elle collabore. L'USJ est cependant partenaire de 6 projets européens et/ou méditerranéens.

Les 18 "centres" de recherche identifiés, dont tous les enseignants-chercheurs peuvent être membres, sont des structures permanentes représentant un éventail assez large de disciplines. S'ils traduisent l'ambition de l'USJ en matière de recherche, ces "centres" constituent des plates-formes de recherche plus que des équipes intégrées. Il n'est pas produit de bilan annuel systématique de leurs activités, ni de leurs publications, ce qui rend la gestion de la recherche au niveau institutionnel difficile. En dehors des fonds distribués par le Conseil de la recherche, ces "centres" ne peuvent bénéficier de ressources spécifiques pour accompagner la recherche des enseignants-chercheurs, et ceux-ci doivent faire appel à leurs départements et facultés pour tout soutien à leur activité de recherche, par exemple pour financer leur participation à des colloques.

La répartition entre les personnels administratifs et techniques affectés au fonctionnement de l'établissement et des facultés et ceux affectés au soutien à la recherche, très largement en faveur des premiers, constitue un autre problème structurel en défaveur du développement de la recherche.

Le développement de la recherche souffre également d'un déficit de communication interne, non seulement en ce qui concerne les axes de recherche impulsés par l'équipe de direction, mais aussi concernant les dispositifs qui pourraient faciliter l'activité des jeunes chercheurs (recherche de subsides extérieurs, soutien aux publications...). L'organisation en 2009 par la Commission scientifique de la recherche du campus de sciences humaines, des "Assises de la recherche" est un exemple de bonne pratique, que le comité recommande de généraliser au sein de l'USJ. Une personnalité extérieure, venue d'une université française, a animé une série de conférences et discussions sur les enjeux et pratiques de la recherche. Des groupes de travail se sont alors constitués, permettant à cette engagement de perdurer.

Les laboratoires de sciences et d'ingénierie produisent de la recherche "appliquée", liée à des projets qui lui sont confiés par certaines organisations publiques ou compagnies privées. Indépendamment de la qualité des travaux ainsi réalisés, elles sont par nature insuffisamment ancrées sur une activité de recherche pérenne pour que puissent y être solidement adossés les masters et la formation doctorale. En conséquence, la majorité de ces diplômes sont proposés en partenariat avec des universités étrangères, principalement des universités françaises ou francophones. Il est cependant important de souligner que la faculté des sciences, créée il y a seulement dix ans, a augmenté progressivement le nombre de ses doctorants et a ainsi la capacité de devenir un pôle de recherche autonome. Quelques laboratoires sont déjà d'un niveau suffisant pour mener une recherche de bonne qualité pouvant conduire à la formation de docteurs issus d'autres universités libanaises.

En revanche, les laboratoires de la faculté d'ingénierie fournissent essentiellement des prestations de services et reconnaissent actuellement ne pas être en mesure de délivrer des masters et de former leurs propres doctorants, en dehors de cotutelles. La faculté se donne plutôt pour mission d'être une école de formation professionnelle d'excellence dont l'objectif est de former des ingénieurs pour le Liban, et pour les pays voisins. L'insertion professionnelle des étudiants est excellente.

L'activité des laboratoires de recherche à l'USJ n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe spécifique. Le contexte de "démarche qualité" dans lequel elle s'inscrit aurait dû et devrait la conduire à mettre en place un système interne d'évaluation annuelle des activités de recherche des enseignants. Il lui faut auparavant définir clairement ce que doivent être les missions et obligations d'un enseignant-chercheur à l'USJ. Sans un tel cahier des charges, la mise en application d'un dispositif d'auto-évaluation de la recherche paraît difficile.

Enfin, signalons que la plupart des enseignants-chercheurs entretiennent leurs contacts avec la recherche à travers leurs missions dans les laboratoires étrangers.

## II – Les choix possibles en matière de structuration de la recherche

En 2002, dans son plan stratégique "USJ 2007", l'USJ s'était donné 5 ans pour "devenir un pôle d'excellence pour la recherche et l'innovation". Si cet objectif paraît accessible en sciences humaines, la première de ces deux ambitions est difficile à atteindre en sciences exactes et ingénierie, étant donné les problèmes structurels auxquels l'établissement est confronté en ce qui concerne le corps des enseignants-chercheurs d'une part, et les coûts induits par la recherche fondamentale dans ces disciplines d'autre part. Il faut donc que l'établissement résolve outre le problème du statut des enseignants "cadrés", celui des financements de la recherche, en fonction des priorités scientifiques.

A propos des priorités scientifiques, il est important que l'USJ développe une stratégie fondée sur la recherche appliquée dans des domaines où elle dispose d'une expertise qui la distingue de la concurrence internationale est bien plus porteur. Actuellement, on ne peut pas vraiment parler de stratégie, mais seulement d'un "pilotage à vue" qui traduit la prise de conscience et l'envie de structurer la recherche. Pourtant l'USJ dispose d'atouts remarquables sur lesquels elle peut asseoir une politique, par exemple dans les domaines de l'eau, de l'euro-méditerranée et des relations islamo-chrétiennes, etc. où elle pourrait s'attirer des partenaires européens et autres.

En revanche, la stratégie qui consiste à développer un thème fédérateur de recherche pour l'établissement tout entier apparaît plus difficile à mettre en œuvre. En 2006, le Conseil de la recherche de l'USJ a proposé 2 thèmes généraux fédérateurs pouvant intéresser diverses disciplines : 1) "La sécurité des personnes et des populations" ; 2) "L'environnement et le patrimoine". Ces thèmes n'affichent cependant pas suffisamment clairement les forces de l'établissement et ses avantages contextuels.

Le choix des thèmes fédérateurs de la recherche est si général qu'il paraît plus motivé par le désir de n'exclure aucune discipline que de cibler les projets les plus porteurs pour l'université. La conséquence est que ces thèmes ne paraissent pas suffisamment mobiliser les enseignants-chercheurs, pour ceux d'entre eux qui en ont connaissance, ils ne s'y identifient pas et ne s'y sentent pas impliqués.

Si des axes prioritaires étaient plus précisément définis, des priorités en matière de recrutement des enseignants-chercheurs apparaîtraient clairement et le développement de la recherche en serait ainsi renforcé.

En ce qui concerne les problèmes de financement de la recherche, il apparaît que l'établissement ne souhaite pas augmenter les droits d'inscription des étudiants et qu'il devra donc envisager d'autres sources telles que celles venant d'entreprises privées auxquelles l'USJ apporte son expertise, d'une levée de fonds auprès des anciens de l'USJ qui pourraient contribuer de façon significative, tout en continuant, avec ses partenaires, à rechercher des financements européens sur projet.

### III – Des perspectives en matière de valorisation

Il n'existe pas de réelle stratégie globale de valorisation, mais seulement des projets tels que Berytech (Cf. page 27, Relations extérieures). Il s'agit d'un pôle technologique centré sur le soutien à la création d'entreprises, mais ce pôle n'est que très ponctuellement dédié à la valorisation de la recherche. Berytech est une pépinière d'entreprises qui privilégie les relations avec les milieux socio-économiques et qui facilite l'émergence de jeunes entreprises.

Le futur Pôle technologie santé (PTS) bénéficiera de l'expérience acquise par Berytech I et sera plus largement consacré à la valorisation. L'université se propose d'y installer les activités de recherche du campus santé, regroupées selon six axes : agents pathogènes, génétique, épidémiologie, biomécanique, nutrition, physiopathologie. Ces activités, limitées en nombre et en moyens, dépendent actuellement des différentes facultés. Le laboratoire le plus important est celui de génétique (cytogénétique et génétique moléculaire) avec une activité de diagnostic et de conseil génétique aux patients atteints de maladies héréditaires les plus fréquentes, ainsi qu'à leur famille. L'activité de recherche, qui donne lieu à diverses collaborations avec des laboratoires étrangers, porte sur la localisation et l'identification de gènes et se traduit par des publications internationales. Par ailleurs, une convention vient d'être signée avec l'Institut Mérieux concernant la recherche en maladies infectieuses.

Le développement du PTS est confronté à un certain nombre de problèmes non encore résolus : la nécessité de détacher des enseignants de leurs facultés pour se consacrer à la recherche effectuée dans les laboratoires du pôle ; le besoin d'un personnel technique, financier et gestionnaire pour assurer le fonctionnement régulier du pôle ; le besoin de matériel technique. De manière plus positive, afin de régler ces problèmes, des négociations sont en cours entre les doyens des facultés de médecine et écoles paramédicales, le directeur général de l'hôpital Hôtel-Dieu de France et le PTS.

Le comité recommande au pôle de développer les liens forts avec les milieux socio-économiques et d'obtenir des financements pour la recherche sans trop ponctionner les revenus liés aux frais d'inscription payés des étudiants.



# Vie étudiante



L'USJ possède une véritable politique en matière de vie étudiante. Qu'il s'agisse de la dimension culturelle et sportive, de la mise en œuvre des politiques de santé, d'accès aux technologies de l'information et de la communication, ou de la politique sociale, la vie étudiante est un point fort de l'établissement.

Lieu de multiculturalisme, l'USJ revendique son statut et son rôle de formation de l'étudiant à la vie citoyenne. Outre les politiques de formation et de recherche, la place des étudiants dans l'institution constitue un élément important de l'identité de l'établissement.

L'ensemble des étudiants rencontrés exprime un vif attachement à leur université. Ils ont, incontestablement, le sentiment d'appartenir à une université dotée d'une très forte identité. Cette identité n'est pas seulement la somme des caractéristiques des différentes composantes : elle existe par elle-même. Les étudiants l'intègrent durant leur parcours universitaire, et l'affirment dans leur entourage.

Malgré tout, le choix d'entreprendre des études à l'USJ n'est pas fait en fonction de la qualité de vie étudiante. Le choix des études à l'USJ est tout d'abord un choix pédagogique, lié à la qualité des formations dispensées, à la professionnalisation et au multiculturalisme. Pour ces raisons, le paiement des droits d'inscription, que les étudiants estiment certes élevés, est considéré comme "un sacrifice réalisable".

## I – La participation des étudiants à la vie de l'établissement

Malgré la faiblesse de leur représentation institutionnelle, les étudiants de l'USJ témoignent d'une véritable satisfaction quant à la communication avec leurs enseignants, avec les représentants de leur faculté ou avec les services du rectorat. Les étudiants affirment très bien se connaître entre eux sur un même campus ; en revanche, l'éclatement des localisations rend plus complexe les rencontres avec des étudiants d'autres campus. De plus, la vie étudiante organisée à l'USJ constitue un facteur d'attractivité pour les futurs étudiants de l'université.

### 1 • Une vie étudiante organisée autour des amicales

Les amicales sont le principal lieu d'échange et de construction de la vie étudiante. Elles sont chargées de servir d'intermédiaire entre les étudiants et l'administration et d'organiser la vie étudiante : culturelle, sportive et sociale à l'université. L'USJ compte 41 amicales d'étudiants, constituées à la fois par campus, par faculté, ou par objet et une amicale des anciens.

Les amicales sont entièrement dirigées par les étudiants. Leurs représentants sont élus pour un an, lors d'élections organisées dans l'ensemble de l'université. Les amicales jouissent d'une importante légitimité puisque le taux de participation à ces élections est proche de 90% et qu'elles sont dirigées par des bureaux étudiants. Elles ne gèrent pas directement de budget, mais obtiennent des moyens de l'administration sur la base de projets.

Incontestablement, les amicales favorisent l'intégration dans l'institution des représentants étudiants. Si la question de leur autonomie d'action et de décision n'a pas été formulée par les étudiants eux-mêmes, il faut noter que pour l'ensemble des initiatives étudiantes, l'administration conserve la décision finale. L'éventuelle politisation des amicales n'est pas admise dans l'établissement.

### 2 • La prise en compte de la parole des étudiants

L'expression des étudiants se fait par l'intermédiaire de représentants d'amphithéâtres dont les missions se limitent à servir d'intermédiaires entre les enseignants ou l'administration d'une discipline et les étudiants eux-mêmes. En effet, il n'existe aucun lieu "officiel" de prise en compte de la parole des étudiants. Il s'agit incontestablement de l'une des limites de la gouvernance de l'établissement puisque les étudiants ne sont associés ni aux conseils de l'université, ni aux conseils de facultés.

L'ensemble des échanges et des problèmes spécifiques des étudiants se trouvent ainsi gérés par des échanges individuels. Ce système, s'il apparaît bien fonctionner pour résoudre les difficultés signalées par les étudiants, ne leur permet pas d'être directement associés à la définition de la politique de l'établissement.

### 3 • Des étudiants bien informés

Les étudiants jouent un rôle fondamental dans la circulation de l'information. Les étudiants se déclarent très bien informés. Le principal outil utilisé pour cela est le courriel. Les amicales, comme l'administration, peuvent demander la diffusion de messages électroniques adressés à l'ensemble des étudiants. L'outil numérique fait partie intégrante du fonctionnement de l'USJ et est bien maîtrisé par la grande majorité des étudiants. Ainsi, ils constituent de réels ambassadeurs de leur établissement. Le comité recommande que leur association à la valorisation de l'USJ puisse être améliorée par une harmonisation de leur rôle au sein de l'université et non des seules facultés.

### 4 • La forte implication des étudiants dans l'opération du 7<sup>e</sup> jour

Les étudiants sont pleinement associés à des actions tournées vers la société libanaise. En la matière, l'opération du 7<sup>e</sup> jour constitue la vitrine emblématique de l'USJ. Cette opération a obtenu un soutien et une implication massive de la part des étudiants et les personnels. Elle a été lancée durant la guerre de juillet 2006 quand les populations du Liban sud se sont réfugiées à Beyrouth. L'USJ s'est positionnée pour les aider et utiliser ses savoir-faire par exemple en matière de génie civil, d'aide sanitaire et sociale, ...

Cette opération a été reprise, structurée et étendue à l'ensemble du territoire en 2007. Elle conduit à la découverte de l'autre et au décloisonnement des cultures et bénéficie grandement aux étudiants. Leur implication permet l'attribution de crédits au titre des stages ou des mémoires.

Pour favoriser les initiatives, l'USJ mise sur des aspects festifs et la reconnaissance de l'engagement personnel.

L'USJ a réalisé une enquête démontrant la forte implication des étudiants dans cette action puisque 2 918 d'entre eux se déclarent intéressés par les opérations de nature sociale. 2 200 se disent prêts à y consacrer de une à cinq heures par semaine.

## II – Une offre culturelle et sportive significative

### 1 • Des incitations fortes à la pratique sportive

Les actions sportives de l'USJ sont dirigées par le service des sports, créé en 2004. Il est placé sous la double responsabilité d'un directeur et du vice-recteur aux affaires académiques. Ses activités sont chapeautées par un bureau des sports qui tient deux réunions stratégiques par an. Aucun étudiant ne participe à cette instance qui regroupe l'administration du service, le vice-recteur aux affaires académiques et les responsables de sites. Le service propose aux étudiants 3 niveaux d'investissement permettant de remplir différentes missions auprès de publics variés.

Le sport récréatif, qui est le plus populaire, organise des activités ponctuelles. Le sport de loisir concerne 500 étudiants par semestre et peut être choisi comme matière optionnelle représentant jusqu'à 2 crédits. Le sport de compétition comprend des équipes d'élites dans 13 disciplines, la plupart disposant d'une équipe masculine et d'une équipe féminine. Depuis 2006, cette section a obtenu des résultats dans des tournois internationaux, qui contribuent incontestablement à la notoriété de l'établissement, notamment auprès des étudiants d'autres pays. Il faut noter qu'il n'existe pas de statut spécifique pour les étudiants sportifs de haut niveau.

En matière d'infrastructure, les campus de l'USJ sont très inégalement équipés. Les installations se répartissent entre 6 campus : celui des sciences humaines (7 activités sportives possibles, essentiellement en intérieur), le campus des sciences médicales (2 activités), le campus des sciences sociales (3 activités), le campus des sciences et technologies, essentiellement doté d'installations pour les activités extérieures et les sports collectifs, et les centres d'études universitaires du Liban Nord et du Liban Sud.

À ce jour l'université est contrainte de louer 5 sites sportifs pour satisfaire ses besoins en matière de pratique. En revanche, certaines infrastructures sportives de l'USJ font l'objet d'un début de politique de valorisation qui pourra se développer dans l'avenir avec le projet de construction d'un centre sportif professionnel dont l'inauguration est prévue en septembre 2010.

## 2 • Des infrastructures culturelles de qualité

L'USJ se distingue par la qualité de ses infrastructures culturelles. Elle dispose de 2 théâtres, l'un d'une capacité de 500 places, l'autre de 150. Elle a ouvert en 2000 un musée consacré à la préhistoire libanaise. Elle dispose également de deux studios de cinéma.

Ces infrastructures font l'objet d'une valorisation extérieure qui ne s'avère pas suffisamment centralisée, comme en témoigne l'incapacité de l'établissement à chiffrer le nombre de manifestations qui y sont organisées chaque année et le chiffre d'affaires dégagé. On peut ainsi se demander si ces infrastructures ne sont pas sous exploitées au plan commercial.

Contrairement aux activités sportives, l'absence d'un service central de gestion des activités culturelles est à signaler.

## III – Des aides aux étudiants efficaces, mais peu lisibles

### 1 • Une politique d'aide sociale : bourses, salariat étudiant, logement

Au regard de la situation économique et sociale du pays et du montant des droits d'inscription à l'USJ, l'action sociale, principalement conduite par le service éponyme, joue un rôle central. De l'avis des étudiants, le montant des frais d'inscription (qui augmente de façon automatique d'environ 3% par an) a atteint un niveau maximal. L'établissement estime qu'une augmentation plus importante de ces frais risquerait de changer la nature du recrutement social de l'USJ, se coupant ainsi des catégories plus modestes.

L'aide sociale représente environ 5 millions USD par an, ainsi répartis : 30% consacrés aux bourses, 70% consacrés à des prêts. Environ 34% des étudiants de l'USJ bénéficient d'une aide du service social. Elle peut prendre la forme d'un échelonnement des frais de scolarité en plusieurs versements, de prêt sans intérêt, ou de bourses. Les aides couvrent en moyenne 30% du coût de leur scolarité. Le système de bourse d'aide à la "vie quotidienne" représente un montant global de 50 000 USD. Il s'agit de bourses d'excellence ou de bourses de mérite. Enfin, l'université a mis en place un système de bourse pour ses étudiants étrangers.

Il existe une réelle communication générale autour de l'existence de ces aides. En revanche, unanimement, les étudiants et le service social de l'université, estiment que l'information sur la nature et le montant des aides accordées par l'université n'est pas suffisante, notamment pour les nouveaux étudiants de l'USJ. Il existe bien un logiciel permettant une projection du calcul des aides, mais celui-ci ne permet pas aux étudiants d'anticiper avant le début de scolarité la somme qui pourra leur être accordée. Ceci a comme conséquence que les étudiants de 1<sup>ère</sup> année accèdent plus difficilement au système de bourses.

La principale limite du système de bourses réside dans le montant très faible des aides qui sont accordées dans ce cadre aux étudiants de première année. De plus la situation des étudiants au regard des aides n'est pas identique dans l'ensemble des facultés et instituts. Le comité recommande à l'établissement de renforcer la communication vers les bacheliers et les jeunes étudiants sur les conditions d'obtention des différentes aides sociales.

Par ailleurs, il faut signaler l'existence du service d'aide psychologique et du centre universitaire de santé familiale et communautaire.

### 2 • Une attribution des logements étudiants non critérisée

Soixante-dix pour cent des étudiants de l'USJ vivant dans leur famille, la question du logement au sein de résidences spécifiques ne constitue pas un enjeu majeur de la politique sociale de l'établissement. Il existe néanmoins une résidence gérée par l'USJ, mais cette gestion n'est pas placée sous la responsabilité directe du service social, l'attribution des chambres ne se fait sur aucun critère social, mais sur la base du "premier arrivé, premier servi". Le comité recommande que cette question fasse l'objet d'une réflexion pour une définition plus "sociale" des modalités d'accès à cette résidence.





# Relations des composantes santé avec l'Hot el-Dieu de France



Cr e e à l'initiative de l'USJ, construit grâce à une souscription nationale française, inaugur e en 1923, cet établissement est propriété de l'état français. Sa gestion a été transf er e en 1984 à l'USJ par un bail emphytéotique de 50 ans renouvelable. Le recteur de l'université se trouve donc dans une situation privil gi e, en ayant l'autorité administrative à la fois sur la faculté de médecine et sur l'hôpital universitaire.

L'Hôtel-Dieu de France est un hôpital moderne, ayant fait l'objet d'ailleurs d'une évaluation par la CIDMEF<sup>1</sup>, d'une capacité d'environ 400 lits répartis en dix services de chirurgie et quatorze de médecine disposant d'un plateau technique d'excellent niveau : salles de radiologie  quip es d'un scan 64 barrettes, d'une IRM 3T et d'une IRM 1,5T, salle de radiologie interventionnelle, salle de lithotripsie extracorporelle, laboratoires de biologie et d'anatomie pathologique vastes, bien  quip es et automatis es. L'Hôtel-Dieu est également  quip e d'un accélérateur de particules pour la radiothérapie et d'un centre de scintigraphie ; il comporte 12 salles d'opération où sont notamment pratiqu es chirurgie cardiaque et greffes rénales. Les conditions matérielles d'une recherche biomédicale d'excellence y sont réunies.

Le fonctionnement de l'hôpital est assur e par environ 400 infirmières, 106 médecins, 62 chirurgiens et 180 résidents. La principale particularité est le statut du corps médical ; à l'exception de quelques biologistes et urgentistes salariés à plein temps, l'ensemble du corps médical possède un statut libéral, à ce titre, il est r mun r e à l'acte et complète son activité en ville ou dans d'autres structures hospitalières. Ce mode d'exercice est sans doute l'obstacle majeur de développement des activités de recherche clinique, tel qu'il pourrait par exemple se manifester par la création d'une unité d di e à cette activité.

---

<sup>1</sup> Conférence internationale des doyens et des facultés de médecine d'expression française



# Relations extérieures



## I – Le développement des relations avec les autres établissements libanais

L'USJ, établissement original dans le paysage de l'enseignement supérieur libanais, entretient de bonnes relations avec l'Université Libanaise, université publique, et avec l'Université Américaine de Beyrouth, université privée, qui sont ses deux principales concurrentes. Elle cherche aujourd'hui à développer des collaborations avec l'université américaine et d'autres universités de même type, mais la démarche est encore timide car il existe une vraie compétition pour le recrutement des étudiants et des enseignants. Pour cette raison, le comité est d'avis que les collaborations à développer se situent plutôt au niveau de la recherche, sur des projets qui appellent une synergie de compétences spécialisées, sur le modèle des "alliances complémentaires" que développent les entreprises en recherche et développement par exemple. Une autre piste possible consisterait à s'appuyer sur le potentiel offert par le pôle technologique Berytech, comme on le verra au point 3 infra.

## II – Les relations avec les institutions publiques

Les enseignants de l'USJ sont sollicités par les autorités locales, régionales, par les organes et les agences des ministères du Liban, pour des actions de consultance et d'expertise dans leurs domaines de compétences scientifiques. Dans plusieurs des facultés, les liens entretenus avec les institutions publiques sont forts, notamment à travers des actions de formation continue. Ces liens conduisent également les enseignants à participer à des réunions où leurs compétences sont jugées nécessaires et l'USJ à différentes instances, notamment au sein du Ministère de l'enseignement supérieur (Commission nationale de reconnaissance des diplômes, Commission technique chargée d'instruire les dossiers d'autorisation de fondation de nouvelles universités, Commission supérieure de contrôle de la réforme des programmes scolaires, etc.). Ces échanges ne sont toutefois pas formalisés. Par l'ensemble de ces activités, l'USJ a ainsi un rôle important de type "service public".

À l'échelle de l'établissement, de hautes personnalités libanaises cooptées pour quatre ans participent au Conseil stratégique, qui comprend aussi des personnalités françaises ou francophones. Ce conseil constitue, selon les statuts de l'établissement, "l'organe consultatif de soutien à l'USJ, de mise en relation avec les entreprises, d'aide à l'extension méditerranéenne et régionale et de contribution au rayonnement de la francophonie". Il faut cependant noter que les organisations publiques ne sont pas représentées dans le Conseil de l'université, qui est l'organe de décision de l'établissement. Cette absence, comme d'ailleurs celle de représentants du monde économique et d'étudiants, prive l'université de l'ouverture nécessaire aux décisions de politique générale qui portent sur le projet stratégique et engagent dans la durée les actions d'enseignement supérieur et de recherche de l'établissement.

## III – Une université bien ancrée dans les réseaux professionnels du pays

Un grand nombre de disciplines entretiennent des liens étroits avec le monde socio-économique, par exemple la psychologie ou la sociologie qui proposent aux étudiants des stages en entreprise et en hôpital, au Liban et ailleurs ; ou encore l'histoire où les étudiants bénéficient de stages dans les écoles primaires et secondaires et dans les ONG. Les stages sont obligatoires dans les différents cursus de formation en gestion. Il en est de même dans le secteur de l'ingénierie et en médecine via l'Hôtel-Dieu de France. Les stagiaires bénéficient d'un accompagnement très suivi de la part des institutions. Dans tous les domaines, le stage contribue à la pertinence professionnelle des formations et à l'ouverture des étudiants aux milieux socio-économiques, et prépare leur entrée dans le monde du travail.

Dans la plupart des facultés, les milieux socio-économiques sont consultés sur les contenus des formations ou les orientations de la recherche, sans qu'on puisse affirmer l'existence de partenariats institués. Au niveau de l'établissement, leur non-représentation au Conseil de l'université ne leur permet pas de contribuer pleinement à la réflexion prospective sur l'évolution des besoins en enseignement supérieur et en recherche. Cette absence de partenariat formalisé et de participation aux instances de l'université est néanmoins compensée par le rôle important que jouent les amicales d'anciens dans l'expression des besoins de la société et dans le processus d'ouverture au monde du travail, notamment par l'offre de stages ou encore par l'organisation d'un forum des métiers annuel.

La création récente du pôle technologique Berytech constitue un aspect important des relations de l'USJ avec les milieux socio-économiques. Né en 2002, cette structure avait pour objectif de répondre aux besoins de candidats à la création d'entreprise, de nationalité libanaise mais forcés de quitter le Liban faute de facilités pour monter leur projet. Parmi ces candidats figure un certain nombre de diplômés de l'USJ. Berytech est une structure autofinancée, soutenue à sa création par la Communauté européenne à hauteur d'un million de dollars, qui apporte aux créateurs d'entreprises un soutien technique et commercial. Le pôle dispose d'un bâtiment dont l'USJ est propriétaire, où sont accueillies les entreprises en création. Celles-ci sont hébergées quasiment gratuitement pour une période d'incubation d'une durée de 3 à 6 mois, délai au-delà duquel elles sont amenées à verser des frais de participation (inférieurs de 30% au marché) pour rester hébergées le temps nécessaire à la stabilisation de leur équilibre financier. La durée de cette période de pépinière n'est pas limitée.

Berytech s'emploie à stimuler l'entrepreneuriat en développant des relations avec toutes les universités du Liban, en organisant des manifestations et en pratiquant une politique de communication proactive. De ce point de vue, Berytech est susceptible de contribuer à desserrer la contrainte de l'insuffisance des relations interétablissements soulignée plus haut.

Le bilan de Berytech depuis sa mise en place en 2002 peut se résumer ainsi :

- Du point de vue des activités d'incubateur, peu de projets sont issus d'activités de recherche des laboratoires de l'USJ. La proximité de l'université, et notamment des étudiants de niveau master, représente pourtant une valeur ajoutée pour les entreprises installées dans les locaux de Berytech. Seuls 20% des projets soumis ont été refusés, ce qui peut indiquer que les critères de sélection sont peu exigeants ;
- Du point de vue des activités de la pépinière d'entreprises, 200 entrepreneurs se sont adressés au pôle et 80 sociétés ont pu être créées ; 60 d'entre elles restent à ce jour localisées dans ses locaux et seulement 2 n'ont pu perdurer. 35% de ces entreprises émanent de diplômés de l'USJ, majoritairement des ingénieurs formés à l'ESIB.
- Du point de vue financier, Berytech a représenté pour l'USJ un investissement de 5 millions de \$. Les loyers qui sont versés génèrent un chiffre d'affaires de 1 million de \$ chaque année, pour un coût d'entretien et de maintenance de 800 000 \$. Ils dégagent ainsi un bénéfice de 200 000 \$. Ces moyens ont permis la constitution d'un "fonds Berytech", dont les revenus sont destinés à soutenir le développement de l'économie entrepreneuriale libanaise. Une partie de ces revenus est également utilisée pour des bourses d'études.

Ce bilan positif explique le projet actuellement en cours d'un second pôle, le PTS, dont la mission sera de créer les conditions favorables au développement technologique des sciences médicales et de la santé. Outre l'USJ, les partenaires de ce pôle sont la Georges Frem Foundation, la fondation Saradar et le parc scientifique de Sophia Antipolis. Ce Berytech 2 "Technologie et santé" complétera ainsi la palette des dispositifs mobilisables pour la valorisation de la recherche des laboratoires de l'USJ.

# Relations internationales



L'USJ est un établissement qui, de longue date, opère dans un environnement dépassant largement les frontières du Liban et intègre ses activités de recherche et de formation dans des réseaux internationaux. Elle a une réputation bien établie au Proche et Moyen Orient. Elle bénéficie d'une bonne notoriété auprès de la communauté universitaire française où de nombreuses universités et grandes écoles "connaissent bien" l'Université Saint-Joseph. Depuis bien des années, l'USJ pouvait s'assurer d'un bassin régional de bons étudiants souhaitant étudier chez eux, au Liban. Mais avec des moyens de transport de moins en moins coûteux et une plus grande accessibilité aux informations sur les établissements concurrentiels de la région et du monde, l'USJ ne peut plus compter sur ce seul marché régional fidèle et devient progressivement très sensible à la concurrence étrangère. Elle a grand besoin d'une stratégie internationale clairement définie en matière de recherche et de formation, qui doit être développée en harmonie avec la politique de communication de l'établissement. Or, le service des relations internationales n'a été mis en place qu'en 2005. Avant cette date, chaque institution s'occupait elle-même de ses contacts et actions sur le plan international.

Ce service est composé seulement d'un vice-recteur et de deux secrétaires et gère essentiellement la mobilité étudiante, les bourses pour étudiants étrangers, les voyages et séjour à l'étranger ou les missions d'enseignement accueillies au Liban. Cette petite équipe gère également les conventions de partenariat, d'échange, de recherche et de formation ainsi que les subventions reçues, et plus particulièrement, celle de l'Ambassade de France.

La création de ce service permet désormais de définir une véritable stratégie internationale.

Dans une première période, cette stratégie se résumait à une présence tous azimuts dans les grands réseaux et manifestations, à l'adhésion à toutes sortes d'organisations, et c'est ce qui a permis à l'Université d'affirmer son positionnement international.

En effet, l'USJ dispose d'atouts importants : Elle est membre de grandes organisations internationales comme l'Association internationale des universités, l'Agence universitaire de la francophonie, la Fédération internationale des universités catholiques, l'Association des universités arabes, le réseau Téthys, le réseau Talloires, l'EMUNI ou l'EPUF. Elle est aussi le siège permanent de l'Association des facultés de chirurgie dentaire arabes, de l'Association des instituts de physiothérapie arabes, d'un institut Confucius (Chine) et d'un Centre Académique Japonais. Elle a participé à plusieurs projets Tempus dont le Master Professionnel en médiation interculturelle, le projet "Tempus Meda" avec les signataires du processus de Bologne, sur la mise en œuvre de procédures d'assurance qualité dans les formations d'ingénieur, le Master professionnel "e-service international" et TransMedEast - Réseau trans méditerranéen d'endoscopie et chirurgie, ainsi qu'au programme "Erasmus Mundus" dans le cadre du Master International en Action Humanitaire (NOHA) et au programme EuropAid tel que le projet "Mare Nostrum". Et aujourd'hui, de nombreux nouveaux projets Tempus, FP7, AUF ou encore Europaid sont en voie de finalisation. Enfin, elle a noué des accords de partenariat avec près de 150 universités et grandes écoles réparties dans 20 pays à travers le monde : Allemagne, Belgique, Canada, Chine, Chypre, Émirats arabes unis, Égypte, Équateur, Espagne, États-Unis, France, Hongrie, Italie, Japon, Pays-Bas, Portugal, Roumanie, Suisse, Syrie et Tunisie.

Cependant, plus des deux tiers des partenaires de l'Université Saint-Joseph sont des établissements français ou francophones. Le comité recommande à l'USJ de s'appuyer sur le trilinguisme de ses étudiants et d'un grand nombre d'enseignants pour nouer des partenariats avec les pays anglo-saxons, notamment les États-Unis, le Canada et la Grande-Bretagne. Le comité est d'avis que l'USJ aurait avantage à considérer comme un objectif prioritaire d'équilibrer les partenariats entre le monde arabe, l'Europe et le continent américain.

La coopération avec les États-Unis est principalement limitée à l'accord conclu avec Georgetown concernant le test d'anglais et la mise à niveau de toute l'Université. L'accord signé avec Fordham University n'a pas eu de suites. Quant aux deux autres tentatives initiées avec Wisconsin et River Falls pour la signature de conventions, elles n'ont jamais abouti. En effet, la signature et la mise en application des conventions avec les universités américaines se heurtent toujours au problème du "travel warning"<sup>1</sup> qui dissuade les sujets américains à se rendre au Liban.

---

1 Mise en garde

Pour la région scandinave, la coopération académique reste timide et récente : seule une convention de stage avec la University of Arts and Design (Helsinki) a été conclue en juin 2008, et un accord de coopération a été conclu avec la TAMK University of Applied Sciences (Tampere) en mars 2009.

Les actions menées à l'international en matière de recherche sont peu explicitées dans le rapport d'auto-évaluation et relèvent d'ailleurs plus du Vice-rectorat à la recherche. Celles-ci sont actuellement plus le fait d'initiatives personnelles et de contacts interpersonnels que d'une réelle stratégie d'établissement. Elles concernent principalement le financement de missions pour la participation à des colloques et congrès à l'étranger ou pour l'organisation au Liban de manifestations scientifiques internationales ou de séminaires doctoraux invités. L'une des principales difficultés que connaissent les laboratoires pour participer aux programmes scientifiques européens et internationaux réside dans les procédures nécessaires pour répondre aux grands appels d'offres. La participation des laboratoires à ces coopérations de haut niveau nécessite une structure de veille, d'aide au montage des projets, de suivi des programmes et des contrats. Une telle structure fait défaut au niveau central de l'établissement.



## I – Le pilotage de l'établissement : autorité et consensus, entre centralisation et autonomie des facultés

Le rectorat est assisté de trois conseils :

- le Conseil de l'université, composé de 45 membres, est présidé par le recteur. Il comprend les vice-recteurs, le secrétaire général, les doyens et directeurs d'institutions, le directeur général de l'Hôtel-Dieu de France, les directeurs des centres régionaux, les administrateurs des campus et des enseignants élus. Les étudiants n'y sont pas représentés. Il se réunit entre 3 et 4 fois par an, et c'est le conseil restreint de l'université, réuni régulièrement, qui pilote l'institution. Le recteur est nommé par les autorités de la Compagnie de Jésus au Liban parmi trois membres de cet ordre présenté par le Conseil de l'Université ;
- le Conseil stratégique est un organisme consultatif de soutien à l'université. Il est composé d'un nombre restreint de personnalités, majoritairement libanaises et françaises, cooptées pour une période de quatre ans renouvelable. Le Conseil se réunit au moins deux fois par an, à Beyrouth ou à Paris ; il est présidé par le recteur de l'université ;
- le Conseil de la recherche est composé du recteur, du vice-recteur à la recherche, du secrétaire général de l'université et des délégués désignés par le Conseil de leur propre institution ; il se prononce sur la priorité à accorder aux projets et vote le budget qui leur est affecté ; il s'appuie aussi sur les conseils du Centre universitaire d'éthique qui comprend notamment un comité d'éthique dont la tâche principale est l'étude des protocoles de recherche qui doivent obtenir son approbation avant d'être entrepris lorsque ces protocoles mettent en cause des personnes. Le comité, selon les types de protocoles est composé de médecins, d'infirmières, de pharmaciens et de juristes ; il se réunit mensuellement. Pourrait y être adjoints des philosophes et également des représentants des patients.

Les services du rectorat se déclinent en trois sous-ensembles :

- six services administratifs : service financier, service comptable, service des ressources humaines, service d'audit interne et de contrôle du patrimoine, service de l'intendance et des approvisionnements, service du sport ;
- cinq services étudiants : service étudiant d'information et d'orientation, service des tests d'aptitude, service social, service d'aide psychologique, coordinateur des activités sportives ;
- deux services transversaux : service des publications, de la communication et des relations publiques et service des technologies de l'information.

En outre, certains centres sont dotés de conseils d'administration : l'Hôtel-Dieu de France, le Pôle technologie santé (PTS), Berytech, les centres régionaux et le Centre d'Abou Dhabi.

L'USJ, telle qu'elle existe aujourd'hui, est le résultat du regroupement de différentes institutions indépendantes. On retrouve encore une partie de cette histoire dans l'importante autonomie des facultés et des instituts. Ce qui caractérise le fonctionnement du modèle actuel est l'émergence d'une politique d'établissement qui repose sur la recherche d'un fort degré de consensus nécessaire à toute prise de décision.

Nommé par les autorités de la compagnie de Jésus, le recteur est la clé de voûte du système. Dans toute décision prise par les conseils, son influence (et celle de son équipe) est perçue par l'ensemble des acteurs, soit comme simple résultat de son autorité, soit comme conséquence de négociations préalables avec les équipes de direction des composantes et, parfois, avec la communauté académique en général. Le recteur engage l'université par délégation de pouvoir du Conseil de l'université qui reste l'autorité suprême, mais il joue un rôle éminent de régulateur qui soumet à l'approbation du conseil avant exécution, des propositions préparées au sein du Conseil restreint ou de commissions, mûrement réfléchies et négociées. En procédant de la sorte, la décision du Conseil d'université apparaît comme l'aboutissement d'un long processus de concertation qui permet d'éviter les heurts et le rejet global de propositions qu'il se contente parfois d'amender. La question de l'obligation de satisfaire aux tests d'aptitude en langue française pour être admis à l'USJ est présentée comme un exemple de proposition ayant fait l'objet de longues négociations avant approbation par le Conseil.



Ce mode de gouvernance demande beaucoup de patience et d'autorité de la part du recteur, et est efficace pour conduire une politique d'intégration des composantes et maintenir la stabilité de l'établissement. En dépit des freins dans la prise de certaines décisions, les avantages l'emportent au regard de la communauté académique, en permettant d'afficher le consensus. Ce constat doit faire prendre conscience à la communauté universitaire de la nécessité d'organiser son fonctionnement pour anticiper les conséquences de la succession de l'actuel recteur, quelle qu'en soit l'échéance.

Le comité recommande que l'USJ, tout en gardant ses structures et ses pratiques actuelles, fasse évoluer le fonctionnement de ses instances et services afin de permettre une meilleure intégration de ses composantes.

## II – Des systèmes d'information et de communication très performants, mais sous utilisés

La visite sur site a permis de confirmer les informations relatées dans le rapport d'auto-évaluation : le Service des technologies de l'information est à l'évidence doté d'un équipement haut de gamme bien géré. Les conditions de sécurité, les logiciels faits sur mesure ou les services rendus au rectorat et à l'ensemble de l'université, sont clairement d'un niveau bien supérieur à celui que l'on retrouve dans bien des universités européennes.

Le STI dépend du recteur et du vice-recteur à l'administration, et s'inscrit dans la logique d'un système global d'information. Il est responsable aussi du maintien des sites Web de la plupart des composantes, y compris l'hôpital Hôtel-Dieu de France.

Le service assure pour l'USJ la gestion du centre de données de secours comprenant notamment 10 serveurs, le réseau et les accès sans fil sur les différents campus, la téléphonie (qui a récemment basculé sur IP). Il a également mis en place un plan de sécurisation du fonctionnement et de l'information.

Dans le domaine de l'informatique de gestion, il a assuré et suit la mise en place des ECTS, la formation des personnels et la modernisation des institutions ainsi que l'édition informatique des diplômes.

Le service étend ses fonctions aux différents moyens multimédia et TICE : gestion des 12 salles de visioconférences, en collaboration avec les institutions ; mise en place des sites personnels des étudiants et des enseignants (informations personnelles, notes, publications, évaluations, examens,..), d'un système d'envoi de SMS en direction des étudiants et d'une *hotline* pour gérer les problèmes techniques.

La faculté des sciences de l'éducation déploie par ailleurs d'autres activités dans le domaine de la formation essentiellement, les activités de recherche n'apparaissant pas dans le registre de ses préoccupations actuelles. Il dispose d'un Laboratoire des nouvelles technologies éducatives dédié au *e-learning* très performant. Ce laboratoire associe 4 personnes qui travaillent en collaboration avec le Laboratoire des sciences de l'éducation. Son activité repose sur la plate-forme Moodle, très utilisée, qui comptabilise environ 8 000 utilisateurs et plus de 800 espaces de cours, pour la mise en ligne de documents pédagogiques et de contenus scientifiques ainsi que l'organisation du *chat* interne. Les étudiants ont accès à toutes les ressources pédagogiques disponibles sur le Web.

Le service prend en charge la formation de ses personnels et collabore aux formations des personnels d'autres services et composantes en préparant les contenus des formations.

Il ne dispose pas de budget annuel fixé par les autorités académiques. Son financement se fait sur projet après que le vice-recteur à l'administration en ait étudié la soutenabilité et autorisé le financement, selon les disponibilités budgétaires du moment. Cette situation est fréquente au sein de l'université et peut devenir une contrainte pour les services et les composantes. Le service génère néanmoins des ressources propres en réalisant des projets externes à l'USJ, pour un montant de l'ordre de 20.000 USD en 2007/2008.

La politique d'évaluation de l'USJ fait apparaître, au niveau central, un manque d'indicateurs de pilotage. L'amélioration des outils permettant de fiabiliser et d'automatiser l'élaboration de tableaux de bord et l'intégration des indicateurs à l'échelle de l'établissement, a beaucoup à attendre des systèmes d'information que le service pourrait faire évoluer en conséquence, en particulier en ce qui concerne l'offre de formation.

Enfin, il est à noter qu'actuellement le service n'est pas soumis à une évaluation de la part des utilisateurs. Ses bons résultats dépendent donc essentiellement des initiatives du responsable du service qui, aussi compétent soit-il, pourrait tirer bénéfice d'enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs et de leurs suggestions pour améliorer encore ses services aux usagers et aux institutions.

### III – Une politique documentaire de qualité malgré un manque de coordination

La politique documentaire de l'USJ ne fait pas l'objet d'une centralisation au niveau du rectorat. L'absence de politique centrale est un handicap majeur pour l'université qui ne lui permet ni de rationaliser sa politique documentaire, et particulièrement ses acquisitions, ni d'avoir une vision globale des ressources dont elle dispose.

Chaque faculté ou pôle thématique possède sa bibliothèque. La seule institution faisant l'objet d'un pilotage central est la Bibliothèque orientale et patrimoniale. Ce ne sont donc pas moins de 7 bibliothèques qui coexistent.

Les acquisitions se font à la demande des doyens et chaque faculté enrichit ses collections sur son budget propre. Cette pratique est source de dépenses incontrôlées. Les répercussions scientifiques sont nombreuses : l'USJ ne disposant pas d'un catalogue central, il n'est pas possible de dresser un inventaire exact des collections, ni même de connaître précisément le nombre et la liste des ouvrages en sa possession.

Seules les ressources électroniques font l'objet d'une coordination, sans que les interlocuteurs rencontrés n'aient pu préciser la nature des actions entreprises. L'informatisation de l'USJ permet néanmoins depuis quelques années aux étudiants de l'université d'avoir accès à l'ensemble des bibliothèques, indépendamment de leur faculté d'origine.

Il faut souligner la richesse que constitue la bibliothèque orientale. Fondée en 1875, elle est considérée comme le plus grand centre de ressources consacré au Moyen-Orient dans la région. Elle possède environ 200 000 titres de livres, 2 000 titres de périodiques, 3 500 manuscrits, 50 000 documents photographiques et 2 000 cartes géographiques anciennes. Son adossement à un centre de recherche, le centre Louis Pouzet, lui confère une reconnaissance scientifique de haut niveau.

En matière d'infrastructure, l'université s'attache à offrir de bonnes qualités de travail aux étudiants, aux doctorants et aux enseignants. Ce constat unanime des acteurs de l'établissement trouve sa traduction dans l'existence d'espaces particuliers réservés aux chercheurs, par l'accompagnement par le personnel des bibliothèques des étudiants du cycle licence.

Une des difficultés importantes rencontrées par l'établissement en matière documentaire réside donc en l'éclatement des sites et en l'absence d'un lieu de ressources commun à tout l'établissement.

### IV – Une gestion des ressources humaines en devenir

Le service de gestion des ressources humaines est composé de 11 personnes. Il a été mis en place en 2003, avec comme objectif de coordonner au niveau de l'établissement l'organisation et le pilotage des ressources humaines qui, jusqu'alors, étaient pour l'essentiel gérées au niveau des facultés et instituts. Il a sous sa responsabilité le volet personnel et le volet ressources humaines, mais ne prend pas en charge la formation.

Le volet personnel concerne tous les aspects administratifs de la gestion des enseignants et des autres catégories de personnels : création et mise à jour des dossiers, paye et activités rattachées (assurances, sécurité sociale, prêts, aides sociales, ...) ; élaboration des procédures d'application de la politique de gestion du personnel en collaboration avec le Conseil du service des ressources humaines, mise en œuvre et contrôle de leur application ; informatisation des bases de données relatives aux personnels et aux activités du service, en relation avec le service de technologie de l'information.

Le volet ressources humaines couvre le recrutement des personnels administratifs de toute l'université, la mise en place et le suivi des politiques de rémunération, d'évaluation et de formation, ainsi que la gestion de l'aide sociale et de la contribution financière de l'établissement aux frais de scolarité éventuels de ses personnels.

Pour les enseignants-chercheurs plus spécifiquement, le service gère principalement la paye et les activités qui y sont rattachées. Le vice-recteur académique est actuellement chargé de définir et coordonner la politique générale concernant leur statut au sein de l'USJ. En revanche, le recrutement, le volume d'heures d'enseignement à effectuer, l'évaluation, le suivi académique et la carrière, ainsi que la formation des enseignants-chercheurs relèvent jusqu'à présent des doyens ou directeurs de l'institution à laquelle ils sont affectés.

## 1 • Un recrutement des enseignants par cooptation

À l'USJ, l'identification des besoins et les demandes de création d'emploi émanent des composantes qui les soumettent à l'accord du recteur de l'USJ. En cas de réponse favorable, le recrutement se fait selon un processus de cooptation des candidats, docteurs ou doctorants, le plus souvent pressentis parmi les enseignants vacataires ou par le biais de réseaux relationnels, indépendamment de toutes considérations religieuses.

Même s'ils sont possibles, les recrutements extérieurs restent donc une exception. Dans un contexte où la qualité des candidats recrutés est essentielle pour une université qui vise à l'excellence, la cooptation pratiquée à l'USJ doit respecter rigoureusement les règles définies par les articles 21 et 22 des statuts de l'USJ, notamment en ce qui concerne le renouvellement des contrats. Le non-renouvellement des contrats reste exceptionnel et ne se fait pas sans médiation. Si elle peut avoir une incidence sur le renouvellement des contrats noués avec des vacataires, l'évaluation des enseignants n'a pas d'incidence véritable sur le renouvellement des enseignants "cadrés".

Les enseignants "cadrés" sont nommés par le recteur sur proposition du doyen ou du directeur de l'institution, selon des procédures décrites dans les statuts de l'USJ et précisées dans ceux de chacune de ses composantes. Malgré l'existence de ces procédures, certains éléments permettant d'apprécier au niveau central le bien-fondé des demandes de création d'emplois par les facultés font défaut. En particulier, le service de GRH du rectorat ne dispose pas d'un état des lieux chiffré du potentiel d'enseignement que représentent les enseignants "cadrés" et des charges induites par la mise en place des différents cursus, par formation et/ou par discipline. Il n'est pas donné au Conseil de l'université la possibilité d'arbitrer entre plusieurs demandes ni d'établir des priorités.

La gestion des personnels non enseignants est centralisée, y compris pour ce qui concerne le recrutement des personnels administratifs affectés dans les institutions. Les emplois sont publiés sur le site de l'université, mais ils ne font pas l'objet de fiches de poste et de services actualisées. Les personnels non-enseignants sont recrutés en fonction de critères définis par le vice-recteur à l'administration, sans référence à un document où les principaux critères de recrutement figureraient explicitement.

Le comité recommande d'une part de mettre en place des outils permettant d'identifier les besoins et les profils d'emploi et d'autre part de préciser les conditions de recrutement tant en enseignement qu'en recherche.

## 2 • La formation des personnels à développer

La recherche de la qualité ne repose pas exclusivement sur les procédures de recrutement. La formation des personnels en constitue également un élément essentiel. La formation des enseignants est déterminante pour soutenir un enseignement de qualité. Actuellement l'USJ ne dispose que de 50% d'enseignants "cadrés" titulaires d'un doctorat, taux qu'il faut augmenter pour soutenir la recherche.

La formation des personnels non-enseignants est un axe faible de l'USJ. Globalement, on retient que l'USJ consacre 7% de sa masse salariale à la formation continue du personnel, essentiellement au financement des doctorats pour les enseignants non docteurs. Les personnels non-enseignants ne bénéficient d'aucun plan de formation spécifique et aucun budget n'est affecté au service central de la GRH : des actions de formation sont organisées en interne et font rarement appel à des intervenants spécialisés. L'une des conséquences est que les personnels, ceux affectés aux facultés en particulier, sont peu mobiles.

Souhaitant mettre en place un plan de formation continue pour les personnels administratifs et techniques, l'université envisage de demander l'aide d'une société de conseil pour actualiser les fiches de poste et définir les compétences attendues pour chaque poste. Elle entend ainsi réaliser son projet visant à améliorer la formation des personnels et la gestion des carrières.

Le comité souligne la volonté annoncée de mieux formaliser les choix politiques et les pratiques du service du personnel dans tous les registres de son activité et de communiquer en conséquence en direction des campus. Le comité est d'avis que c'est un enjeu majeur de rendre plus visible la politique de ressources humaines de l'établissement auprès des institutions et d'améliorer la cohérence des pratiques entre les différentes composantes. Il recommande pour cela de s'appuyer sur un système d'information dédié aux ressources humaines partagées.

## V – Un nécessaire renforcement de la politique budgétaire et financière

L'USJ est un établissement à but non lucratif et le pilotage de sa politique budgétaire, établie en accord avec cette mission, dépend du recteur, du vice-recteur à l'administration et du Conseil de l'université. Les finances de la structure sont saines.

Le service financier développe ses activités en conformité avec les statuts de l'université et les orientations des autorités académiques. C'est un service centralisé qui prépare essentiellement les décisions du vice-recteur à l'administration, chargé de suivre le budget global de l'université et les dépenses proposées par les composantes. En effet, ce budget n'est pas réparti entre les composantes et les services. Il est donc difficile pour chacun d'eux de connaître son financement annuel.

Le service financier prépare différents scénarios, en s'appuyant essentiellement sur l'historique, et sur des simulations selon le nombre d'étudiants, l'augmentation des droits d'inscription des étudiants ou des salaires des personnels envisagée. Présentées au Conseil restreint de l'université après avis du recteur, ces simulations sont soumises à l'examen du Conseil plénier qui, *in fine*, adopte le budget.

La recherche systématique du consensus au sein de l'USJ est sans doute pour beaucoup à l'origine de ces procédures. Néanmoins, le comité recommande de mettre en place une organisation budgétaire plus rationnelle, fondée sur une répartition par composante, service ou projet. Une telle procédure doit être comprise comme une incitation à la responsabilité financière. Elle serait un moyen de renforcer leur sentiment d'appartenance en s'inscrivant dans les projets pilotés au niveau central, pour lesquels les effets de mutualisation pourraient en outre contribuer à réduire globalement les dépenses de l'établissement.

Le comité est d'avis qu'un programme de comptabilité analytique pourrait aider à l'analyse des centres de coût, des prix unitaires, des choix financiers, etc. est un outil de gestion essentiel au pilotage et à une planification efficaces d'une organisation. L'université se doit de préparer l'avenir en renforçant ses services financiers et en se dotant d'outils de gestion plus performants et en organisant des audits internes de ses comptes afin de renforcer les moyens de pilotage du rectorat.

Il serait utile que l'établissement ait une meilleure maîtrise financière, pour cela il doit générer des informations et des indicateurs qui permettent une planification, non seulement du budget annuel mais aussi de projets lourds nécessitant un engagement pluriannuel, en matière de maintenance, de construction ou d'équipement notamment.

Il est important de souligner que les comptes de l'établissement sont soumis à des audits externes. Le comité recommande de doubler ce processus par un service d'audit interne des comptes et de renforcer le pilotage financier de l'établissement.

En l'absence d'un véritable contrôle de gestion, le comité préconise que le service financier dégage des marges de manœuvres financières en ayant une meilleure maîtrise de ses dépenses, en identifiant les économies réalisables et en mettant en place des chantiers de travail sur des thèmes prioritaires.

## VI – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

Le patrimoine immobilier, qui constitue la principale richesse physique de l'USJ, fait l'objet d'un investissement important à travers l'acquisition de terrains et la construction de nouveaux bâtiments.

Le service appelé "service audit interne et contrôle du patrimoine" a pour mission de "veiller au respect des procédures administratives et du régime financier, et de contrôler les inventaires des biens mobiliers et immobiliers de l'université".

Créé en 2001, ce service a eu pour première mission d'assister les composantes de l'université pour établir un inventaire de leurs équipements et actifs immobiliers respectifs qui, jusqu'à la réunion des différentes institutions sous le seul sceau de l'USJ, n'était pas rigoureusement établi.

Ce travail aujourd'hui accompli, la fonction du service consiste à aider les administrateurs des campus à remplir leurs missions qui font d'eux les véritables administrateurs du patrimoine puisqu'ils sont chargés de gérer les coûts de fonctionnement, d'effectuer des contrôles de dépenses une ou deux fois par an, de suivre la situation des différentes institutions et de produire des rapports, le service n'effectuant plus que de façon sporadique le contrôle des coûts des équipements et de l'immobilier.

La maintenance des bâtiments, la prévision des améliorations à apporter, la prévision des besoins en équipements relèvent des administrateurs et des doyens, mais leur financement reste assujéti aux décisions du niveau central ; celles-ci sont éclairées par les études administratives et financières réalisées par le service avant engagement des moyens.

Actuellement, le service, en collaboration avec le vice-recteur à l'administration, prend également en charge la gestion de services communs, comme ceux chargés du nettoyage et de la sécurité, ce qui lui permet d'optimiser les négociations avec les prestataires de services et les tarifs dont bénéficie l'ensemble des institutions. En cours de développement, des actions de ce type s'avèrent cependant freinées dans leur efficacité par des difficultés de communication entre et avec les autres services centraux, auxquelles il est certainement important de remédier.

Le comité est d'avis que renforcer les effectifs est un moyen pour atteindre les objectifs fixés au service par l'université. Il recommande également de former le personnel aux nouvelles compétences nécessaires et estime que l'USJ devrait recruter un contrôleur de gestion et faire appel à un auditeur financier interne.

On notera que la politique en matière d'hygiène et sécurité est placée sous l'autorité du vice-recteur à l'administration, assisté du service "audit interne et contrôle du patrimoine".

## VII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation au service d'une meilleure efficacité de l'action

En 2001, l'USJ a décidé d'inscrire ses activités dans une "démarche qualité", en même temps qu'elle s'engageait dans l'élaboration du plan stratégique "USJ 2007". L'université et l'ensemble de ses composantes ont établi un état des lieux, une collecte d'indicateurs de fonctionnement et des rapports d'évaluation interne qui ont largement associé les enseignants.

En matière de formation, les références de l'évaluation se fondent sur des valeurs et objectifs institutionnels clairement définis dans un document public où la formation "intégrale" de la personne, le multiculturalisme et le trilinguisme, et l'excellence de la formation vue comme un passeport pour l'emploi, sont réaffirmées. Il appartient aux institutions de relayer ces orientations en s'assurant de la qualité du recrutement des enseignants, de la sélection des étudiants, des programmes de formation et des diplômés ainsi que de l'accompagnement des étudiants, de leur entrée à l'université à leur insertion professionnelle. Il incombe aussi aux facultés d'assurer le respect des procédures d'évaluation des étudiants, la mise en œuvre de l'évaluation des enseignants par les étudiants ainsi que le suivi et l'amélioration des résultats (Cf. supra).

La nomination en 2006 d'un délégué du recteur à la qualité – déjà évoquée – marque la volonté de l'université d'étendre cette démarche à l'ensemble de l'université. Jusqu'à présent, sa tâche a essentiellement concerné le domaine de la formation, mais la perspective de l'évaluation externe demandée à l'AERES par l'USJ, a été l'occasion de tester la capacité d'auto-évaluation des facultés, des responsables pédagogiques des formations mais aussi des services centraux de l'université. Le comité constate que l'accumulation d'informations et la description des activités, indispensables à l'initiation du processus, ne constituent qu'une étape vers l'auto-évaluation.

À la lecture des différents rapports, le comité relève que l'attitude envers l'auto-évaluation est influencée par le type de relations que la structure – services ou facultés – entretient avec ses usagers. Celles, ouvertes sur l'extérieur, apparaissent plus soucieuses d'avoir un retour sur leurs performances que les services qui, en interne, n'ont de comptes à rendre qu'au recteur ou à son délégué à la qualité. Les services s'efforcent de se mettre en valeur et de décrire leurs activités plus que d'opérer un retour sur celles-ci et de livrer une analyse critique, dans le but de mettre en place une véritable assurance qualité.

En réalité, les rapports d'auto-évaluation interne produits par chaque faculté et chaque service, restent plus proches d'un rapport d'activité tendant à montrer qu'il remplit ses missions, conformément aux orientations fixées au niveau central, que d'une analyse réellement critique des forces et des faiblesses de son activité. Les analyses autant que les stratégies visant à l'amélioration gagneraient à être plus solidement argumentées.

Le travail en cours au sein de l'USJ exige que la culture de la qualité diffuse plus encore à travers l'établissement et que les attitudes vis-à-vis de l'évaluation évoluent de manière positive.

La qualité des enseignements dispensés à l'USJ a déjà été soulignée. Il existe actuellement à l'échelle de chaque département un responsable de liaison avec le délégué du recteur. Cependant, l'élaboration et le suivi d'indicateurs fiables supposent que ceux-ci aient été clairement définis et partagés par tous et que l'on dispose des outils de leur collecte aussi automatisés que possible. Le service des Technologies de l'information et de la communication est en mesure de contribuer à leur mise au point.

Dans ce contexte, le comité est d'avis que le système d'information centralisé, qui s'est substitué au système éclaté dans les différentes institutions, et le choix des indicateurs, doivent être exploités de façon plus rigoureuse pour permettre à l'université, à ses composantes et aux services de mieux se connaître, d'évaluer leurs performances et d'en assurer régulièrement le suivi. Le système d'information doit permettre aussi de disposer d'une version mieux intégrée de ces indicateurs à l'échelle de l'université. La pertinence de ces indicateurs et leur efficacité au niveau de l'établissement doivent être régulièrement examinées. La mise en place d'une cellule "qualité" rattachée au recteur, chargée de rassembler au niveau central, d'organiser et d'analyser les indicateurs propres à chaque faculté et à chaque service, doit être encouragée et constitue une aide indispensable au pilotage d'une politique d'établissement, en dépit de la méfiance des facultés, soucieuses de leur indépendance. Ces analyses peuvent d'ailleurs être envisagées comme la base d'un dialogue ouvert et constructif entre l'USJ et ses facultés, engageant les uns et les autres à atteindre les objectifs fixés par le Conseil de l'université.

Les dispositifs qui permettent d'atteindre les objectifs liés aux références et lignes directrices sur le management de la qualité dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement supérieur<sup>1</sup> existent à l'USJ dans le domaine de la formation et sont en cours de construction dans d'autres domaines. Même s'ils doivent être mieux encore utilisés par tous, ils constituent un atout certain pour servir les ambitions de l'université en matière de reconnaissance internationale.

---

1 Standards européens adoptés par les ministres des pays participant au processus de Bologne



# Identité de l'établissement et politique de communication



Le site Web des Presses universitaires de Saint-Joseph est d'un niveau supérieur qui reflète bien la qualité du produit de cette maison d'édition qui a déjà développé un catalogue de qualité internationale. Le comité constate toutefois que toute une gamme de publications totalement indépendantes des Presses émane des facultés et instituts, comme par exemple les Annales de la faculté des lettres et des sciences humaines (fondées en 1979).

Le service de la communication est dynamique et compétent mais il se sent démuni quant au message précis à communiquer à l'extérieur. Le comité recommande que des directives dans ce sens soient données par le Conseil de l'université. L'USJ dispose du potentiel humain et technologique pour mener à bien une politique de communication intégrée.

Un fort sentiment d'appartenance et d'adhésion est partagé par les étudiants et les enseignants à l'USJ et à ses valeurs. Le comité constate cependant que l'établissement n'a pas plus développé une stratégie de communication autour de ses valeurs et de ses objectifs vers l'extérieur, ceux-ci constitueraient facilement la base d'une belle image de marque de la maison. Une telle stratégie devrait intégrer le développement des relations avec les partenaires étrangers où l'image que projette un établissement d'enseignement et les valeurs qui la soutiennent sont de plus en plus importantes.

Il s'agit donc pour l'établissement d'affirmer son identité non seulement en interne mais aussi en externe.





# Conclusion et recommandations



Une équipe d'experts de l'AERES a visité l'Université Saint Joseph de Beyrouth du 15 au 19 décembre 2008 afin d'évaluer cette institution. Le but de cette évaluation était de délivrer un avis public, à la demande de l'établissement, sur la qualité de la formation qu'elle prodigue et des diplômes qu'elle délivre ; l'adossement de l'offre de formation à la recherche a aussi été analysé.

Pour arriver à leur conclusion, le comité d'experts s'est entretenu avec les membres de l'équipe dirigeante de l'université, des doyens, des enseignants issus de toutes les disciplines, des personnels des différentes administrations et des étudiants. Le comité a aussi lu l'ensemble des documents fournis par l'établissement, incluant le document d'autoévaluation.

Cette conclusion a été fondée sur le degré d'accomplissement des références et des lignes directrices européennes et sur la conformité de la qualité des enseignements et de la recherche aux standards académiques.

## I – Les points forts

La richesse de l'offre de formation, le souci constant de l'adapter aux besoins du monde socio-économique et de préparer ses diplômés à un marché du travail aussi vaste que possible en leur imposant le trilinguisme français, arabe, anglais font de l'USJ un établissement d'enseignement supérieur de grande qualité.

De nombreux partenariats avec des écoles et des universités étrangères renommées témoignent de la reconnaissance de cette qualité. Dans certaines disciplines, ils permettent d'assurer le lien entre recherche et formation par l'intervention d'enseignants "invités" issus de ces établissements et par l'accueil des enseignants de l'USJ dans leur structure de recherche. L'USJ entretient une veille active continue, notamment en ce qui concerne les bonnes pratiques pédagogiques et les évolutions scientifiques.

Le corps enseignant est très efficace dans la réalisation de la mission de formation dans l'ensemble des formes d'accompagnement utiles et nécessaires aux étudiants, depuis l'entrée à l'université jusqu'à leur insertion dans le monde professionnel.

L'environnement de travail proposé aux étudiants contribue efficacement à la réussite de leurs études universitaires. Les étudiants sont également mis en situation de se comporter en citoyens par l'appropriation d'un système de valeurs en référence au multiculturalisme et à la solidarité. L'existence d'un sentiment d'appartenance est très perceptible et se prolonge par l'implication des associations d'anciens dans la vie de l'université.

L'adoption du système LMD, et la mise en place d'une "démarche qualité" conforme aux références et lignes directrices dans le cadre de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, constituent des atouts en matière de reconnaissance des diplômes à l'échelle internationale et un élément d'attractivité pour les étudiants souhaitant poursuivre des études ou leur carrière professionnelle à l'étranger. De même, est très positive la politique d'ouverture vers les pays arabes, notamment ceux qui s'ouvrent à la francophonie (Égypte, Syrie, Dubaï), et vers l'espace euro-méditerranéen.

## II – Les points faibles

Le mode de gouvernance de l'USJ repose trop souvent sur la prise en compte des spécificités des facultés parfois insuffisamment intégrées dans un ensemble. L'histoire de l'USJ explique le mode de gouvernance qui prévaut aujourd'hui, où la politique impulsée au niveau central s'est progressivement imposée, avec un souci du consensus, à des facultés indépendantes jusqu'en 1975.

L'USJ doit sans doute mieux formaliser les relations qu'elle entretient avec toutes les parties prenantes de son fonctionnement en leur ouvrant ses instances de décision (CA, conseils de facultés) pour ce qui concerne la représentation des étudiants, mais aussi celle des collectivités ou du monde socio-économique. Ses stratégies doivent être mieux partagées en interne par l'ensemble des acteurs et mieux connues et soutenues qu'elles ne le sont aujourd'hui par ses partenaires.

L'USJ ne possède qu'un potentiel de recherche modeste en nombre et en disponibilité. Malgré des ambitions légitimes en matière de recherche, une volonté politique pas assez affirmée se traduit par une absence de priorités et de sélection de thèmes de recherche finalisée en relation avec le contexte local. Deux causes principales expliquent cet état de fait : l'absence de statut d'enseignant-chercheur nécessaire au développement de l'activité de recherche et de financements suffisants. Le nombre d'enseignants "cadrés" à plein temps est insuffisant pour qu'une part significative de leur temps soit consacrée à la recherche et par voie de conséquence, le nombre de docteurs est faible.

### III – Recommandations

Le comité ne formule aucune recommandation essentielle dont l'absence de mise en œuvre mettrait en péril l'institution, mais plusieurs recommandations importantes concernant le pilotage de l'établissement, les relations internationales et le développement de la recherche.

L'USJ doit renforcer ses outils de pilotage pour disposer d'un état des lieux précis et actualisé dans chaque composante et à l'échelle de l'établissement, qu'il s'agisse des effectifs par filière, du potentiel et des charges d'enseignement, du potentiel de recherche, de l'activité chiffrée de formation continue... Elle doit établir des critères de répartition des moyens entre les composantes – postes d'enseignant, ressources financières – en un mot, moderniser et professionnaliser sa gestion sur la base d'indicateurs fiables, en mettant en place des modalités qui préservent une certaine autonomie pédagogique à ses composantes dans le cadre d'une politique d'établissement ambitieuse, clairement définie.

Au-delà des relations entretenues par les membres de l'université avec des universités étrangères qui ont permis l'intégration des progrès de la science dans les contenus de toutes les formations, une véritable stratégie de relations internationales facilitant les mobilités enseignantes et étudiantes doit être mise en place afin de participer davantage aux programmes internationaux de recherche et d'enrichir le tissu économique libanais.

Le comité recommande pour mieux développer la recherche de :

- modifier le statut des enseignants -chercheurs pour que le temps consacré à la recherche puisse être défini dans leurs obligations de service ;
- définir des priorités : les rendre lisibles et les inscrire dans le contexte socio-économique local ;
- diversifier les sources de financement et de revenus utiles en impliquant les milieux socio-économiques (fondations, valorisation, services, expertises, formation continue...) et sans que ne soient augmentés de façon significative les droits d'inscription des étudiants. Il s'agirait alors de soutenir l'activité des équipes de recherche par la mise à disposition de personnels administratifs ou techniques, et de moyens qui leur permettent de conduire leurs travaux et d'en faire connaître la qualité.

### IV – Résultat de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Saint-Joseph, au regard de la mise en œuvre de ses missions et objectifs, permet à l'AERES d'exprimer sa confiance globale à l'égard de l'établissement. Cette décision s'appuie sur les points forts observés, sur son potentiel d'évolution en cohérence avec son projet développement et sur la capacité de l'établissement à prendre en compte les recommandations présentées.

# Liste des sigles



## A

|       |   |
|-------|---|
| AAU   | Association of Arab Universities  |
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur                    |
| AUF   | Agence universitaire de la francophonie   |
| AIU   | Association internationale des universités  |
| ASJEL | Association des établissements jésuites d'enseignement supérieur d'Europe et du Liban |
| AUB   | American University of Beirut   |
| AUF   | Agence universitaire de la francophonie   |

## B

|    |                            |
|----|----------------------------|
| BU | Bibliothèque universitaire |
|----|----------------------------|

## C

|        |   |
|--------|---|
| CA     | Conseil d'administration  |
| CEB    | Centre d'études bancaires   |
| CIO    | Service d'information et d'orientation  |
| CRDP   | Centre de recherche et de développement pédagogique                                     |
| CRL    | Centre de ressources en langues   |
| CIDMEF | Conférence internationale des doyens et des facultés de médecine d'expression française |
| CM     | Cours magistraux  |
| CNE    | Commission nationale des équivalences   |
| CV     | Curriculum vitae  |

## D

|      |   |
|------|---|
| D    | (LMD) Doctorat                            |
| DEA  | Diplôme d'études approfondies             |
| DES  | Diplôme d'études spécialisées             |
| DESS | Diplôme d'études supérieures spécialisées |
| DRH  | Direction des ressources humaines         |
| DU   | Diplôme universitaire                     |

## E

|       |   |
|-------|---|
| EC    | Enseignant-chercheur  |
| ECTS  | <i>European Credit Transfer System</i>                                |
| ED    | École doctorale   |
| ENQA  | <i>European Association for Quality Assurance in Higher Education</i> |
| ENT   | Environnement numérique de travail                                    |
| ESIA  | École supérieure d'ingénieurs agroalimentaires                        |
| ESIAM | École supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne             |
| ESIB  | École supérieure d'ingénieurs de Beyrouth                             |
| ETIB  | École des traducteurs et interprètes de Beyrouth                      |
| ETP   | Équivalent temps plein  |

## F

|      |   |
|------|---|
| FIUC | Fédération internationale des universités catholiques |
|------|---|

## G

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| GRH | Gestion des ressources humaines |
|-----|---------------------------------|

|            |   |
|------------|---|
| I          |   |
| IP         | <i>Internet Protocol</i> (adresse identifiant une machine sur le réseau)                  |
| IRM        | Imagerie par résonance magnétique   |
| L          |   |
| L          | (LMD) Licence   |
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année |
| LLSH       | Lettres, langues et sciences humaines   |
| LMD        | Licence-master-doctorat   |
| LNTE       | Laboratoire des nouvelles technologies éducatives   |
| LSE        | Laboratoire des sciences de l'éducation   |
| LSH        | Lettres et sciences humaines  |
| M          |   |
| M          | (LMD) Master  |
| M/M1/M2    | (LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année                         |
| MBA        | <i>Master of Business Administration</i>  |
| MC         | Maître de conférences   |
| N          |   |
| NTIC       | Nouvelles technologies de l'information et de la communication                            |
| O          |   |
| ONG        | Organisation non gouvernementale  |
| OURSE      | Observatoire universitaire de la réalité socio-économique                                 |
| P          |   |
| PR         | Professeur des universités  |
| PTS        | Pôle technologie santé  |
| PU-PH      | Professeur des universités-praticien hospitalier  |
| R          |   |
| R&D        | Recherche et développement  |
| RH         | Ressources humaines   |
| RI         | Relation internationales  |
| S          |   |
| SG         | Secrétariat général   |
| SHS        | Sciences humaines et sociales   |
| SMS        | <i>Short Message Service</i>  |
| STI        | Service des technologies de l'information   |
| STIC       | Sciences et technologies de l'information et de la communication                          |
| SRI        | Service des relations internationales   |
| T          |   |
| TD         | Travaux dirigés   |
| TICE       | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement                  |
| TP         | Travaux pratiques   |
| U          |   |
| UE         | Unité d'enseignement  |
| UL         | Université libanaise  |
| USJ        | Université Saint-Joseph   |
| UV         | Unité de valeur   |
| V          |   |
| VAE        | Validation des acquis de l'expérience   |
| VP         | Vice-président  |
| W          |   |
| WIFI       | <i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)  |

# Observations du recteur

RECTORAT

رئاسة الجامعة

Le Recteur

رئيس الجامعة

## Note du Recteur de l'Université Saint-Joseph à l'attention de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

L'Université Saint-Joseph qui, depuis 2002, s'était impliquée dans un travail d'évaluation interne, a souhaité dépasser ce stade premier en s'adressant en 2008 à l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur de Paris en vue de bénéficier d'une évaluation externe cette fois-ci, évaluation permettant de qualifier les prestations de notre Université dans son ensemble tant au plan de son offre de formation que de la marche générale de l'institution prise dans sa globalité. Nous sommes dès lors reconnaissants tant au groupe de pilotage qu'au groupe d'experts de l'AERES qui, d'avril 2008 à mars 2009, ont bien voulu réaliser cette étude et nous transmettre le fruit de leurs réflexions.

Il nous importe maintenant de revenir sur le document qui nous a été transmis et qui nous permet donc de poursuivre une réflexion et une recherche sur le « mieux » à réaliser, indispensables au développement de notre Université.

Les « points forts » mis en évidence par le document concernent, et cela nous a été oralement confirmé, la qualité de notre « offre de formation », nos nombreux partenaires, l'attention que nous portons aux « bonnes pratiques pédagogiques » ainsi qu'aux évolutions scientifiques, l'efficacité de notre corps enseignant, les prestations diverses qui permettent aux étudiants d'être à l'aise et ouverts à des valeurs essentielles, l'ouverture de l'Université à l'international enfin, qu'il s'agisse des normes s'appliquant aux diplômes (LMD, ECTS) ou des implications diverses dans le monde arabe ou vers l'espace euro-méditerranéen.

Quant aux « points faibles », et ce sont de ceux-là dont nous voudrions parler, ils concernent, in fine, la gouvernance et la recherche. Il s'agit bien là de deux dimensions essentielles, même si nous ne sous-estimons ce qui nous est dit par ailleurs tant sur la mise en place d'une véritable « stratégie de relations internationales » que sur le développement à l'USJ d'une véritable « culture de qualité ». Il y aurait aussi à dire quelques mots de la formation continue, comme de la formation du personnel.

Rectorat de l'USJ, rue de Damas,  
B.P. 17-5208 Mar Mikhael, Beyrouth 1104 2020 - Liban  
Tél : 961-1-421000 ext. 1102, Tpjie : 961-1-421001,  
Courriel : recteur@usj.edu.lb

Bureau administratif de l'USJ  
42, rue de Grenelle, 75343 Paris Cedex 07  
Tél : 33-1-45491211, Tpjie : 33-1-45499877

رئاسة جامعة القديس يوسف، طريق الشام،  
ص.ب. 17-5208 مار ميخائيل بيروت، ٢٠٢٠ - ١١٠٤ - لبنان  
هاتف : ٩٦١-١-٤٢١٠٠٠ - رقم الداخلي : ١١٠٢  
فاكس : ٩٦١-١-٤٢١٠٠١





I- Mais le problème le plus important est évidemment d'abord celui de la gouvernance. Notre Université est invitée, en premier lieu, à impliquer dans son système de gouvernement plusieurs intervenants que l'on ne devrait plus ignorer : les organismes publics, les représentants du monde socio-économique, les étudiants tout aussi bien. Ce souci de donner voix à tous ces gens-là au cœur de l'Université, nous semble tout à fait louable. Et, à chaque fois, comme de juste, mention est faite du Conseil de l'Université, centre du pouvoir à l'USJ ; c'est là que tous devraient pouvoir se retrouver et s'exprimer. Le problème, à ce niveau, gît dans le fait que, pour commencer, il faudrait reconnaître que d'autres partenaires devraient aussi être pris en compte : les enseignants cadrés d'une part, les responsables d'institutions qui dépendent directement du Recteur et qui n'assurent pas de formation, telles le Centre universitaire de santé familiale et communautaire, l'Institut de gestion de la santé et de la protection sociale ou la Bibliothèque orientale, d'autre part. Voilà qui ferait bien du monde et qui pourrait rendre bien vite le Conseil de l'Université, fort ingérable. Par ailleurs, il nous semble que ces catégories de personnes ci-dessus évoquées, peuvent à coup sûr être prises en considération dans d'autres instances : la réunion des responsables d'amicales et du Conseil Restreint, les comités consultatifs des institutions, les assemblées d'enseignants, etc. Le comité des experts de l'AERES revient à deux reprises sur les modalités d'exercice du pouvoir à l'USJ et souligne à juste titre le rôle du Recteur et de la concertation avant toute décision. Il est de fait qu'en ce domaine, il importe d'impliquer sans hésiter les parties prenantes dans les décisions qui les concernent. Qu'il faille pour cela renforcer et donner plus d'importance aux assemblées spécifiques concernées, certainement, qu'il faille tout centraliser au Conseil de l'Université, nous ne le pensons pas.

Mais la gouvernance, ce n'est pas seulement ce problème de structure, ce sont aussi tous ces « outils de pilotage » qui font encore défaut à l'Université et dont devraient pouvoir disposer sans problèmes les différents services du Rectorat (service financier, des ressources humaines, de l'audit interne etc.). Cela, nous le reconnaissons fort bien et les indications fournies par le rapport de l'AERES nous sont ici très précieuses. Depuis trois ans en fait, un « comité de pilotage » réfléchit. Ledit comité s'est, cette année, démultiplié et il doit aborder plusieurs problèmes très concrets telle la comptabilité analytique ou le problème d'une unification des procédures d'admission et du règlement intérieur. D'autres procédures demandent d'être prises en considération. Cela est évident.

II- En ce qui concerne la recherche, c'est avec grand intérêt que nous avons lu les remarques et recommandations de l'AERES. Il va de soi que nous avons encore beaucoup de chemin à faire en ce domaine : la mise en place des écoles doctorales, la multiplicité des co-tutelles, la création du Pôle technologie-Santé, le travail du Conseil de la Recherche, autant d'initiatives qui se doivent de prendre toute leur dimension. Cela exige que des priorités soient définies, certes ; cela exige que des sources de financement



soient mises à jour, c'est là notre problème, un problème que nous essayons de surmonter avec le responsable du fundraising à l'Université, le Vice-recteur au développement.

En ce qui concerne par contre le statut des enseignants-chercheurs, une tentative de refonte de ce texte a été lancée il y a cinq ans. Le manque de ressources financières a bloqué nos vellétés de changement. Ce problème reste posé.

De toutes façons, nous savons que la qualité de l'offre de formation de notre Université ne pourra perdurer que si ce problème de la recherche est réglé. Notre spécificité par rapport aux autres Universités libanaises doit reposer sur le fait que nous ne faisons pas que distribuer des diplômes ; à l'image de quelques unes, nous tenons à vivre de notre Recherche. C'est très important pour nous.

**Conclusion** Reste à clore ce dossier en confirmant les intuitions des experts de l'AERES :

- oui, nous avons encore à découvrir l'importance de cette « culture de qualité » qui nous convie à savoir considérer nos réalisations avec l'esprit critique qui doit être celui de tout universitaire ;
- oui, nous avons à développer la formation continue à l'Université tout autant que la formation permanente de notre personnel, c'est là quelque chose d'essentiel ;
- oui, nous avons à parfaire notre stratégie des relations internationales, ce qui implique une meilleure coordination et communication entre toutes nos institutions trop pressées parfois de travailler pour elles-mêmes ; ce qui implique aussi, de façon plus précise, une ouverture au monde anglo-saxon – trilinguisme des étudiants oblige – par delà nos initiatives concernant le monde arabe, le monde euro-méditerranéen et la francophonie ;
- oui, nous avons enfin à travailler beaucoup pour décloisonner nos institutions, pour vivre en vérité dans l'interdisciplinarité. Nous ne savons que trop que chaque enfermement d'une institution sur elle-même est une perte pour tous les autres...

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

Le 9 juin 2009

  
 René CHAMUSSY







# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth a eu lieu du 16 au 19 décembre 2008. Le comité d'évaluation était présidé par John Keiger.

## Ont participé à l'évaluation :

Annie **Cheminat**, professeur des universités en chimie, vice-présidente chargée de l'évaluation, Université Louis Pasteur de Strasbourg ;

Claude **Jameux**, professeur des universités en sciences de gestion, Université de Savoie ;

John **Keiger**, professeur des universités, études européennes, Université de Salford, Grande-Bretagne ;

Jean-Yves **Le Gall**, professeur des universités praticien hospitalier, membre de l'académie de médecine ;

Virgilio **Meira Soares**, professeur de chimie, Université de Lisbonne, Portugal ;

Benjamin **Vétélé**, doctorant en histoire.

Jean-François **Dhainaut**, président, Michel **Cormier**, directeur de la section des établissements, et Clément **Marinos**, chargé de projet représentaient l'AERES. Annick **Cartron**, déléguée scientifique à l'AERES était en charge du suivi de l'évaluation.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.