



**HAL**  
open science

## Université Libanaise

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation/accréditation d'un établissement étranger. Université Libanaise. 2018. hceres-02026546

**HAL Id: hceres-02026546**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026546v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Evaluation et accreditation internationales

DOCUMENTS D'EVALUATION ET  
D'ACCREDITATION

**Université Libanaise**

**OCTOBRE 2018**

Rapport publié le 12/12/2018

High Council for evaluation of research and higher education

## SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	2 au 28
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	29
DECISION D'ACCREDITATION	33 et suivantes

# RAPPORT D'ÉVALUATION

UNIVERSITE LIBANAISE

—  
**SEPTEMBRE 2018**



L'Université Libanaise a demandé au HCERES de procéder à son évaluation institutionnelle. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du HCERES le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du HCERES (hceres.fr).

**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Michel Cosnard, Président

**Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :**

Jean-Louis Vanherweghem, Président du comité

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

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

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

## SOMMAIRE

I. Introduction .....	2
Brève présentation du pays .....	2
Organisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au Liban .....	2
Présentation de l'établissement : L'Université Libanaise (UL) .....	3
Le contexte de l'évaluation .....	3
II. Conduite de l'évaluation .....	4
1 - Démarche d'autoévaluation institutionnelle .....	4
2 - Composition du comité d'experts .....	4
3 - Programme de la visite sur site .....	5
III. Évaluation.....	6
Domaine 1 : Stratégie et gouvernance .....	6
Champ 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique .....	6
Champ 2 : Organisation interne. Mise en œuvre de la stratégie .....	6
Champ 3 : Identité et Communication.....	8
Domaine 2 : Recherche et Formation .....	10
Champ 1 : La politique de recherche.....	10
Champ 2 : La politique de formation .....	12
Champ 3 : Le lien entre recherche et formation .....	14
Domaine 3 : Parcours de l'Etudiant .....	15
Champ 1 : Parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle .....	15
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage .....	16
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage .....	16
Domaine 4 : Les relations extérieures.....	18
Champ 1 : Les partenariats .....	18
Le partenariat académique national .....	18
Le partenariat avec le monde socio-économique.....	18
Champ 2 : Les relations internationales .....	19
Domaine 5 : Pilotage .....	21
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement.....	22
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement .....	23
Domaine 6 : Qualité et éthique .....	24
IV. Conclusion .....	27
V. Observations de l'établissement .....	29

# I. INTRODUCTION

## BREVE PRESENTATION DU PAYS

Le Liban est géographiquement peu étendu (10 452 km<sup>2</sup>) mais l'important dénivelé en altitude conditionne toute l'organisation du pays suivant un axe nord-sud. Le pays compte 4,5 millions<sup>1</sup> d'habitants dont un tiers de réfugiés<sup>2</sup>. En 2016, le PIB du Liban était de 52 milliards USD dont l'origine provient à 72% des services, 21% de l'industrie et 7% du secteur primaire<sup>3</sup>. Le PIB par habitant est ainsi d'environ 13 000 USD<sup>4</sup>. En 2013, le pourcentage des dépenses publiques du Liban pour l'éducation était de 8,58%, représentant 2,57% de son PIB<sup>5</sup>. La langue officielle est l'arabe. Sur le plan de l'organisation politique, le Liban est une république parlementaire dont le système est fondé sur une répartition des pouvoirs proportionnelle au poids de chaque communauté religieuse<sup>6</sup>.

## ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE AU LIBAN

En dépit de sa taille modeste, le Liban présente une offre en enseignement supérieur très importante, essentiellement liée à l'initiative privée. En 2015-2016, 47<sup>7</sup> établissements d'enseignement supérieur étaient établis au Liban : tous sont privés à l'exception d'un seul, l'Université Libanaise (UL). Pour cette même année académique, ces 47 établissements offraient 165 spécialités universitaires. La population étudiante (dont 11% d'étudiants étrangers) a connu une croissance de près de 30% en dix ans, passant de 150 000 étudiants en 2005 à près de 200 000 en 2015. Cette croissance concerne essentiellement le secteur privé (de 80 000 à 130 000 étudiants) tandis que la population étudiante de l'UL est restée relativement stable pendant cette période, entre 70 et 80 000 étudiants<sup>8</sup>.

Aujourd'hui, une loi de régulation de l'enseignement supérieur<sup>9</sup> encadre l'enseignement supérieur privé en définissant l'architecture de l'Enseignement Supérieur (système LMD), les modalités de création et d'organisation des cursus et les conditions pour qu'une université soit reconnue. Le pilotage de l'enseignement supérieur est assuré par le « Conseil de l'Enseignement Supérieur » assisté d'un « Comité technique académique », notamment en charge de la reconnaissance des cursus. Il est à noter que l'UL n'est pas soumise à cette loi ni au Conseil de l'Enseignement Supérieur, même si le recteur de l'UL siège dans ce dernier<sup>10</sup>.

La politique de la recherche est menée par un organisme d'allocation de moyens<sup>11</sup>, le « Centre National de la Recherche Scientifique du Liban » (CNRS-L) créé en 1961. Le CNRS-L finance des programmes de recherche avec des universités dont l'UL et cofinance des bourses doctorales en partenariat avec des universités françaises et des opérateurs internationaux (IRD, AUF). La recherche est aussi financée au Liban par des programmes européens et par le programme CEDRE de la France<sup>12</sup>.

---

<sup>1</sup> Ministère des affaires étrangères-France : fiche Liban juin 2017.

<sup>2</sup> Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017.

<sup>3</sup> Ministère des affaires étrangères-France : Fiche Liban, juin 2017.

<sup>4</sup> Par comparaison, en 2017, le PIB par habitant est de 39 621 USD en France ([www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)).

<sup>5</sup> Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017.

<sup>6</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Liban>

<sup>7</sup> Nombre d'universités au Liban tel que fourni dans la présentation « power point » du Département des Relations Internationales (DRI) de l'UL.

<sup>8</sup> Campus France n°35 : Dossier Liban, mars 2017.

<sup>9</sup> Traduction en Anglais, document : « *Draft Regulatory Law on Higher Education* », non daté.

<sup>10</sup> Entretien avec le directeur du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES)

<sup>11</sup> Fiche Curie : Enseignement Supérieur au Liban, 1<sup>er</sup> mars 2017.

<sup>12</sup> Campus France n°35, Dossier Liban, mars 2017. CEDRE est le Partenariat Hubert Curien (PHC) franco-libanais, mis en œuvre par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) et au Liban, par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur.

## PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT : L'UNIVERSITE LIBANAISE (UL)<sup>13,14</sup>

Créée en 1951, l'UL est le seul établissement public d'enseignement supérieur au Liban.

Régie par une loi, datant de 1967, qui lui est spécifique, L'UL jouit d'une autonomie académique, administrative et financière, tout en étant placée sous la tutelle du Ministre de l'Enseignement Supérieur.

Elle est implantée sur l'ensemble du territoire libanais dans 17 sites<sup>15</sup> dont 5 centres urbains (Grand Beyrouth, Zalhé, Tripoli, Saïda et Nabbatieh), son site principal étant le campus Rafic Hariri de Hadath du Grand Beyrouth. L'UL est formée de 16 facultés et 3 écoles doctorales<sup>16</sup> (ED) qui ont le statut de faculté, réparties en 68 sections (appelées aussi branches) géographiques<sup>17</sup>. Elle couvre tous les domaines de la connaissance en y offrant des diplômes de licences, de masters professionnels, de masters de recherche et de doctorats. Certaines facultés ont un accès limité (sélection des étudiants à l'admission ou à l'issue de la première année), d'autres sont en accès libre. La langue de l'enseignement est l'arabe mais de nombreux cours sont donnés en français ou en anglais, soit en parallèle soit exclusivement.

En 2017-2018, 79 300 étudiants (dont 70% sont des étudiantes), soit plus de 40% des étudiants de l'enseignement supérieur libanais, sont inscrits à l'UL. Le corps professoral est formé de 5 705 professeurs (dont 41,7% sont des femmes) et 2 023 personnes (dont 56% de femmes) constituent le personnel administratif et technique. Le budget est de 374,752 milliards de LBP (213.609.000 €)<sup>18</sup>.

## LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

L'UL affirme sa volonté de jouer pleinement son rôle de service public auprès des étudiants et de l'Etat libanais. Elle souhaite mettre en place un processus d'assurance-qualité afin d'améliorer ses formations, sa recherche scientifique, ses partenariats nationaux et internationaux et son fonctionnement interne.

Selon le recteur<sup>19</sup>, l'évaluation et l'accréditation par le Hcéres sont considérées par le Conseil de l'Université comme un premier pas dans cette démarche. Le rapport d'autoévaluation<sup>20</sup> pointe les éléments suivants comme des objectifs prioritaires : l'implantation d'une structure organisatrice de la recherche, l'adoption d'une démarche d'assurance qualité, la promotion des valeurs morales dans l'éducation (autonomie, transparence, honnêteté, impartialité, indépendance vis-à-vis de toute influence extérieure, égalité et absence de discrimination sociale, ethnique ou religieuse), la prise en compte de l'insertion professionnelle dans le parcours des étudiants, la mise en place de la participation des étudiants au processus de décision, la réduction de la dispersion géographique de l'UL par une conception nationale de campus, le développement des partenariats au Liban et à l'étranger et enfin l'élaboration d'une nouvelle loi relative à l'organisation de l'Université.

Il reviendra donc à la présente évaluation d'apprécier la cohérence des projets et actions mis en place par rapport à la volonté stratégique de l'établissement. Dans son analyse, le comité a cependant voulu prendre aussi en compte, dans la mesure où il a pu les comprendre, la complexité politico-religieuse de l'état libanais et les difficiles équilibres qui s'imposent dans l'organisation de ses services publics.

---

<sup>13</sup> Fiche Curie : Enseignement Supérieur Liban, 01.03.2017.

<sup>14</sup>Rapport d'autoévaluation (RAE) : Université Libanaise, Autoévaluation en vue d'une accréditation par le HCERES, janvier 2018.

<sup>15</sup> Décompte fait sur la carte du Liban fournie dans le RAE.

<sup>16</sup> Faculté des sciences, Faculté des sciences économiques et de gestion, Faculté de santé publique, Faculté d'agronomie, Faculté de pharmacie, Faculté de médecine dentaire, Faculté des sciences médicales, Faculté de génie, Faculté de technologie, Faculté de droit et de sciences politiques, Faculté de pédagogie, Institut des sciences sociales, Faculté d'information, Institut des beaux-arts, Faculté de tourisme, Faculté des lettres et des sciences humaines, Ecole doctorale des sciences humaines et sociales, Ecole doctorale des sciences et des technologies, Ecole doctorale de droit, de sciences politiques, administratives et économiques.

<sup>17</sup> Texte de la présentation du recteur du 4 juillet 2018, p 4.

<sup>18</sup> Texte de la présentation du recteur du 4 juillet 2018, p 4.

<sup>19</sup> Lettre du recteur de l'UL adressée au HCERES le 16 février 2018.

<sup>20</sup> RAE : Université Libanaise, Autoévaluation en vue d'une accréditation par le HCERES, janvier 2018.



## II. CONDUITE DE L'ÉVALUATION

### 1 - DEMARCHE D'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE

L'établissement a souhaité tirer profit de la procédure d'évaluation et d'accréditation du Hcéres pour mener une réflexion collective en vue d'améliorer son fonctionnement quotidien et de penser son avenir<sup>21</sup>. La démarche a donc visé à associer le plus largement possible l'ensemble de la communauté universitaire. Les étudiants n'y ont cependant pas été associés en raison de l'absence actuelle de représentants élus au Conseil de l'Université (CU) et dans les Conseils de Faculté.

La procédure a été pilotée par le recteur et la réunion des doyens. Le Rapport d'Auto-Evaluation (RAE) a été rédigé par un « comité d'accréditation » de 4 personnes dont le recteur. Des responsables de « comités de qualité » ont été désignés dans les facultés.

Le comité d'accréditation de l'UL a eu pour mission de mettre en œuvre l'autoévaluation dans ses trois phases : état des lieux, diagnostic et prospective :

1. L'état des lieux a visé à rassembler l'ensemble des informations sur les éléments académiques et administratifs objets de l'autoévaluation.
2. La phase de diagnostic a confronté ces informations avec des indicateurs et des cibles pour élaborer le bilan. Ce bilan a été présenté au Conseil d'Université (CU) qui lui a consacré deux séances, le comité d'accréditation a finalisé le RAE en janvier 2018 et celui-ci a été adopté par le CU le 29 janvier 2018.
3. La phase prospective a permis de nombreux échanges au niveau des composantes à travers des ateliers et des tables rondes et a donné lieu à une journée d'étude qui a réuni plus de 120 participants.

### 2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité d'évaluation était présidé par **Monsieur Jean-Louis Vanherweghem**, Professeur émérite de médecine de l'université libre de Bruxelles, recteur et président honoraires de cette institution et membre titulaire de l'Académie de Médecine de Belgique.

Le comité était composé de :

- **Madame Pascale Bergmann**, Maître de conférences des universités, biologie moléculaire, Université de Strasbourg,
- **Monsieur Nicolas Chaigneau**, professeur des universités, sciences économiques, Université Lumière Lyon 2,
- **Monsieur Pierre Dos Santos**, professeur des universités et praticien hospitalier, physiologie, Université de Bordeaux,
- **Monsieur Tarek Mahraoui**, Master en management public, Université Paris Est-Créteil, et Sciences pharmaceutiques, Université Paris Descartes, au titre de l'expert étudiant,
- **Madame Dominique Pareau**, professeur émérite, génie chimique, Centrale Supélec,
- **Monsieur François Tavernier**, Directeur général des services, Ecole Normale Supérieure Paris Saclay, au titre de l'expert administratif,
- **Monsieur Farouk Toumani**, professeur des universités, informatique, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.

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

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

---

<sup>21</sup> RAE, p 6.

### 3 - PROGRAMME DE LA VISITE SUR SITE

La visite d'évaluation a eu lieu du 4 au 6 juillet 2018, au Rectorat et sur le campus de Hadath, Beyrouth.

Elle s'est organisée en 39 visites ou entretiens, se répartissant en :

- Une présentation initiale par le recteur et son équipe ;
- 6 réunions avec des responsables de la formation ;
- 6 réunions avec des responsables de la recherche et de la valorisation ;
- 5 réunions avec des partenaires (socio-économiques, académiques, alumni) ;
- 1 réunion avec des responsables des relations internationales ;
- 4 réunions avec des responsables de services aux étudiants ;
- 8 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou services spécialisées ;
- 5 réunions avec des panels d'enseignants ou d'étudiants ;
- 3 visites du campus (laboratoires, plateformes, équipements sportifs, hébergements étudiants)
- 1 réunion finale avec le recteur.

### III. ÉVALUATION

#### DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

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

Seul établissement public d'enseignement supérieur au Liban, l'UL est et se sent profondément investie d'une mission de service public auprès des étudiants et auprès de l'Etat libanais. Elle s'est ainsi donné pour mission d'établir l'égalité des chances entre tous les citoyens et de contribuer au développement scientifique et humain des étudiants au bénéfice du développement socio-économique du pays<sup>22,23</sup>. Parallèlement à cette mission de service public, l'UL a inscrit, dans ses objectifs, sa volonté d'être une université aux normes internationales offrant les meilleures formations et pratiquant la meilleure recherche. Un moyen pour y parvenir, a-t-elle estimé, a été de mettre en place, en 2012, un Comité Central pour l'assurance-qualité<sup>24</sup>. L'évaluation et l'accréditation par le Hcéres sont d'ailleurs considérées par le recteur comme une étape importante dans cette démarche<sup>25</sup>.

Dans le contexte très concurrentiel de l'ES au Liban, l'UL répond par une offre de formations dans tous les domaines de la connaissance, par des droits d'inscription modérés (200 USD par an en licence comparés à une fourchette allant de 5.000 à 30.000 USD dans l'enseignement privé, selon la spécialité et l'institution) et par de multiples implantations géographiques pour obvier aux difficultés de déplacement liées à la géographie du pays, à l'environnement politique d'insécurité et à certains obstacles culturels.

Après une période de crise politique, de 1990 à 2013, la remise en route du Conseil d'université (CU) a conduit l'UL à élaborer un plan stratégique directeur pour 2013-2017. Aujourd'hui, se met en place une expérience de gestion collective qui décline la stratégie en objectifs concrets<sup>26</sup>, à savoir<sup>27</sup> :

- Adopter un processus d'assurance qualité ;
- Promouvoir les valeurs universitaires « morales » dans l'éducation : autonomie, transparence, honnêteté, impartialité, indépendance vis-à-vis des interférences extérieures, égalité et absence de discrimination sociale, ethnique ou religieuse ;
- Prendre en compte l'insertion professionnelle des étudiants et amener la participation des étudiants au processus de décision ;
- Implanter une structure organisatrice de la recherche avec un budget unifié, un bureau central chargé de toute la gestion du processus et reconstituer des équipes d'enseignants-chercheurs (EC) dans les laboratoires des facultés ;
- Appliquer la loi sur les enseignants plein-temps ;
- Structurer les implantations géographiques par une conception nationale des campus ;
- Développer les partenariats au Liban et à l'étranger.
- Rédiger une nouvelle loi pour l'université<sup>28</sup> qui devrait notamment contribuer à développer la recherche scientifique, à préserver la qualité de l'enseignement et à améliorer son fonctionnement interne<sup>29</sup>.

##### Champ 2 : Organisation interne. Mise en œuvre de la stratégie

L'UL se présente de manière affirmée comme jouissant d'une autonomie académique, administrative et financière tout en étant placée sous la tutelle du Ministre de l'Education et de l'Enseignement Supérieur. Elle est régie par une loi datant de 1967 qui lui est spécifique. Elle n'est pas soumise, comme tous les autres établissements privés, ni au Ministère de l'Education et de l'Enseignement Supérieur (MEES), ni à la loi sur l'Enseignement Supérieur, ni au Conseil national de l'Enseignement Supérieur. Il résulte des entretiens<sup>30</sup> que l'UL bénéficie d'une grande autonomie académique mais reste pour d'autres domaines (nominations, finances)

---

<sup>22</sup>DRI : présentation ppt.

<sup>23</sup>RAE, p 8.

<sup>24</sup> RAE, p 11.

<sup>25</sup> Lettre du recteur.

<sup>26</sup> RAE, p 8.

<sup>27</sup> RAE, p 8-15.

<sup>28</sup> DRI.

<sup>29</sup> Document intitulé : « Reorganization of the Lebanese University », non daté. Réponse a été donnée par l'UL qu'il s'agit bien d'un projet.

<sup>30</sup> Entretien avec la direction du MEES.

sous la tutelle étroite du gouvernement. Ainsi, le budget est directement sous le contrôle du Ministre des Finances<sup>31</sup>.

Le recteur, qui dirige l'université et préside le CU, est nommé par décret présidentiel parmi cinq professeurs élus au CU, nombre réduit à trois par le ministre de l'éducation nationale. Les doyens sont nommés directement par le gouvernement parmi trois noms proposés par le CU. Les enseignants sont employés par le gouvernement sur proposition du CU. Selon la présentation faite par l'UL au Comité, cette procédure a pour objectif d'assurer au niveau de l'université publique les équilibres politico-religieux subtils de l'Etat libanais. Il est cependant apparu au Comité que ce mécanisme d'équilibrage présentait le risque d'une ingérence politique dans le fonctionnement de l'université<sup>32</sup>.

Cependant, en contrepartie, toute la gouvernance de l'université est organisée d'une manière multi stratifiée fixant le droit d'initiative au niveau le plus fin de la granularité. Les strates successives concernent les départements (chacun correspondant à une discipline), les 68 sections ou branches (chacune correspondant à une implantation géographique d'une faculté, 11 des 16 facultés ayant des implantations multiples), les facultés et enfin le Conseil d'Université.) Les propositions concernant tous les domaines de la vie universitaire (formations, recherche, vie étudiante, expression des moyens en ressources matérielles et humaines, budget...) sont adressées par les départements au directeur et au conseil de la section. La proposition est ensuite traitée par le doyen et le Conseil de faculté avant d'être transmise vers le rectorat et le Conseil d'Université (CU). Le Conseil de chaque niveau (section, faculté, université) est formé très majoritairement par les responsables du niveau précédent (directeurs de département pour la section, directeurs de section et directeurs des départements pour la faculté, doyens et enseignants représentant chaque faculté pour le CU). L'UL reconnaît elle-même et déplore que cette organisation permette à chacun de « défendre son périmètre »<sup>33</sup>.

Ainsi, le CU de 41 membres<sup>34</sup>, s'il est bien présidé par le recteur, s'il comprend aussi deux « arbitres » (en fait deux professeurs nommés par le conseil des ministres), est cependant fortement tributaire de la représentation des facultés (19 doyens et 16 représentants des enseignants, un par « unité académique » hors les ED)<sup>35</sup> de sorte que les propositions venant directement du recteur ne sont pas assurées de recueillir la majorité des votes<sup>36</sup>.

Les compétences du CU sont légalement très étendues. Il lui revient notamment d'appliquer les réglementations, de développer les activités académiques, de procéder aux recrutements, d'établir le budget, de fixer la grille des salaires, de conclure les partenariats extérieurs, de superviser les facultés et les écoles doctorales et de valider toutes leurs propositions. L'ordre du jour est donc chargé et le CU doit se réunir tous les 8 ou 15 jours pour des séances durant, en moyenne, 4 heures. L'UL reconnaît que les fonctions actuelles du CU sont lourdes et essentiellement exécutives. Ainsi, en 2016, 90,7% des décisions portaient sur l'exécution d'une proposition : 96,4 % ont validé la proposition, 3 % ont reporté la décision et 0,6% ont rejeté la proposition<sup>37</sup>. Une réflexion est en cours pour soulager les travaux du Conseil par la mise en place de bureaux au nombre de cinq (qualité et gestion, relations internationales, recherche scientifique, droit et législation, communication).

Si l'on excepte le comité central pour les programmes (voir chapitre formation), il n'y a pas de comités/conseils consultatifs au niveau institutionnel en fonction à ce jour, ni pour les formations et la vie étudiante, ni pour la recherche. Un comité central pour l'assurance-qualité fonctionne depuis 2012 mais attend le renouvellement de son mandat. Le Comité de la Recherche, créé dans le passé, attend sa réactivation et une demande a été formulée pour la création d'un comité central pour l'enseignement<sup>38</sup>.

Il résulte de tout ce qui précède que l'organisation actuelle de la gouvernance à l'UL est peu propice à la mise en route de projets collectifs et à la conduite du changement.

L'administration centrale, dirigée par le secrétaire général sous l'autorité du recteur, comprend le secrétariat général, le contrôle des dépenses, les relations publiques, le système d'information et les services administratifs

---

<sup>31</sup> Entretien avec le directeur du MEES.

<sup>32</sup>RAE, p 38.

<sup>33</sup> RAE, p 27.

<sup>34</sup> Le CU devrait normalement aussi comporter une représentation des étudiants, mais celle-ci n'est pas effective. Des élections étudiantes n'ont plus été organisées depuis plusieurs années en raison des violences politico-religieuses qu'elles suscitaient sur les campus.

<sup>35</sup> DRI.

<sup>36</sup> Entretien entre le comité et le recteur du 6 juillet 2018.

<sup>37</sup> RAE, p 16.

<sup>38</sup> RAE, p 15.

(gestion, RH, finances, équipements). Il est significatif de relever que sur les 2.023 personnes qui forment les corps administratifs et techniques, moins de 10% sont affectées aux services de l'administration centrale. En effet, les ressources matérielles et humaines pour l'administration sont éclatées au niveau de toutes les composantes, lesquelles ont des moyens et des procédures différentes les unes des autres. C'est notamment le cas pour les conditions exigées pour être professeur, la tenue des fichiers étudiants (toutes les facultés n'ayant pas adopté le même logiciel), le système d'évaluation des enseignements, les politiques de soutien à la recherche, les services aux étudiants, les systèmes d'information<sup>39</sup>.

Outre l'hétérogénéité organisationnelle et le défaut de coordination des composantes<sup>40</sup>, l'organisation actuelle de l'UL ne permet pas à sa gouvernance centrale de disposer d'outils d'aide à la décision et à l'orientation forte d'une stratégie institutionnelle.

Sans nier l'intérêt de la liberté d'initiative des composantes et de la gestion de proximité jusqu'au degré le plus périphérique, dans le contexte très concurrentiel de l'Enseignement Supérieur au Liban, l'UL ne pourra assurer l'avenir de ses missions indispensables de service public et son rang d'université de formation et de recherche qu'en se dotant d'outils centraux efficaces de pilotage et d'aide à la décision pour mener une stratégie institutionnelle. Le comité recommande donc à l'UL de mettre en place les Conseils centraux de la formation et de la recherche, de se doter d'outils centraux de pilotage et de formaliser pour l'ensemble de l'institution des obligations communes de procédures et de moyens.

### Champ 3 : Identité et communication

La communauté universitaire de l'UL (ainsi que le RAE l'affirme dans ses missions<sup>41</sup> et que le Comité a pu le confirmer lors de tous les entretiens), a massivement défini son identité comme étant celle d'une université publique à l'échelle du territoire. Ces deux caractéristiques renvoient ainsi l'image d'une université en capacité de former tous les étudiants libanais quelles que soient leurs origines et religions, certains interlocuteurs mettant en avant le caractère laïque de l'établissement. La fonction sociale positive doublée de la qualité des formations est ressentie par tous comme la principale force de l'université, une force qui garantirait un nombre suffisant de candidatures étudiantes. Cette garantie et la certitude de la pérennité d'une institution publique justifieraient, selon certains interlocuteurs, que l'UL investisse et communique peu sur son image. Frappé par l'abondance des publicités pour les universités privées dans les rues de Beyrouth, le Comité ne partage pas cette analyse et rejoint le RAE<sup>42</sup> qui souligne cette concurrence comme une menace pour le recrutement des étudiants et des enseignants. Il convient néanmoins de noter que des initiatives existent. On peut citer les films promotionnels développés par la Faculté d'Information ou des événements tel que le 67<sup>ème</sup> anniversaire de l'université. Ces projets n'ont cependant pas été présentés au Comité comme faisant partie d'un plan stratégique de communication.

La démarche de communication externe porte essentiellement sur les relations avec la presse avec une vigilance sur la place de l'UL dans l'actualité et les médias. Ce travail, porté par seulement deux personnes au niveau du Rectorat, est très soutenu par la Faculté d'Information dont les étudiants et anciens étudiants sont très nombreux dans les principaux médias du monde arabe.

C'est dans la communication digitale que l'UL semble investir. Ainsi, la seule structure administrative et technique de création récente présentée au comité durant la visite est la cellule en charge de la refonte et du développement du site web de l'université. A ce jour, le site web destiné à communiquer vers l'extérieur, est effectivement rédigé surtout en arabe et les informations sont laissées aux contributions des facultés dont la mise à jour régulière laisse à désirer<sup>43</sup>. La refonte du site, confiée à une professeure, réunit 7 personnels en charge du contenu multilingue (arabe, français, anglais) et cet effort collectif a pour but de permettre à l'université d'en améliorer et d'en harmoniser le contenu.

En interne, la communication sous la responsabilité du recteur et de la secrétaire générale est limitée au domaine administratif et hiérarchique, des organes centraux vers les services administratifs et les composantes. Il n'y a guère de communication transversale entre les facultés ni du rectorat vers les facultés<sup>44</sup> : cependant, il existe un courrier journalier qui circule des documents « papier » entre le rectorat et les facultés, alors que la communication électronique est de plus en plus utilisée, surtout entre les facultés.

---

<sup>39</sup> RAE, p 18.

<sup>40</sup> RAE, p 11.

<sup>41</sup> RAE p 8 et exposé du recteur p 5.

<sup>42</sup> RAE, P 38.

<sup>43</sup> RAE p 64-65.

<sup>44</sup> RAE, p 64.

Les réseaux sociaux sont aussi un vecteur de communication pour les étudiants avec une vigilance assumée sur des contenus qui pourraient nuire à la cohésion de la communauté. Tout en acceptant de laisser s'exprimer les critiques des étudiants, l'université estime que le contexte national politique et religieux lui impose d'être vigilante à l'égard de tout propos pouvant attiser la conflictualité.

En matière de communication scientifique, l'UL n'a pas mis en place de dispositifs spécifiques.

Le Comité recommande à l'UL de prendre réellement en compte le contexte très concurrentiel de l'enseignement supérieur au Liban et d'établir en conséquence une stratégie de communication fondée sur ses forces et appuyées par des moyens significatifs.

## DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

### Champ 1 : La politique de recherche

L'UL s'est donné comme objectif d'être une université aux normes internationales notamment dans le domaine de la recherche scientifique<sup>45</sup>. Elle a aussi affirmé sa volonté de développer la recherche dans tous les domaines en mettant l'accent sur l'innovation et sur les recherches utiles à la société libanaise<sup>46</sup>.

L'UL s'est ainsi investie dans des projets communs de recherche avec le CNRS-L et d'autres universités libanaises ou étrangères. Elle s'est inscrite dans des programmes de l'IRD, de l'AUF, de l'Union Européenne et de la France (programme CEDRE)<sup>47</sup>.

Des progrès significatifs en recherche scientifique sont constatés : les publications annuelles sont passées de 100 en 2007<sup>48</sup> à 1.000 en 2017<sup>49</sup> et l'UL a décroché 83 des 154 bourses de doctorats attribuées sous l'égide du CNRS-L en 2017-2018<sup>50</sup>, un signe de la qualité de ses diplômés.

L'UL dispose d'un corps professoral de 5 705 enseignants particulièrement bien formés et, pour une grande partie d'entre eux, diplômés au niveau du doctorat dans des universités étrangères, notamment en Europe, au Canada et aux États-Unis. Néanmoins, ce capital humain qui constitue sans conteste la principale richesse de l'Université Libanaise (qu'elle présente elle-même comme un de ses points forts<sup>51</sup>) est, de l'avis du Comité, insuffisamment incité à s'engager dans la recherche. Ainsi, l'UL n'est à l'origine que de 25% de la production scientifique du Liban<sup>52</sup> et n'a obtenu, en 2017-2018, que 20% des projets cofinancés par le CNRS-L (que ce soit en termes de nombre ou de budget global)<sup>53</sup>. Cette faible production scientifique relative provient du fait que plus de la moitié des enseignants de l'Université libanaise ne sont pas *publiants*<sup>54</sup>, le corps professoral de 5 700 enseignants ne publiant environ que 1000 articles scientifiques par an<sup>55</sup>.

Enfin, une part significative (mais impossible à quantifier précisément) des *publiants* n'a pas d'appartenance claire à un laboratoire ou à une équipe de recherche.

Ce constat peut s'expliquer par des facteurs relatifs à la gouvernance, à l'organisation et au management des ressources humaines de l'université.

Le Comité a déjà souligné que les structures de gouvernance de l'université n'étaient pas propices à la mise en place d'une stratégie au niveau institutionnel<sup>56</sup>. Ainsi, pour la recherche, l'Université libanaise ne dispose pas d'une instance centrale de type « conseil scientifique » qui serait susceptible d'élaborer et de conduire une véritable politique scientifique fondée sur des choix stratégiques éclairés. Dans ce contexte, le recteur n'a pas la possibilité de s'appuyer sur un « vice-recteur » en charge de la recherche qui aurait pour mission de présider un conseil scientifique et serait, pour l'université, l'interlocuteur principal en matière de recherche. Enfin, l'université, et surtout les enseignants engagés dans la recherche, ne disposent pas d'un service administratif dédié à la recherche, assurant les fonctions d'une direction de la recherche et de la valorisation en appui de la politique et de la stratégie de recherche définie au niveau institutionnel. Le manque de services et de compétences de ce type peut expliquer, pratiquement à lui seul, la quasi absence d'activité de valorisation d'éventuelles "inventions" à l'Université libanaise<sup>57</sup>.

---

<sup>45</sup> RAE p 11.

<sup>46</sup> RAE p 29.

<sup>47</sup> Campus France n°35, Dossier Liban, 1<sup>er</sup> mars 2017.

<sup>48</sup> RAE p 30-32.

<sup>49</sup> Texte de l'exposé du recteur du 4 juillet 2018.

<sup>50</sup> Documents déposés par le CNRS-L, numéro 4.

<sup>51</sup> RAE p 30.

<sup>52</sup> RAE p 30-32.

<sup>53</sup> Documents transmis par le CNRS-L lors de la visite.

<sup>54</sup> En général et plus particulièrement dans le cadre de publications en langue arabe, Le comité est conscient que le « concept » de « publiant » est peu adapté à une évaluation précise de l'activité de recherche, notamment en sciences humaines et sociales. Les publications prises en compte dans le RAE portent effectivement principalement sur les sciences de l'ingénieur, la médecine et l'informatique.

<sup>55</sup> RAE p. 33.

<sup>56</sup> Voir le chapitre de la gouvernance.

<sup>57</sup> Même si les facultés de l'UL communiquent vers le monde socio-économique leurs possibilités de valorisation et d'offres de service, il n'y a pas d'organisation centralisée pour la valorisation de la recherche (RAE p 33).

La direction de l'université est pleinement consciente de la nécessité de faire évoluer, en la rehaussant, la gouvernance de la recherche à l'Université libanaise et de donner aux chercheurs l'appui administratif et l'expertise nécessaires, en gestion, en ressources humaines, en conseil juridique, en suivi des partenariats, en préparation des réponses aux appels d'offres, en assistance au *reporting*, en veille scientifique... A ce titre, un groupe de réflexion, installé en « comité central de la gestion de la recherche scientifique » a élaboré depuis 2012 des propositions qui peuvent apporter des réponses aux problèmes de gouvernance de la recherche. Cependant, les recommandations principales de ce comité, en particulier celles portant sur l'organisation et la gouvernance de la recherche ainsi que son soutien, tardent à être mises en application. Le Comité ne peut que recommander à l'UL de se saisir de ces préconisations et de réactiver un conseil central de la recherche, préalable requis pour insuffler une culture de la recherche sur l'ensemble de l'établissement.

Trois cas de figure se présentent. Dans certaines facultés qui en ont la possibilité donnée par décret, la recherche à l'Université libanaise a pu se structurer à partir de « centres de recherche ». Toutes ne l'ont cependant pas fait. D'autres facultés qui n'en n'ont pas la possibilité par décret ont tout de même vu émerger des « laboratoires ». Enfin, ailleurs, notamment en sciences humaines et sociales ou dans le domaine des humanités, les chercheurs travaillent dans un contexte isolé, sans véritable soutien. Dans cet environnement hétérogène, peu lisible, de nombreux enseignants n'émargent à aucune structure de recherche labellisée et/ou n'ont aucune activité de recherche avérée.

Il convient cependant de relever que, en cohérence avec une préconisation du « comité central à la recherche », il y a eu une certaine « rationalisation » des appels à projets recherche de l'établissement, une incitation afin que certains chercheurs se regroupent en équipe, et des plateformes de recherche mutualisées, notamment dans le domaine des sciences de l'environnement, des nanotechnologies, et des sciences biologiques et médicales, ouvertes vers des partenaires externes et bien équipées, ont été créées. Ces actions ont pu imprimer des dynamiques vertueuses dans certains domaines, comme les sciences de l'environnement, les sciences biologiques et médicales ou l'ingénierie, et faciliter parfois la recherche de cofinancements, notamment auprès du CNRS-L.

Néanmoins, il n'a pas été possible, que ce soit dans le rapport d'autoévaluation ou lors des entretiens, d'établir l'existence au niveau central de modalités claires, « critérisées », éventuellement exigeantes et garantes de qualité, de création, de labellisation et d'évaluation d'équipes de recherche ou de laboratoires. De plus, à l'exception des plateformes dont on peut noter qu'elles sont bien dotées, les laboratoires ainsi créés ne reçoivent pas de dotation de fonctionnement ni d'équipement<sup>58</sup>. L'Université fait valoir cependant, au titre du budget 2017, une somme allouée au soutien financier des recherches individuelles et collectives de ses enseignants, à hauteur de 3 milliards de livres libanaises.

En conséquence, le Comité encourage l'UL à renforcer significativement l'incitation à la constitution de laboratoires qui seraient dotés d'une bonne taille critique selon une procédure répondant à un cahier des charges harmonisé sur l'ensemble de l'université. Ce cahier des charges établirait les droits et devoirs des laboratoires, définirait le soutien de l'université aux laboratoires en termes de ressources humaines, de dotation en fonctionnement, de locaux, de services communs et préciserait les modalités de nomination des directeurs de laboratoires, fixant les modalités d'évaluation et de reconduction.

Le statut des enseignants à l'Université libanaise ne repose que sur une valence « formation ». La non-exigence statutaire d'une activité de recherche n'est, en conséquence, pas de nature à dynamiser la recherche de l'université. Lors du recrutement d'un enseignant, le Comité recommande donc à l'UL d'aller au-delà de ce que réclame ce statut en adjoignant au profil « formation » du recrutement, en cohérence avec celui-ci, un profil « recherche », garant de l'adéquation des profils avec la stratégie de la recherche. Il recommande aussi que la procédure de recrutement soit plus transparente, par exemple, en associant des experts extérieurs au jury de recrutement. Il recommande enfin, qu'après leur recrutement, les enseignants, surtout les jeunes enseignants puissent compter sur des dispositifs d'incitation à faire de la recherche et de reconnaissance de leurs activités de recherche (à titre d'exemples : primes, décharges partielles de services d'enseignement, prise en compte explicite de ces activités dans leur avancement de carrière)<sup>59</sup>.

Ces recommandations du Comité ont pour seul objectif de donner à l'université les leviers qui lui permettront d'atteindre ses ambitions internationales en termes de recherche.

---

<sup>58</sup> Entretien avec un panel d'enseignants-chercheurs : les moyens se limitent à la mise à disposition de locaux.

<sup>59</sup> Il est apparu au Comité que les enseignants nouvellement recrutés à l'Université libanaise l'étaient sur un statut contractuel de vacataire « probatoire » de deux années, lors desquelles il était pratiquement impossible de s'engager dans des activités de recherche. Ce point devrait être corrigé afin de ne pas induire une rupture dans la recherche au sortir de la thèse ou d'un contrat postdoctoral et afin d'accroître l'attractivité des postes ouverts en comparaison à ce qui peut être proposé dans certaines universités privées.



## Champ 2 : La politique de formation

Avec près de 80.000 étudiants en 2018<sup>60</sup> dont plus de 70% sont des étudiantes<sup>61</sup>, l'UL met en œuvre une offre de formation dont la diversité est sans équivalent dans le paysage de l'enseignement supérieur national. De fait, l'ensemble que composent les licences (80% des étudiants de l'université en 2017-2018<sup>62</sup>), masters (18%) et doctorats (2%) couvre, avec 16 facultés, littéralement tout le spectre des disciplines relevant des domaines des sciences et de la technologie (sciences, agronomie, génie, IUT, 27% des étudiants), de la santé (santé publique, pharmacie, médecine, dentisterie : 8%), des sciences humaines et sociales (sociologie, information, tourisme, lettres et sciences humaines, pédagogie : 37%), du droit (droit et politique : 14%), de l'économie et de la gestion (économie et gestion : 10%), ou encore des beaux-arts (4%). Il en résulte une offre particulièrement foisonnante, difficilement lisible, mais dont la variété se justifie pleinement au regard des missions de formation affichées par l'université : celle-ci entend en effet assumer entièrement son rôle d'établissement public, en se donnant comme premier devoir d'œuvrer à la démocratisation de l'accès de l'enseignement supérieur (200 USD de frais d'inscription en licences) et à la promotion éducative de toutes les catégories d'étudiants, quelles que soient leurs origines. Cet objectif implique à la fois de couvrir tous les domaines de connaissance dans lesquels les futurs étudiants souhaitent se former et d'assurer une présence de l'université dans toutes les régions du Liban (réparties sur 17 sites). Ces deux dimensions forment l'axe stratégique central de la politique de formation de l'Université libanaise, et les entretiens réalisés par le comité ont démontré qu'elles étaient non seulement parfaitement perçues par les différents acteurs concernés, mais aussi fortement revendiquées par la communauté enseignante comme constituant des valeurs fondatrices de l'Université libanaise.

Ces priorités expliquent bien des particularités, dont les plus frappantes, déjà signalées, sont le fort degré de dispersion géographique des activités de formation (selon les facultés, de 1 à 6 branches géographiques, médiane de 3, pour un total de 68) et le grand nombre de facultés, disposant chacune de leurs propres règles, chargées de la mise en œuvre de ces activités. Ces facultés se distinguent notamment :

- 1) par le mode d'accès en licence qui est, soit sélectif (à l'admission : Agronomie, Génie, Information, Pédagogie, Santé Publique, Tourisme, Economie et gestion, Beaux-arts ou à l'issue d'une première année commune en biologie : médecine, médecine dentaire, pharmacie), soit ouvert à tous (Technologies, Lettres et Sciences Humaines, Sciences, Droit Sciences Politiques et Administratives, Sciences sociales)<sup>63</sup> ;
- 2) par la langue de l'enseignement (arabe, français ou anglais, 12 facultés n'ayant pas de cursus en arabe)<sup>64</sup> ;
- 3) par l'adoption ou non du LMD (non adopté en Droit, Sages-femmes, Infirmières, Médecine dentaire, Médecine, Génie, Architecture, Beaux-arts).

Il existe aussi, entre ces composantes, une grande hétérogénéité tant en matière d'effectifs d'étudiants que dans le domaine des moyens financiers et humains mis à disposition. Ainsi, le taux d'encadrement varie de 2 étudiants par enseignant (sciences dentaires) à 27 étudiants par enseignant (droit) avec une médiane de 6 (Pédagogie, Technologie, Pharmacie, Beaux-arts, Tourisme). Les budgets alloués aux facultés pour la formation s'étendent de 0,6 milliards LBP (342 k€) (Pharmacie, Tourisme) à 29 milliards (16,5 M€) (Pédagogie) avec une médiane de 2,9 (1,65 M€) (Droit). Le croisement des données relatives au nombre d'étudiants, au nombre des implantations géographiques, au nombre des enseignants et aux budgets alloués ne permet pas de dégager un quelconque lien expliquant ces disparités<sup>65</sup> dont l'origine peut être historique ou le fruit d'influences politiques locales. Quoi qu'il en soit, il s'ensuit qu'en l'état, la politique d'affectation des moyens et des ressources humaines aux activités de formation manque singulièrement de clarté et, du reste, l'Université libanaise reconnaît elle-même ne pas avoir de vision claire des outils sur lesquels elle pourrait s'appuyer pour réguler la répartition des postes d'enseignants et des ressources financières<sup>66</sup>. Pallier ce manque est pourtant une nécessité pour être à même de conduire une politique de formation active, qui agisse sur les taux d'encadrement et les moyens financiers là où cela est nécessaire au regard, notamment, des taux de réussite des étudiants et des besoins d'accompagnement.

<sup>60</sup> Texte de l'exposé du recteur du 4 juillet 2018.

<sup>61</sup> RAE, Annexe.

<sup>62</sup> Document fourni par l'université intitulé « 2017-2018 : nombre des étudiants par Faculté / branche et selon le niveau (Cycle d'études) (100% du nombre total des étudiants) ».

<sup>63</sup> Fiche Curie Enseignement supérieur Liban, p11 à 15.

<sup>64</sup> Fiche Curie Enseignement Supérieur au Liban, p11 à 15.

<sup>65</sup> Nombre d'enseignants et nombre d'étudiants : annexe 02 du RAE, p 76 et 77. Budget des facultés pour la formation ; courriel de l'UL en réponse aux questions en date du 17.04.2018.

<sup>66</sup> RAE, p. 57.

L'ampleur de l'offre de formation proposée et la grande surface de couverture territoriale sur laquelle elle est développée se traduisent également par une organisation du pilotage de l'offre de formation qui comporte de nombreuses strates et multiplie les niveaux de responsabilités (responsables ou coordinateurs de formations, responsables de département, responsables de section – une section pouvant regrouper plusieurs départements, doyens, direction de l'université). Les missions propres à chaque responsabilité sont bien définies et assimilées par celles et ceux qui les exercent. Cependant, l'articulation de l'ensemble soulève véritablement des questions en ce qu'elle repose exclusivement sur une conception du pilotage qui fait des responsables de formations les opérateurs principaux. Les demandes partent en effet systématiquement de ce niveau de granularité le plus fin pour être transmises ensuite, s'agissant des instances délibératives, au conseil de département, puis au conseil de faculté, et enfin au conseil de l'université. Il a été indiqué<sup>67</sup> au comité que, bien que cette logique ascendante soit complétée par des aller et retour visant à préciser la nature de telle ou telle demande, il est exceptionnel que la direction ou le conseil de l'université soient à l'initiative de propositions d'inflexions en matière de contenus et d'architecture des formations. Ce mode de fonctionnement a, dans les faits, pour conséquence de priver l'Université libanaise de toute capacité à impulser une politique de formation qui transcende les frontières disciplinaires des composantes et vienne nourrir une stratégie partagée dans de nombreux domaines (politique d'aide à la réussite, d'accompagnement des étudiants, place respective de l'enseignement des connaissances et des compétences dans les programmes, innovation pédagogique, relations avec les acteurs socio-économiques, etc.).

Les travaux menés depuis 2004 par la « Commission supérieure pour les programmes » apportent une illustration assez saisissante de cette difficulté. Cette commission, strictement consultative, et qui ne regroupe désormais plus que 5 membres après en avoir compté 15 à sa création, a pour mission principale, en amont du conseil de l'université, d'examiner les demandes de modifications et de création de cursus transmises et de s'assurer de leur conformité avec les principes du système LMD qui a été déployé dans bon nombre des facultés de l'université. En pratique, cette commission s'est efforcée d'aller au-delà de cette activité de vérification et a réalisé un travail très important visant à faire émerger des perspectives d'évolution et d'amélioration de l'offre de formation, dans des registres très divers (semestrialisation, système de compensation et de notations des étudiants, part dans les maquettes des enseignements d'ouverture, des cours optionnels, des TD et des TP, passerelles entre formations, etc.). Il en est ressorti la définition d'un socle commun, proposé aux composantes, mais dont l'application dans les composantes apparaît très hétérogène en raison de l'absence de l'appui d'une instance centrale ayant un véritable pouvoir décisionnel et la légitimité de définir une stratégie de formation commune à l'université.

Le Comité recommande donc à l'UL de se doter *a minima* d'un conseil central de la formation, ayant pouvoir délibératif, et qui puisse être à même de définir les axes d'une véritable politique de formation à l'échelle de l'université, et de veiller à son application au sein des composantes. Cela n'impliquerait en aucun cas de substituer une logique « descendante » à celle (« remontante ») existant actuellement, mais bien plutôt de s'appuyer sur le dynamisme des départements et des facultés pour faire émerger une politique cohérente qui ne se limite pas à la seule agrégation des particularismes facultaires. Cela est d'autant plus souhaitable que les réflexions qui ont émergé de la « Commission supérieure pour les programmes », qui restent donc pour une bonne part prospectives, touchent à des domaines essentiels dans lesquels le Comité estime utile que l'université définisse clairement et explicitement quels sont les priorités et les plans d'action retenus (ouverture des programmes vers le marché du travail, place de la recherche dans les formations, définition de pôles d'excellence formation/recherche selon les régions).

Une faiblesse aux causes similaires se manifeste en matière de suivi de l'activité des formations. L'absence de pilotage de la formation à l'échelon central se traduit en effet par ailleurs par des manques patents en matière de production d'indicateurs fiables et consolidés, notamment s'agissant des taux de réussite et de l'insertion professionnelle. Ces données sont en effet soit incomplètes (c'est le cas des taux de réussite qui ne peuvent être produits par l'université que pour les composantes qui utilisent la solution logicielle BANNER retenue pour inscrire les étudiants et éditer les résultats aux examens), soit collectées par les responsables de formation eux-mêmes. Ainsi, faute de pouvoir s'appuyer sur un observatoire ou un service central chargé de produire des statistiques (sont concernées ici les données relatives à l'insertion professionnelle qui sont très loin de posséder la robustesse nécessaire pour une appréciation satisfaisante du devenir des étudiants). Dans un registre similaire, l'évaluation des formations par les étudiants, bien que souhaitée par l'université et reposant en principe sur un questionnaire uniforme établi par celle-ci, est encore imparfaitement déployées dans toutes les facultés. Dans ce contexte, peu propice à la prise de décision, il apparaît désormais essentiel de doter les activités de formation d'un service d'appui (statistique, aide au pilotage) qui donne tant à l'université qu'aux composantes les moyens, non seulement de mesurer l'efficacité des actions conduites dans les cursus (réussite et insertion des étudiants), mais aussi d'améliorer la qualité du service rendu aux étudiants. Cela semble d'autant plus indispensable que le Comité a pu constater, lors des entretiens, que les

---

<sup>67</sup> Entretien avec les membres du CU et entretien avec le recteur.

responsables de formations, de départements ou de sections doivent souvent par eux-mêmes trouver des expédients pour être à même de déterminer si telle ou telle formation est bien implantée dans le territoire ou s'il est pertinent d'en ouvrir une nouvelle. Le sentiment d'un manque de soutien administratif centralisé à propos de ces questions est à l'évidence très prégnant.

Ces points de fragilité ne doivent cependant pas occulter le constat fait en préambule : l'offre de formation de l'Université libanaise est incontestablement d'une grande richesse disciplinaire, et animée par des enseignants pleinement impliqués dans une mission de service public à laquelle ils adhèrent sans la moindre réserve. Il reste à l'université à mettre en place les instances et les services d'aide au pilotage qui permettent de faire fructifier au mieux ces atouts et d'en faire la rampe de lancement d'un projet de formation collectif.

### Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

L'université libanaise a créé en 2007 trois écoles doctorales<sup>68</sup> qui ont accompli un travail remarquable et ont permis la mise en place de masters orientés recherche (ceux-ci ont été depuis intégrés dans les composantes de formation sous l'autorité directe des décanats) et des plateformes en sciences et technologies. Des efforts très significatifs ont par la suite été produits et couronnés de succès afin de renforcer le suivi des doctorants, maîtriser la durée des thèses, maîtriser le nombre d'étudiants en thèse par directeur, améliorer la qualité des terrains de stage, accroître la proportion d'étudiants financés pendant leur thèse. Les entretiens ont pu confirmer que les doctorants sont très satisfaits de l'encadrement qui leur est fourni, éprouvent un réel sentiment d'appartenance à leur école doctorale et une forme de fierté.

Néanmoins, il convient de rappeler que, s'il y a bien trois écoles doctorales à l'Université Libanaise, il n'y a qu'un doctorat de l'Université Libanaise. Il serait donc utile, sans aller jusqu'à une uniformisation qui pourrait être néfaste à l'expression nécessaire des particularités de certains champs disciplinaires, que les trois écoles doctorales travaillent de manière plus collégiale, notamment à l'élaboration d'une charte commune, à une harmonisation des procédures de sélection des doctorants, à l'articulation d'une formation propre à chaque école doctorale avec une formation transversale commune aux trois écoles et insistant sur des sujets comme, à titre d'exemples, l'intégrité scientifique, l'acquisition de compétences facilitant l'insertion professionnelle, la pédagogie...

Comme déjà évoqué, l'UL peut compter sur un formidable vivier d'enseignants dont une très grande partie a été formée et/ou diplômée à l'étranger, notamment en Europe, au Canada et aux États Unis. Ces enseignants ont pour la plupart conservé des liens forts avec ces universités qu'ils ont su mettre à profit au bénéfice de l'UL, de ses formations et de sa recherche. Cet avantage est particulièrement visible et efficace au niveau de la formation doctorale où un partenariat international de qualité, en même temps qu'il offre une expérience internationale à l'étudiant, permet à l'UL de développer des projets ambitieux et de valoriser le diplôme dans le cadre de codirections ou de cotutelles. Ce réseau international bien tissé est une des forces de l'UL.

---

<sup>68</sup> - Ecole doctorale de Droit et de Sciences Politiques, Administratives et Economiques (160 doctorants, 80 encadrants),  
- Ecole doctorale des Lettres, et des Sciences Humaines et Sociales (584 doctorants, 73 encadrants),  
- Ecole doctorale des Sciences et des Technologies (238 doctorants, 48 encadrants).

## DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

### Champ 1 : Parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle

Comme ce rapport a déjà pu le souligner, dans le paysage de l'enseignement supérieur fortement concurrentiel, l'offre de formation de l'UL est très diversifiée avec des facultés « ouvertes » et d'autres sélectives et des procédures d'inscription variées. Dans ce contexte, une bonne orientation des étudiants nécessite des informations claires, complètes et accessibles ainsi qu'un accompagnement des candidats. Pourtant, l'UL ne s'est pas saisie au niveau central des questions d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle des étudiants, questions laissées à l'initiative des facultés. Or, les facultés s'y investissent inégalement avec des enseignants volontaires et/ou des étudiants engagés. Des dispositifs intéressants sont cependant mis en œuvre à l'initiative de certaines facultés ou d'associations d'anciens étudiants, tels que des « *Welcome days* », des forums pour l'orientation et pour l'emploi ou les « portes ouvertes ». Ces actions ne sont cependant pas déployées dans toutes les facultés et toutes les branches, chacune s'en saisissant selon l'environnement local et la conviction plus ou moins établie des enseignants. De plus, l'université ne déploie aucune action spécifique pour les publics particuliers, (étudiants en situation de handicap, étudiants salariés, ...), l'établissement ne l'estimant pas nécessaire en raison des très faibles effectifs de ces publics.

Le Comité souligne que le projet de site internet (ou portail) commun, dans les trois langues d'enseignement, renvoyant pour les détails des programmes aux sites des facultés (lorsqu'ils existent), constituera un progrès significatif en matière d'information centralisée et accessible.

L'accompagnement des étudiants en cours de cursus est laissé à l'initiative des enseignants ou des coordinateurs de cursus suivant la méthode dite de « la porte ouverte ».

Quelques facultés (génie, pharmacie, santé publique...) font intervenir des vacataires issus des milieux socioéconomiques pour qu'ils témoignent par leurs enseignements des réalités professionnelles<sup>69</sup>. Les stages ne sont pas systématiquement intégrés aux programmes académiques<sup>70</sup>. Aucune enquête n'est réalisée par l'université pour suivre l'insertion professionnelle des diplômés.

Les taux de réussite, les taux d'abandon, les taux d'insertion professionnelle, des exemples d'insertions professionnelles, ne sont généralement pas communiqués aux candidats ni aux étudiants en cours de formation. Le Comité n'a pas eu accès aux données précitées, ou ne les a obtenues que sous une forme partielle, toutes les facultés n'utilisant pas le même logiciel accessible centralement. Cependant, d'après les informations recueillies au cours des entretiens, les taux de décrochage ou d'abandon sont très élevés pour certaines spécialités au cours des premiers mois de formation et les taux d'insertion professionnelle des diplômés sont parfois faibles. Dans ce cadre, il faut relever que 80% des diplômés de l'enseignement supérieur libanais, toutes universités confondues, s'expatrient<sup>71</sup>. Cela relativise le taux faible d'insertion des diplômés de l'UL.

Le Comité recommande à l'Université de définir collégalement une stratégie commune d'information, d'accompagnement à l'orientation et d'actions d'insertion professionnelle à déployer dans toutes les facultés et leurs branches. Le Comité recommande aussi à l'UL de mettre en place un observatoire de la population étudiante chargé d'assurer le suivi de l'évolution des effectifs étudiants suivant des critères géographiques, sociologiques et académiques et de tenir centralement à jour les taux de réussite et d'insertion professionnelle. C'est à ce prix que l'UL sera en capacité d'analyser la réalisation de ses objectifs et de mener des campagnes d'information pour permettre aux candidats potentiels d'être en état de faire des choix éclairés.

Le cadre réglementaire de l'Université libanaise permet de faire vivre une représentation étudiante mais, depuis une dizaine d'années, les élections ne sont pas organisées pour des questions de sécurité. Dans les entretiens que le comité a menés, notamment avec des étudiants et responsables de formation, des acteurs ont fait valoir une attente forte à ce que ce soit de nouveau organisé. En attendant, les facultés se sont organisées en s'appuyant sur les associations étudiantes pour permettre aux étudiants d'exprimer leurs souhaits et leurs difficultés et y répondre.

---

<sup>69</sup> RAE p 26 et p 4.

<sup>70</sup> RAE p 41.

<sup>71</sup> Entretien avec la direction du MEES.

## Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

L'Université Libanaise compte 62 bibliothèques, implantées dans les facultés, réparties sur ses différents sites. Les responsables de ces bibliothèques sont rattachés à la cheffe du département des bibliothèques, elle-même sous la responsabilité directe de la secrétaire générale de l'université. L'offre se répartit entre la documentation électronique, principalement destinée aux domaines scientifiques, et la documentation « papier » plus développée pour le secteur des sciences humaines et sociales. Le budget global annuel pour les abonnements électroniques s'élevait à 600.000 USD en 2015<sup>72</sup>. Différentes ambassades étrangères contribuent au financement de ces abonnements.

Généralement les bibliothèques sont ouvertes de 8h00 à 20h00, 5 jours sur 7.

Des difficultés d'accès à la documentation électronique depuis l'extérieur de l'université ont été mentionnées<sup>73</sup> et le fonds documentaire ne semble pas suffisamment diversifié<sup>74</sup>. Selon les informations recueillies au cours des entretiens, le catalogue n'est actuellement plus accessible, ne peut alors plus être mis à jour, ni être consulté, en raison de difficultés administratives et de compatibilité avec l'environnement Horizon en cours de déploiement à l'université. Les moyens financiers délégués aux bibliothèques ne leur permettent pas d'enrichir le fond documentaire suivant les besoins. Les prêts entre bibliothèques ne sont pas prévus pour les usagers qui peuvent cependant, consulter les ouvrages sur place.

L'université a fait le choix de la proximité pour permettre à chacun d'accéder à une bibliothèque. Mais aujourd'hui, le Comité a pu constater que ce choix, compte tenu des moyens disponibles, est un frein au développement d'un service pouvant assurer partout un niveau suffisant de qualité. Aussi, le Comité recommande à l'université qu'elle avance dans son projet de création d'une bibliothèque centrale avec une mutualisation des moyens entre les bibliothèques et des supports informatiques adéquats.

## Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

L'Université libanaise n'a pas formalisé une politique institutionnelle en matière de vie étudiante. Néanmoins, les entretiens et visites ont permis de mettre au jour certaines réalisations à forte plus-value.

L'Université libanaise est répartie entre des facultés de proximité et des campus centraux. Si les entretiens ont mis à jour que, pour des raisons culturelles, il y a très peu de mobilité estudiantine à l'intérieur du Liban. Néanmoins, une offre de logements reste nécessaire sur le campus central qui abrite des facultés qui n'ont qu'un seul site d'implantation. Ainsi, le campus de Hadath offre 2 100 lits réunis dans une résidence sécurisée, avec des aménagements de haute qualité mais en deçà des besoins exprimés par les étudiants.

L'Université libanaise propose des bourses au mérite à certains étudiants. L'UL justifie l'absence de dispositifs d'aide sociale par le niveau démocratique de ses frais d'inscription au regard de celui des autres établissements privés. Néanmoins, les entretiens ont permis de mettre à jour que la charge de travail des deux premières années d'études supérieures ne permet pas aux étudiants de s'assurer de ressources complémentaires par un emploi en parallèle.

En matière de vie sportive, le campus de Hadath dispose d'excellentes infrastructures pour de l'athlétisme, du football, du rugby, du tennis, du basketball ou encore de la natation lui conférant un potentiel exceptionnel en la matière. Néanmoins, la création d'équipes sportives reste à l'initiative des composantes et les infrastructures semblent sous exploitées<sup>75</sup>. Le comité suggère à l'UL de se saisir de l'opportunité de ces remarquables infrastructures pour apporter une forte plus-value à l'établissement à la fois pour le développement d'une vie de campus, le bien être des personnels et usagers, et renforcer ainsi sa visibilité à l'échelle nationale et internationale.

Dans son immense majorité, la vie associative d'initiative étudiante se gère au niveau des facultés et les entretiens ont permis au Comité de constater que les associations étudiantes se sentent soutenues et écoutées par l'administration de leur faculté mais que cette gestion locale ne permet pas l'émergence d'une vie de campus dépassant les murs facultaires.

---

<sup>72</sup> RAE p 54.

<sup>73</sup> RAE p 55.

<sup>74</sup> RAE p 55.

<sup>75</sup> C'est en tous cas ce qui est apparu au Comité lors de la visite du campus.

Il n'y a pas de politique de santé à l'échelon institutionnel mais, en revanche, sur le campus de Hadath, les étudiants ont accès pour un prix réduit à un centre de santé universitaire comportant de nombreuses spécialités.

En matière de restauration plusieurs infrastructures sont inemployées, faute de prestataires disposés à répondre au marché, alors qu'il existe une réelle attente en la matière des étudiants et des personnels.

Enfin, l'UL reconnaît elle-même que sur de nombreux sites « éloignés » il n'y a guère d'activités culturelles ou sportives qui sont organisées et que les infrastructures y sont obsolètes<sup>76</sup>. Le plan de structuration des campus (voir le chapitre du patrimoine) devrait y apporter remède.

Par ailleurs, tous les acteurs rencontrés ont témoigné d'un sentiment fort d'appartenance à l'université et exprimé une réelle fierté d'appartenir à sa communauté universitaire en raison de ses caractéristiques de service public, démocratique et multiculturel. C'est une raison de plus pour recommander à l'UL de développer une stratégie institutionnelle d'animation de la vie étudiante.

---

<sup>76</sup> RAE p 44.

## DOMAINE 4 : LES RELATIONS EXTERIEURES

### Champ 1 : Les partenariats

Son statut d'université publique, son large spectre des disciplines couvertes, son implantation nationale et son potentiel étudiants, constituent autant d'atouts qui devraient faire de l'UL un partenaire recherché et apprécié. L'Université n'affiche cependant pas une stratégie partenariale à l'échelle de l'établissement et, exception faite de la direction des relations internationales, elle ne dispose pas de directions ou de services supports dédiés à cette fonction. De manière générale, son organisation dans ce domaine reste confuse. Par exemple, la direction des relations internationales gère les conventions de stages pour les étudiants alors que ces stages sont effectués sur le territoire national.

#### Le partenariat académique national

Les relations de l'UL avec le monde académique libanais sont marquées par le sceau de la concurrence<sup>77</sup>. Les relations avec les autres universités du Liban sont donc de faible intensité si l'on excepte le partenariat avec l'Université Saint Joseph avec laquelle l'UL a mis en place des doubles diplômes de masters (Faculté de Génie : Energies Renouvelables) ou de Recherche (Faculté de Médecine : Biologie Moléculaire ; Faculté de Pharmacie : Cosmétologie et Faculté de Génie : Réseaux et Télécoms).

Des collaborations avec les autres universités ne sont cependant pas inexistantes comme, par exemple, la participation dans des projets communs de recherche avec le CNRS-L, la co-organisation d'événements scientifiques ou des cotutelles de thèses. Il convient de noter l'existence, dans certains cas, de conventions de collaboration mais ces accords restent souvent à l'état de déclaration d'intention.

Il n'en reste pas moins que l'écosystème libanais de l'enseignement supérieur et de la recherche, dominé par un secteur privé concurrentiel en croissance forte n'est pas favorable à la collaboration interuniversitaire.

#### Le partenariat avec le monde socio-économique

Le partenariat avec le monde socio-économique est dominé par les missions sociales et de service public que l'UL cultive. Ainsi, l'UL compte de nombreux partenaires publics au niveau national, comme par exemple l'aéroport et le port de Beyrouth, divers ministères (éducation et enseignement, santé, Industrie), l'armée libanaise, des hôpitaux (Rafic Hariri, Hôpital de Baabda), des écoles primaires et secondaires ainsi que des ONG. L'UL anime un Centre Médical pour soins primaires attaché à la faculté de Santé Publique<sup>78</sup>. Ces partenariats variés restent à dominante sociale et publique et consistent, la plupart du temps en des études (contrats d'étude) et expertises réalisées par les professeurs de l'UL, impliquant parfois des doctorants, dans le cadre de programmes nationaux. Ces activités soulignent le fort potentiel de l'UL pour le développement de partenariats, notamment dans des domaines comme la santé publique ou les sciences économiques et sociales, non seulement par les compétences scientifiques de l'UL dans ces domaines mais aussi par sa bonne couverture du territoire national qui permet à l'Université d'offrir à ses partenaires des relais précieux dans toutes les régions du pays.

En revanche, les relations de l'UL avec le secteur économique privé sont de moindre intensité et se réduisent pour l'essentiel à l'accueil par les entreprises d'étudiants de l'UL en stage. Dans certains domaines (comme par exemple en gestion, en ingénierie et en médecine) les stages sont obligatoires et les étudiants de l'UL sont de manière générale très appréciés par les partenaires extérieurs. La faible structuration de la recherche et des relations partenariales à l'UL conjuguée à la faiblesse du secteur industriel libanais sont autant de facteurs qui expliquent, tout au moins en partie, le peu de développement des relations avec le monde économique. L'université ne dispose effectivement pas d'outils qui lui permettent une observation ciblée ou transversale de ses relations avec le milieu économique et reconnaît ne pas associer formellement les milieux économiques à la conception de ses programmes de formation. Si l'on excepte le cas de l'Institut de Technologie de Saïda, dont le conseil de section comprend 6 personnalités extérieures, l'UL n'offre pas à ses partenaires extérieurs la possibilité de participer à la gouvernance de l'établissement ni à celle des facultés. L'absence de coopération avec les professionnels est cependant compensée, dans certaines facultés, par des associations très actives d'Anciens Etudiants.

---

<sup>77</sup>RAE p 46.

<sup>78</sup>RAE p 46.

Par sa position particulière dans le paysage universitaire libanais, l'UL a vocation à contribuer de manière beaucoup plus forte au développement social et économique du pays. Le Comité encourage l'université à mobiliser son potentiel humain dans cette direction et à se doter, au niveau institutionnel, de structures d'appui adéquates pour cette mission.

## Champ 2 : Les relations internationales

L'UL a déjà, et depuis longtemps, noué nombre de partenariats avec l'international, comme l'attestent les 250 plus récents accords signés avec des établissements d'enseignement supérieur de 19 pays<sup>79</sup>. L'attrait de l'UL pour les partenaires étrangers repose principalement sur ses très bons étudiants, ses formations de qualité et son multilinguisme ; tous les programmes de sciences sont en effet en français et/ou en anglais, et pour les autres programmes majoritairement en arabe, il existe souvent quelques programmes francophones (par exemple à la faculté de droit) ou anglophones, en parallèle.

L'UL a bien compris que la concurrence dans l'enseignement supérieur se situe de plus en plus au niveau mondial et qu'elle devait se doter d'une réelle visibilité internationale tant en formation qu'en recherche<sup>80</sup>. Pour répondre à ce défi, l'UL a développé sa Direction des Relations Internationales (DRI) dont la mission est de prendre en charge et coordonner les actions venant des facultés sur les questions internationales. A sa création en 2005, la DRI ne comportait qu'un conseiller et une secrétaire ; elle dispose maintenant d'un comité de coordination de 4 à 5 membres issus des facultés, présidé par le recteur. Une coordinatrice générale dirige la DRI et est assistée de deux personnels administratifs. Les relations internationales sont donc gérées au plus haut niveau de l'université, ce qui est une évolution très positive.

Les missions de la DRI concernent les mobilités sortantes et entrantes, les accords internationaux avec des établissements d'enseignement supérieur et recherche, la recherche de financement pour ces actions (soutien d'organismes internationaux, participation à des programmes) et l'accroissement de la visibilité de l'UL par l'adhésion à des réseaux internationaux.

La DRI gère la participation de l'UL et de ses facultés à plus de 58 projets internationaux<sup>81</sup> (Erasmus +, Tempus, ...) dans tous les domaines<sup>82</sup> : enseignement (ADIP apprentissage à distance et innovation pédagogique), système qualité (TLQAA, RESUME pour l'entrepreneuriat), évaluation et accréditation (E-TALEB), qualité de la vie étudiante (MEDAWELL), internationalisation (MIMI), insertion professionnelle (DEFI, OIPULES, SEMSEM) et recherche (CEDRE, Erasmus), permettant d'obtenir les financements adéquats pour ces actions. On note également deux programmes destinés à insérer de jeunes réfugiés syriens dans l'enseignement supérieur, RESCUE et HOPES (en collaboration avec le fonds européen de soutien pour la crise syrienne MADAD et l'Institut français du Liban), dans lesquels, comme l'a signalé le directeur allemand du programme HOPES, l'Université libanaise est très impliquée, confirmant le rôle sociétal que lui confère son statut d'université publique et les valeurs qu'elle affiche.

La DRI gère également l'adhésion et la représentation de l'UL à des organisations et réseaux internationaux : les principaux organismes internationaux partenaires sont l'Union Européenne (projets cités ci-dessus), l'ambassade de France par le biais de l'Institut français du Liban (mobilité des enseignants et étudiants, accréditation par le HCÉRES et mise en place de l'université numérique) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (bourses de cotutelles de thèses, mobilité des enseignants, organisation de conférences et de séminaires). L'UL est également membre de réseaux tels que l'Association Internationale des Universités, la CITEF (Conférence internationale des formations d'ingénieur et technicien d'expression française), l'UNIMED (Union des universités de la Méditerranée)...

Enfin, la DRI prend en charge les certifications en français (DELFI, DALFI), l'apprentissage de l'espagnol (AECID), du chinois (institut Confucius) et de l'anglais (programme HOPE du British Council)<sup>83</sup>.

<sup>79</sup> Algérie, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chine, Espagne, Etats Unis, France, Inde, Irak, Iran, Italie, Jordanie, Lituanie, Maroc, Roumanie, Russie, Tunisie, Ukraine.

<sup>80</sup>RAE p 11 et p 8-15.

<sup>81</sup>RAE p 49-51.

<sup>82</sup> Définitions des acronymes : ADIP : apprentissage à distance et innovation pédagogique ; HOPES: *Higher and further education opportunities and perspective for Syrians* ; MEDAWEL: *integrating an holistic approach to student services for increase students well-being* ; MIMI: *Modernization of institutional management of internationalization in south neighboring countries* ; RESCUE: *Refugees education support in Middle east and North Africa Countries* ; RESUME: Réseau méditerranéen pour l'employabilité ; TLQQA: *Towards the Lebanese quality assurance agency*.

<sup>83</sup>RAE p 52.



L'UL, partenaire de l'AUF et de l'Institut de France, est un membre très présent dans la francophonie, ce qui s'explique par l'histoire du Liban. Elle est membre de plein droit de l'AUF dès ses débuts ; elle est considérée par cette dernière comme le membre universitaire le plus actif (mobilité étudiants et professeurs, réponses aux appels à projets de l'AUF...). Les relations entre l'UL et l'AUF sont très étroites et bien organisées que ce soit au plus haut niveau du rectorat et de la DRI ou aux niveaux plus opérationnels des composantes. A titre d'exemple, l'AUF a installé un campus numérique francophone au sein de la plateforme de biotechnologie de l'UL à Tripoli. Elle prévoit d'étendre ses campus numériques au sein de l'UL. Certaines facultés ont des relations très actives avec la France (Réseau des Universités Technologiques, Réseau des Instituts Nationaux des Sciences Appliquées, Ecole Centrale Nantes, Universités Paris Sud/Paris Saclay/Valenciennes etc.) ; certains partenaires français interviewés (UTC, UTT, Centrale Nantes, Université Paris Sud) ont confirmé la grande qualité des étudiants de l'UL et le dynamisme de cette université.

Ses partenariats internationaux apportent une incontestable plus-value à l'UL en matière de formation. Pour les étudiants, il s'agit principalement d'échanges académiques ou de stages en 3<sup>ème</sup> année de licence ou en master. Les doctorants, notamment ceux de l'école doctorale « sciences et technologie », sont pour la plupart engagés dans des cotutelles internationales de thèse ou des codirections impliquant un chercheur étranger. Les enseignants et enseignants-chercheurs quant à eux bénéficient de soutiens pour des missions d'enseignement, de perfectionnement et d'expertise ainsi que pour des missions de coopération recherche. Il faut cependant noter une réelle disparité entre facultés. Certaines (plutôt dans le domaine Sciences, Techniques, Santé ou l'Ecole Doctorale Sciences et technologies) ont une importante culture historique de mobilité : dans la faculté de génie par exemple, 25% des étudiants effectuent une mobilité internationale, au niveau Master (double-diplôme et/ou stage), principalement en France.

Aujourd'hui, la richesse des relations internationales de l'UL repose avant tout sur la capacité de la DRI à accompagner très efficacement la profusion d'opportunités de partenariats apportées par un corps enseignant dont les membres ont pour la plupart une expérience professionnelle à l'étranger ou sont diplômés au niveau du doctorat d'une université étrangère. Il en résulte que, pour l'instant, la politique d'ouverture internationale apparaît « tous azimuts » à dominance francophone. Le comité fait aussi le constat que l'implication de la DRI en matière de recherche est moins bien développée qu'en matière de formation.

Pour l'UL, l'heure est maintenant venue de bâtir une vraie stratégie d'internationalisation avec des axes prioritaires et des partenaires privilégiés. Le Comité recommande qu'en s'appuyant sur la base solide du savoir-faire de sa DRI, l'UL affiche une stratégie institutionnelle claire, plus ciblée sur certains pays et universités afin d'accroître sa visibilité et son attractivité dans le contexte concurrentiel de l'enseignement supérieur du pays.

## DOMAINE 5 : PILOTAGE

La gouvernance de l'Université libanaise repose sur les décisions collégiales du recteur et des représentants de toutes les composantes. Il n'existe pas de fonctions exécutives nécessaires au pilotage et au développement de l'institution comme en témoigne l'absence d'une équipe rectorale de vice-recteurs ainsi que celle de services d'expertise managériale de haut niveau auprès du rectorat et du conseil d'université.

Ainsi, l'UL pointe elle-même un manque de personnels administratifs compétents<sup>84</sup> même si le comité a, pour sa part, noté que ses interlocuteurs administratifs et techniques auprès de la Secrétaire générale maîtrisaient bien les dossiers et procédures sous leur responsabilité lors des entretiens.

Présentée comme au service des facultés, organisée pour répondre aux besoins exprimés et veiller à la conformité réglementaire, l'administration rectorale ne semble pas être positionnée par l'institution dans un rôle d'expertise en soutien à la stratégie. Le comité a ainsi observé que sur des fonctions à haut besoin d'expertise comme le patrimoine ou le système d'information, la direction des structures est placée sous l'autorité directe non pas d'un expert en charge de gérer les ressources et d'appuyer la décision, mais d'un comité composé d'enseignants. On note cependant que les enseignants impliqués sont aussi des experts.

Le comité attire donc l'attention de l'UL sur le fait que l'ambition collective portée dans le RAE impose une capacité à objectiver les moyens et à projeter une stratégie et un plan d'actions pluriannuels qui relèvent normalement dans son élaboration de la compétence très technique de professionnels du domaine.

### Champ 1 : Les finances de l'établissement

Le budget de l'UL est de 250 millions d'USD par an<sup>85</sup>.

En 2017, le financement de l'UL est assuré à 92% par l'Etat libanais, 4,5% par les frais d'inscription, 1,1% par les frais d'inscriptions aux examens, à 0,8% par les frais d'hébergement (dortoirs). Les dépenses se répartissent à 64,2% pour les salaires, 11,3% pour les rétributions, primes et abonnements, 9,9% pour les fournitures administratives, 1,5% pour l'entretien, 1,9% pour les équipements, 0,2% pour les constructions<sup>86</sup>.

Le RAE positionne la question budgétaire au cœur des risques du fait de la dépendance très forte de l'UL à la dotation d'État dans un contexte sociopolitique encore instable. Le RAE mentionne<sup>87</sup> et le comité l'a noté dans les entretiens, l'expression récurrente de besoins de financements supplémentaires, notamment en faveur de la recherche.

Si en 2017, le budget est à l'équilibre<sup>88</sup>, le Comité pointe cependant le risque classique d'un « effet ciseau » entre les dépenses et les recettes avec un accroissement des charges plus subi qu'anticipé (augmentation des effectifs étudiants, des coûts d'exploitation-maintenance...) sans que des mesures soient prises pour augmenter les ressources ou réduire d'autres postes de dépenses non prioritaires.

Le rapport d'autoévaluation évoque des contraintes réglementaires fortes sur la capacité de l'université à collecter des ressources propres. Le comité a néanmoins relevé dans le rapport et les entretiens deux mécanismes porteurs. Le premier tient aux ressources liées à la location des équipements sportifs du campus de Hadath ou à la facturation des prestations des cliniques dentaire et médicale à la condition toutefois que les tarifs appliqués couvrent *a minima* l'ensemble des coûts directs et indirects liés à ces activités.

Le second porte sur la recherche et le transfert puisqu'il encadre le conseil au secteur privé par des enseignants de l'UL en répartissant les revenus entre l'enseignant (30%) et l'université (70%). Dans les deux cas, l'UL a su mettre en place des activités ou des cadrages qui lui permettent de combiner la satisfaction des missions académiques, l'ouverture vers la société et la collecte de ressources propres.

Cette dernière question introduit l'enjeu du pilotage stratégique des finances. Le rapport d'autoévaluation décrit un processus de construction budgétaire « canonique » permettant la rencontre d'une logique « ascendante » avec une logique « descendante » : les besoins sont exprimés par les conseils de département et remontent via le Conseil de faculté (validation, amendements) vers le secrétariat du CU qui, après

<sup>84</sup>DRI, RAE p 66, texte de la présentation du recteur du 4 juillet 2018.

<sup>85</sup>Présentation du recteur du 4 juillet 2018.

<sup>86</sup> RAE p 59-62.

<sup>87</sup> RAE p 66.

<sup>88</sup> RAE p 59-62.

validation et amendements par le service du budget les transmet au CU qui procède aux arbitrages en fonction des priorités<sup>89</sup>.

Les entretiens ont démontré l'importance concrète de la logique « ascendante » qui, couplée à la nécessité du consensus au niveau de la collégialité du CU, exclut la concrétisation de choix véritablement transformant par des transferts de ressources d'une entité à l'autre en fonction de l'activité ou des priorités.

Ainsi, aucun élément donné par le RAE ou recueilli lors des entretiens, ne permet de démontrer la concrétisation de redéploiements des ressources ou d'arrêt d'activités sur la base de la déclinaison d'une éventuelle stratégie dans les arbitrages.

Pour soutenir la stratégie et alimenter la réflexion, le Comité suggère à l'UL de procéder à une déclinaison du budget en missions (formation, recherche, pilotage, vie de campus...) permettant d'objectiver à l'échelle du conseil de l'université les efforts consentis par la communauté sur ses propres axes stratégiques et éventuellement de réorienter le budget au service de la stratégie. Le Comité est cependant bien conscient que pour pouvoir se doter de tels outils budgétaires, des efforts préalables en matière de système d'information et en apports d'expertise sont indispensables.

## Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Les ressources humaines de l'établissement comportent 5 705 enseignants et 2 023 personnels administratifs et techniques<sup>90</sup>.

Le Bureau des RH de l'UL comprend 12 personnes qui prennent en charge tous les dossiers administratifs de l'ensemble du personnel et gèrent les procédures de recrutement et de promotion. Le RAE souligne la surcharge de travail et le retard dans le traitement des dossiers<sup>91</sup>.

Le corps enseignant de l'UL est important et de qualité comme en témoigne le nombre élevé de titulaires d'un diplôme de doctorat acquis à la faveur de partenariats internationaux.

La charge d'enseignement des enseignants est de 250-270 heures/an sur 25 semaines pour les assistants-professeurs et de 180-200 heures pour les professeurs. Il n'y a pas de structures de soutien sur le plan pédagogique et didactique pour les professeurs<sup>92</sup>. A noter que les campagnes de recrutement sont décidées par le gouvernement, la dernière remontant à 2014<sup>93</sup>. La progression de carrière s'établit comme suit : le doctorat est exigé pour le recrutement ; après 2 ans d'ancienneté comme vacataire et 3 publications, l'enseignant est titularisé comme professeur associé ; après 5 ans supplémentaires d'ancienneté et 5 publications additionnelles, la titularisation au rang de professeur a lieu.

Cependant, aussi bien dans le RAE que lors de nombreux entretiens, les modalités de recrutement, de titularisation ou de progression dans la carrière sont critiquées au regard du risque d'ingérence externe sur cette question<sup>94</sup> et de la prise en compte insuffisante des activités de recherche<sup>95</sup>.

Pour les personnels administratifs et techniques, le comité a noté que les modes de recrutement étaient soumis à une réglementation très contraignante de sorte que la mise en place d'une politique dynamique des ressources humaines avec une gestion pluriannuelle des emplois et des compétences n'est pas un chantier en cours ni envisagé.

L'organisation générale de la fonction administrative et technique est dominée à l'UL par une déconcentration administrative qui peut être analysée comme une dispersion des forces (une centaine d'agents dans les services centraux liés au rectorat sur plus de 2 000 personnes). Cette dimension facultaire de la gestion des ressources humaines transparaît dans le RAE qui ne porte pas de vision globale de la question mais fait état des bonnes pratiques de deux facultés, Génie et Pharmacie, les plus avancées sur ces questions.

Comme pour les finances, l'absence de vision globale et objectivée des ressources humaines ne permet pas à l'UL de mener des discussions stratégiques collectives sur des choix qui s'imposeraient. De nouveau, selon le

---

<sup>89</sup> RAE p 58.

<sup>90</sup> Texte de l'exposé du recteur du 4 juillet 2018.

<sup>91</sup> RAE, p 15.

<sup>92</sup> RAE p 57.

<sup>93</sup> Document : réponses aux questions, annexé au mail du 17.04.2018

<sup>94</sup> RAE, p 68.

<sup>95</sup> RAE p 32.

Comité, l'ambition du plan stratégique impose des changements profonds qui ne pourront s'initier qu'en s'appuyant sur des forces de pilotage que l'université n'a pas les moyens de disperser dans toutes les facultés.

### Champ 3 : Système d'information

L'organigramme de l'université fait apparaître un centre de ressources informatiques (CRI) au niveau central, qui inclut un service dénommé « Réseaux, Services Web, Internet ». Le CRI est piloté par un comité composé de trois professeurs et dirigé par le recteur. Le CRI dispose de 20 ingénieurs/techniciens tandis qu'environ 300 autres informaticiens-techniciens sont répartis dans les facultés et les sections. Il ne semble pas exister de coordination globale entre ces personnels<sup>96</sup>.

Le SI est donc hétérogène et très éclaté entre les différentes facultés. Peu de services numériques sont mutualisés et gérés au niveau central, les quelques exceptions concernent la messagerie électronique, qui vient d'être externalisée mais qui n'est pas encore totalement opérationnelle, l'accès à Internet, les infrastructures de communication entre les campus et la librairie centrale, le suivi des salaires à l'aide du logiciel *Payroll* et les inscriptions des étudiants et la gestion des notes à travers le logiciel BANNER qui est utilisé par environ 80 à 85% des facultés.

L'UL ne dispose pas d'un plan global pour le développement de son système d'information, mais adopte une approche qualifiée « par services », qui consiste à répondre aux besoins qui se manifestent, souvent par des développements propres. Les développements spécifiques peuvent être réalisés tant au niveau central (par exemple la base de données des personnels) qu'au niveau des facultés (par exemple, développement du site web de la faculté de génie ainsi que d'un système d'inscription au concours d'entrée à la faculté).

Il convient de noter que l'UL dispose du code source d'une version ancienne du logiciel BANNER, un code qui a été adapté aux besoins spécifiques de l'université au fil du temps. L'UL a pour objectif de poursuivre les développements propres pour compléter les modules dont elle a besoin et constituer à terme son propre ERP<sup>97</sup>. Dans cette perspective, l'UL envisagerait de s'équiper d'un data center passif qui lui permettrait ainsi d'accueillir les modules spécifiques. Les motivations qui sous-tendent cette orientation tiennent essentiellement à des questions de coût, par exemple l'acquisition d'une nouvelle licence BANNER reste hors de portée. Cependant, la démarche adoptée reste assez artisanale, aucune analyse de faisabilité ou évaluation des coûts n'a été présentée au Comité, et l'UL semble sous-estimer la complexité et le coût des développements envisagés tout en ignorant pour le moment les questions liées à la maintenance des applications.

Comme corolaire de cette absence d'une vision globale du SI, il n'existe pas de politique de sécurité formalisée à l'échelle de l'Université. L'accès à internet est centralisé et sécurisé. Cependant, les points d'accès au niveau des sections sont hors du contrôle du CRI. L'objectif annoncé est de les sécuriser mais, pour l'heure, il n'existe pas de plan précis à ce sujet.

En conclusion, L'UL ne dispose pas d'une cartographie globale de son système d'information. Le système d'information est très atomisé et ne permet pas à la gouvernance centrale de disposer de données globales, normalisées et fiables, issues de ses différentes applications, limitant ainsi ses capacités d'analyse et de pilotage. Le comité recommande à l'UL de créer une direction des systèmes d'information, de mettre en place une coordination des ingénieurs et techniciens distribués dans les facultés et d'élaborer un schéma directeur de son système d'information.

### Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

Le patrimoine immobilier est un enjeu stratégique fondamental pour l'Université libanaise.

À l'échelle du pays, le patrimoine immobilier est un atout puisqu'il permet de couvrir l'ensemble du territoire et de répondre ainsi à la mission de service public de l'université. Ce patrimoine est toutefois très dispersé et de qualité très hétérogène : cette qualité va du campus universitaire moderne et bien équipé (Rafic Hariri à Hadath) jusqu'aux appartements loués, mal adaptés et parfois délabrés de quelques sites isolés (l'université loue 200 000 m<sup>2</sup> pour 17.200.000.000 LLB (9,8 M€), soit 5% de son budget total<sup>98</sup>).

<sup>96</sup>Entretien avec les membres du Comité de pilotage du SI.

<sup>97</sup>ERP : « Enterprise Resource Planning » ou Prologiciel de Gestion Intégrée.

<sup>98</sup>RAE p 55-56.

Face à ce défi, l'UL a élaboré un schéma directeur immobilier précis : réunir les forces de formation et de recherche de l'Université sur 5 campus principaux<sup>99</sup> :

- Rafic Hariri à Hadath, qui est terminé, moderne et bien équipé, et qui abrite, l'ensemble ou une partie des facultés de génie, de médecine dentaire, de santé publique, de pharmacie, de médecine, de gestion, des beaux-Arts, et de droit.
- Campus Nord à Tripoli<sup>100</sup> est en phase d'achèvement et accueillera cette année encore des branches des facultés de Génie, des Beaux-Arts et des Sciences ;
- Campus Sud qui n'est pas encore défini et qui devrait regrouper six facultés dispersées dans le sud ;
- Campus de la Bekaa à Zahlé dont le terrain est acquis et qui devrait rassembler des facultés actuellement hébergées dans des bâtiments loués (sciences, lettres et sciences humaines, sciences médicales, droit et sciences politiques) ;
- Campus du Mont Liban, projet de deux sites pour regrouper des facultés actuellement dispersées.

Il est à noter que les campus de Hadath et de Tripoli ont bénéficié de financements externes et ne sont pas construits sous maîtrise d'ouvrage universitaire mais par une agence gouvernementale. Les 3 autres campus (Sud, Bekaa et Mont-Liban) sont en attente de financement<sup>101</sup>.

Ce schéma directeur clair et ambitieux avec ses deux premiers succès (les campus de Hadath et du Nord) peut néanmoins être fragilisé. Le premier risque tient à la complexité du contexte politique et à l'obtention des financements. Le second est plus directement lié aux modalités de gouvernance de l'UL. Le Comité s'interroge ainsi sur la capacité de la gouvernance à imposer à une section, au nom de l'intérêt général, de s'implanter dans des installations partagées avec une autre section de la même faculté du fait du poids historique de ces implantations différentes parfois liées à l'ancienne ligne de démarcation.

Comme dans d'autres domaines du pilotage, c'est un comité d'enseignants chargés de collecter les différentes sollicitations issues des sections dans une logique de réponse aux besoins exprimés qui est en charge de ce dossier. Le Comité recommande la création d'un service administratif composé de personnels spécialisés.

L'ensemble de ces sollicitations semblent faire l'objet d'un traitement systématique. En revanche, l'UL ne semble pas disposer d'éléments chiffrés et synthétiques sur la gestion patrimoniale à l'échelle de l'université et notamment sur les coûts d'exploitation et de maintenance des différentes implantations.

Face au défi que représente la conduite du changement, le Comité recommande à l'UL de se doter d'un schéma directeur immobilier complet et chiffré qui soutiendrait la réflexion stratégique sur les choix opportuns à opérer. Cela permettrait d'anticiper certains risques liés à la modernisation des infrastructures et à leur impact sur le budget, quant aux coûts d'exploitation et de maintenance.

## DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

### Champ 1 : Politique de la qualité et d'amélioration continue

Le Liban a affiché sa volonté de placer son enseignement supérieur au niveau international et, en conséquence, de mettre en place une démarche qualité dans les universités<sup>102</sup>.

C'est ce qu'a initié l'Université Libanaise en créant en 2012 un Comité Central pour l'assurance qualité comprenant sept membres et ayant un rôle consultatif ; en même temps se sont formés des comités qualité dans la plupart des facultés et écoles doctorales, dont la taille dépendait de celle de la composante. L'UL démontrait ainsi sa volonté de placer l'assurance qualité au plus haut niveau de gouvernance et d'entrer dans une démarche de progrès continu.

L'UL travaille avec d'autres universités internationales et du Liban sur l'implantation de la démarche qualité, l'évaluation et l'accréditation de l'établissement (projets européens TLQAA, TLQAA+, E-TALEB), ce qui lui permet d'avoir une vision des pratiques internationales dans ces domaines.

---

<sup>99</sup> RAE p 55-56.

<sup>100</sup> Selon le document AFD, ce campus est financé par la Banque Islamique de Beyrouth et le Fonds Saoudien pour le Développement.

<sup>101</sup> Document de l'AFD.

<sup>102</sup> Entretien avec le Directeur du MEES.

La demande d'évaluation par le Hcéres, comme elle l'a elle-même exprimé, témoigne de la volonté de l'UL de progresser dans la démarche de l'assurance-qualité<sup>103</sup>.

Le RAE que l'UL a rédigé à cette occasion montre la capacité de l'université d'énoncer en toute transparence ses forces et ses faiblesses.

Le Comité Central de l'UL a élaboré des standards et indicateurs de qualité et les a proposés aux composantes. Certaines d'entre elles, comme la Faculté de Pharmacie ou l'Ecole doctorale de Sciences et Technologies, ont implanté une démarche qualité bien aboutie : la faculté de Pharmacie a même expérimenté une évaluation externe par CIDPHARMEF (Conférence internationale des doyens de pharmacie d'expression française) et est citée comme le modèle de l'UL sur ces aspects. En vue d'une accréditation par certaines universités Nord-américaines les facultés relevant de la médecine et des sciences du vivant ont implanté elles aussi une démarche qualité plus ou moins aboutie selon les cas. Trois facultés (Pharmacie, Tourisme, Santé Publique) ont obtenu une certification ISO-9001 pour leurs procédures relatives à la scolarité<sup>104</sup>. L'état actuel du déploiement du système d'assurance qualité est très variable d'une composante à une autre. A titre d'exemple, des procédures pour l'évaluation des enseignements ont été définies par le comité central et communiquées aux composantes. Seules certaines d'entre elles (Pédagogie, Génie, Pharmacie) ont aujourd'hui un système opérationnel. Lors du processus d'implantation, les étudiants interrogés dans quelques composantes se sont révélés satisfaits de cette évolution. Lors des entretiens, le Comité a cependant pu constater que souvent l'évaluation d'un enseignement reste à la discrétion du professeur.

L'implantation du système de management de la qualité n'est donc pas réalisée au niveau global de l'université. L'UL est confrontée à l'autonomie quasi-totale de ses composantes et sans l'adhésion de tous les doyens la volonté exprimée par le Comité Central a montré ses limites

Le Comité recommande que l'Université libanaise se donne les moyens (y compris financiers), leviers et incitations permettant l'adhésion de toutes les composantes à la démarche qualité. Le partage d'expérience semble un des points à mettre en place, le vécu remarquable des facultés pilote étant susceptible d'entraîner l'adhésion naturelle des personnels à tous les niveaux.

L'ouverture de l'UL au monde international de l'enseignement supérieur, les exigences liées à la concurrence universitaire au Liban, la volonté fermement exprimée de la direction, le succès des expériences-pilote sont autant de facteurs stimulants propices à cette mutation.

## Champ 2 : Ethique et déontologie

Au rang de ses axes stratégiques, l'UL affirme sa volonté de promouvoir des valeurs morales dans l'éducation comme l'autonomie, la transparence, l'honnêteté, l'impartialité, l'indépendance vis-à-vis des influences extérieures, l'égalité et l'absence de discrimination sociale, ethnique ou religieuse<sup>105</sup>.

L'Université Libanaise a ainsi créé en 2012 un Comité Central d'Ethique de 6 membres disposant d'un mandat de 5 ans. Ce comité rédige un ouvrage sur les questions d'éthique se rapportant aux domaines de la formation, de la recherche, de l'ouverture extérieure et de la gouvernance. C'est un travail important dont la principale difficulté est de prendre en compte, au-delà des principes universels bien connus du monde universitaire, les spécificités du pays en termes sociaux, politiques et religieux. Par ailleurs ce Comité Central d'Ethique n'a guère d'autorité sur l'implication des composantes sur ces problématiques. Les facultés mettent en œuvre de multiples initiatives mais leurs actions ne sont pas coordonnées.

Certaines facultés, notamment celles concernées par les sciences, la médecine et le vivant, ont créé un comité d'éthique en leur sein et introduit des enseignements sur l'éthique des métiers auxquels elles préparent. Il en va ainsi du bien-être animal en médecine vétérinaire et du respect des patients en médecine humaine.

Les problèmes d'intégrité académique sont également abordés dans toutes les composantes.

Les enseignants sont responsables de leurs enseignements, mais sont entendus par leur directeur de département et par leur doyen si leur évaluation par les étudiants, là où elle existe<sup>106</sup>, n'est pas favorable.

Les méthodes d'évaluation des étudiants sont publiées à l'avance. La correction de examens écrits de copies anonymisées assure l'intégrité de ces corrections. Des procédures de recours pour les étudiants existent<sup>107</sup>.

---

<sup>103</sup> Lettre du Recteur de l'UL au Hcéres du 16 février 2018.

<sup>104</sup> RAE p 23.

<sup>105</sup> RAE p 8-15.

<sup>106</sup> Le Comité ne dispose pas du nombre précis des facultés où ces évaluations ont lieu. Elles sont au moins présentes dans les trois facultés qui ont obtenu la certification ISO : pharmacie, santé publique, tourisme.

<sup>107</sup> RAE p 68.

Les procédures de recrutement des enseignants sont bien définies au niveau de l'université mais l'arbitrage final par le conseil des ministres ne l'est pas. Cette situation est critiquée au sein même de l'université au point que le fait d'assurer la transparence dans les procédures de nomination et de promotion figure dans les recommandations que l'UL s'adresse à elle-même dans son RAE<sup>108</sup>.

Les personnels et étudiants sont sensibilisés, dans quelques composantes, aux risques de plagiat, que ce soit pour la conception d'un cours, la publication de travaux de recherche ou, pour les étudiants, la rédaction de mémoires et de rapports.

Pour les manquements avérés aux règles de l'université, le CU joue le rôle de conseil disciplinaire pour les personnels, professeurs et étudiants. Il traite quelques cas par an.

Des initiatives dans le domaine de l'éthique fleurissent donc un peu partout dans les composantes et la majorité de la communauté universitaire est sensibilisée à ces aspects. Néanmoins, ces démarches manquent de coordination. Il n'y a pas de charte d'éthique et/ou de déontologie mentionnant les devoirs de chacun notamment en termes d'intégrité académique et scientifique commune à l'ensemble de l'université pour les étudiants, les enseignants et tous les membres du personnel. Le Comité recommande donc à l'UL d'élaborer cette charte qui s'imposerait à toutes et à tous.

---

<sup>108</sup> RAE p 63-71.

## IV. CONCLUSION

L'UL, seule université de statut public, assure avec efficacité, par des enseignants nombreux et qualifiés, l'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les couches sociales de la population sur tout le territoire libanais dans tous les domaines du savoir. Son image traduit la richesse multiculturelle du Liban.

Sa gouvernance, quant à elle, reflète toute la complexité de l'équilibre politico-religieux du pays, notamment dans la procédure de désignation du recteur et des doyens ainsi que dans celle pour le recrutement des enseignants, procédure qui laisse le dernier choix au gouvernement.

L'UL a mis en place le LMD, créé des ED, lancé un programme d'assurance-qualité dans quelques composantes pilotes, tissé un important réseau de partenaires internationaux de qualité et lancé un plan ambitieux de structuration des campus.

Cependant, son organisation multi stratifiée accorde un grand poids à ses composantes pour tout ce qui concerne le pilotage depuis les programmes de formation, la recherche et la gestion des services aux étudiants jusqu'à l'expression des besoins financiers, matériels et humains en passant par les systèmes d'information et l'assurance qualité. Cette situation est illustrée par la composition du CU et l'absence, jusqu'à ce jour, de Conseils centraux de la formation et de la recherche. Dans cet environnement, une stratégie institutionnelle est difficile à conduire et l'hétérogénéité d'organisation des facultés, branches et départements est dominante.

Sans nier l'intérêt de la liberté d'initiative des composantes et de la gestion de proximité jusqu'au degré le plus fin de la granularité, dans le contexte très concurrentiel de l'Enseignement Supérieur au Liban, l'UL ne pourra assurer l'avenir de ses missions indispensables de service public et de son rang d'université de formation et de recherche qu'en se dotant d'outils efficaces de pilotage et d'aide à la décision pour mener une stratégie institutionnelle et transfacultaire.

### 1. Points forts

1. Une communauté universitaire, riche de sa multi-culturalité investie avec fierté dans ses missions de service public, portant des valeurs d'équité et de promotion sociale ;
2. Des enseignants nombreux et qualifiés (doctorat) et des diplômés bien formés ;
3. Une offre de formation complète et diversifiée sur l'ensemble du territoire libanais ;
4. Un partenariat international bien tissé au service de la formation et de la recherche ;
5. Un plan de structuration des campus qui combine couverture territoriale et rationalisation des infrastructures.

### 2. Points faibles

1. Une gouvernance multi stratifiée peu propice au pilotage de projets collectifs et à la conduite du changement ;
2. Une absence d'outils institutionnels centraux (notamment de systèmes d'information intégrés) de pilotage et d'aide à la décision ;
3. Une activité de recherche insuffisamment pilotée et structurée au niveau institutionnel ;
4. Des services d'accompagnement et de soutien des étudiants laissés aux initiatives particulières des facultés et sections ;
5. Des procédures de gestion des ressources humaines (recrutements, carrières) dont la relative opacité peut parfois permettre de déroger à l'application de critères strictement académiques.

### 3. Recommandations

1. Mettre au minimum en place des Conseils centraux pour définir les stratégies d'une part pour les formations et d'autre part pour la recherche.
2. Étendre le processus d'assurance qualité à l'ensemble des composantes et des services administratifs.



3. Etablir un schéma directeur pour les systèmes d'information visant à leur intégration au niveau institutionnel avec l'objectif de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision.
4. Mettre en œuvre rapidement les principales propositions de l'ancien « Comité central de la gestion de la recherche scientifique » de 2012 : conseil institutionnel de la recherche, bureau central de la recherche, structuration d'équipes de recherche de taille critique, reconnaissance des activités de recherche dans les conditions de travail et dans la progression de la carrière...
5. Formaliser pour l'ensemble de l'institution des obligations communes de procédures et de moyens pour les services de soutien aux étudiants : accueil, information, orientation, insertion professionnelle, vie sur les campus.
6. Renforcer les exigences des critères académiques lors des campagnes d'emplois par l'introduction d'experts extérieurs dans les comités d'évaluation des candidatures, même si la complexité libanaise impose de respecter certains équilibres au sein de la communauté universitaire de l'UL.
7. Mener à son terme le plan de structuration des campus.

## V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT

UNIVERSITÉ LIBANAISE

*Le Recteur*



**Monsieur François PERNOT**  
**Directeur du département Europe et international**  
**HCERES**

**Objet : Observations de nature stratégique sur le Rapport D'évaluation de L'Université Libanaise- HCERES**

Cher Monsieur,

En vous remerciant pour votre précieux effort ainsi que le comité d'experts HCERES présidé par Monsieur le Professeur Jean-Louis VANHERWEGHEM, déployé au soutien l'Université Libanaise dans la mise en place d'un processus d'assurance –qualité afin d'améliorer ses formations, sa recherche scientifique, ses partenariats nationaux et internationaux et son fonctionnement interne, et dans la mise en place du projet d'évaluation et d'accréditation par le HCERES,

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

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

Et suite au rapport d'autoévaluation présenté par l'Université Libanaise pointant les objectifs prioritaires,

Et suite à la visite d'évaluation de la délégation d'experts du HCERES du 4 au 6 juillet 2018, au Rectorat de l'UL et sur le campus Hadath - Beyrouth, durant laquelle 39 visites ou entretiens ont été organisés,

Et suite au rapport d'évaluation rédigé par le comité d'experts HCERES en septembre 2018, l'UL présente ses observations de nature stratégique et s'engage totalement sur les recommandations du rapport HCERES.

Par conséquent, nous vous proposons ce qui suit :



**Observations de nature Stratégique :**

**L'UL s'engage totalement sur les recommandations du rapport HCERES. Dans ce contexte l'UL va initier les actions suivantes :**

**Stratégie et Gouvernance :** Pour alléger les fonctions et responsabilités du CU, l'UL prendra en considération l'importance de créer les cinq bureaux (comme instances centrales) : de qualité et gestion, relations internationales, recherche scientifique, droit et législations, communication, (aussi la possibilité de créer un conseil scientifique qui répondra à ce besoin), avec réactivation du fonctionnement des comités centraux.

Pour le poste du vice –recteur, il n'est pas mentionné dans les décrets relatifs à l'Ul, ni dans le décret de sa réorganisation, et donc cela nécessite certainement le lancement d'une longue procédure exécutive et parlementaire pour son adoption, ou bien faudrait-il le substituer par des conseils centraux pour la recherche, pour la formation, pour l'orientation des étudiants.

**Recherche et Formation : Politique de Formation :** L'Ul prendra en considération la nécessité d'établir un système homogène pour l'évaluation des enseignements et pour l'information.

L'Ul prendra en considération l'établissement d'un conseil central de la formation et de réactiver la commission supérieure pour les programmes et de fixer ses priorités et ses plans d'action dans ce sens avec une nouvelle planification pour l'ouverture et la compatibilité avec les expériences du marché de travail et en définissant les pôles d'excellence formation, en tenant compte d'assurer un équilibre entre les facultés pour ce qui est formations et encadrement étudiant.

L'installation d'un observatoire ou d'un service administratif comme organe exécutif auprès de la commission s'avère être nécessaire pour une bonne application de la stratégie du développement de la formation, et donner des statistiques concernant l'accompagnement des étudiants).

L'Ul prendra en considération la nécessité de définir les responsabilités des responsables scientifiques pour mieux orienter la formation.

**Identité et Communication :** L'Ul prendra en considération la nécessité d'élargir le champ de la communication externe et digitale en établissant une stratégie de communication adéquate au contexte concurrentiel interuniversitaire libanais, tout en prenant en compte le nombre augmentant des étudiants adhérents et l'inscription et le budget alloué à l'Ul qui sont assez limités.

*u*

**Recherche et Formation : Politique de Recherche** : Un conseil central de la recherche sera pris en considération dans la nouvelle stratégie de l'UL pour la recherche, en augmentant le nombre de plateformes, de laboratoires (avec cahier de charge unifié) et de centre de recherche, ainsi que les équipes de recherche et en limitant l'hétérogénéité entre les facultés dans ce sens, aussi par le recrutement des enseignants qui doivent avoir un profil de recherche considérable.

**Parcours de l'étudiant : Parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle** : L'Ul prendra en considération d'établir une stratégie commune d'information, d'accompagnement à l'orientation et activer le rôle des associations des étudiants, des élections et représentations des étudiants compte tenu du contexte sécuritaire et politique au Liban.

**Parcours de l'étudiant : Ressources pour l'apprentissage** : La création d'une bibliothèque centrale nécessaire avec développement de l'outil informatique et assistance à ce niveau-là, et aussi en développant l'apport des livres et les abonnements électroniques, avec augmentation des ressources humaines.

**Parcours de l'étudiant Environnement de l'apprentissage** : L'Ul prendra en considération d'établir une stratégie institutionnelle d'animation de la vie étudiante.

**Les Relations Extérieures** : L'Ul prendra en considération la proposition d'augmenter le nombre de partenariats socio-économiques et les activités (internes et externes), mais pour ce qui est de la participation des partenaires extérieures dans la gouvernance c'est une question de promulgation d'un décret adéquat.

**Les Relations Internationales** : L'Ul à travers sa DRI entame une stratégie d'internationalisation en fixant les axes prioritaires et en coopérant avec des partenaires privilégiés.

**Pilotage : Les Finances de l'Etablissement** : L'Ul prendra en considération l'établissement d'une stratégie pour piloter les ressources et les dépenses financières qui se repose sur des expertises et des technicités avancées dans le domaine pour un pilotage stratégique des finances qui sera étudié de près par l'UL, en assurant d'abord la structure légale pour sa fixation. Ainsi les priorités seraient gérées et le budget réorienté conformément à cette stratégie.

**Pilotage : Les Ressources Humaines de l'Etablissement** : Une vision globale pour les ressources humaines (recrutement, titularisation, progression dans la carrière) sera fixée avec amélioration des réglementations et une augmentation du personnel technique et administratif centralise

compétent. L'Ul prend alors en considération la nécessité d'établir un plan stratégique s'appuyant sur un pilotage conduit par des experts.

**Pilotage : Système d'information** : L'Ul prend en considération la création d'une direction de systèmes d'information en augmentant la coopération des ingénieurs et des techniciens des facultés avec l'Administration centrale et en implantant un centre d'information.

**Patrimoine Immobilier de l'Etablissement** : L'Ul prendra en considération de créer un comité d'experts et de techniciens pour mieux gérer son patrimoine immobilier en posant un schéma directeur immobilier complet et chiffré.

**Qualité et Ethique : Politique de la qualité et d'amélioration continue** : Le comité d'assurance qualité à l'Ul sera sollicité de mettre une politique commune et une charte pour les standards et indicateurs de qualité en s'inspirant des facultés qui ont déjà abouti à une accréditation en matière d'assurance qualité, et de la diffuser et de coopérer avec les autres facultés.

**Qualité et Ethique : Ethique et Déontologie** : le comité central d'Ethique de l'Ul disposera d'un mandat renouvelé et mettra une charte sur les questions d'éthique se rapportant sur les domaines de formation, de la recherche, de la gouvernance et de l'ouverture extérieure en faisant coopérer toutes les facultés et en abordant les problèmes d'intégrité académique.

Veuillez agréer, Cher Monsieur, l'expression de notre considération distinguée.

**Beyrouth le 11/ 10/ 2018**

**Recteur de l'Université Libanaise**



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

**UNIVERSITE LIBANAISE**  
Beyrouth - Liban

**OCTOBRE 2018**

## PORTÉE DE LA PROPOSITION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE COMITÉ

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

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

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

# ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

## DOMAINE 1 : STRATEGIE ET GOUVERNANCE

### Critère d'accréditation

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

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

### Appréciation du critère

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

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

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

## DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

### Critère d'accréditation

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

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

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

### Appréciation du critère

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

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

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



## DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

### Critère d'accréditation

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

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

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est prévue.

### Appréciation du critère

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

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

La participation des étudiants aux structures de gouvernance est bien prévue mais n'est pas effective. Des étudiants sont informellement associés aux conseils de faculté.

## DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES

### Critère d'accréditation

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

### Appréciation du critère

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

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

## DOMAINE 5 : PILOTAGE

### Critère d'accréditation

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

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

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

### Appréciation du critère

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

Une coordination des différents systèmes d'information permettrait d'obtenir un outil de pilotage et de décision intégré au niveau de l'institution.

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

## DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

### Critère d'accréditation

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

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

### Appréciation du critère

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

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

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

## DECISION FINALE

L'UL, seule université de statut public, assure avec efficacité, par des enseignants nombreux et qualifiés, l'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les couches sociales de la population sur tout le territoire libanais dans tous les domaines du savoir. Son image traduit la richesse multiculturelle du Liban. L'établissement satisfait aux critères d'accréditation et présente un bon niveau de qualité.

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

**« Décision d'accréditation sous conditions : rapport et visite de suivi après trois années de fonctionnement (octobre 2021) pour vérifier la mise en œuvre des recommandations prescriptives mentionnées dans le rapport d'évaluation et dans les appréciations des critères d'accréditation, notamment sur les sept points suivants :**

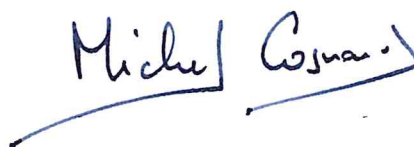
- la commission recommande à l'université de mettre en place des Conseils centraux pour définir les stratégies d'une part pour les formations et d'autre part pour la recherche.
- La commission recommande à l'université d'établir un schéma directeur pour les systèmes d'information visant à leur intégration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

À l'issue de l'étude du rapport de suivi et de la visite de suivi, la commission d'accréditation rendra une décision motivée sur l'éventuel prolongement de l'accréditation pour une durée de deux ans supplémentaires ».

SIGNATURE

*Pour le Hcéres,*

Michel Cosnard, président



Michel Cosnard  
Président

2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France

Date : Paris, 29 octobre 2018 (01 55 55 60 45)

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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