

DOCUMENTS D'EVALUATION ET D'ACCREDITATION

Université Islamique du Liban

LIBAN

Mars 2019

Rapport publié le 19/03/2019

SOMMAIRE

RAPPORT D'EVALUATION	pages 3-34
OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	pages 35-39
DECISION D'ACCREDITATION	pages 41 et suivantes

RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Islamique du Liban

Février - 2019



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

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Philippe Lepoivre, Président du comité

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

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

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

SOMMAIRE

I. Présentation de l'Établissement	2
II. Déroulé de l'Évaluation	4
1- Présentation de la démarche d'autoévaluation institutionnelle	4
2 - Composition du comité d'experts	4
3 - Programme de la visite sur site	4
III. ÉVALUATION	5
DOMAINE 1 : STRATEGIE ET GOUVERNANCE.....	5
Champ 1 : les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	5
Champ 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie	6
Champ 3 : Identité et communication	7
DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION	8
Champ 1 : La politique de recherche	8
Champ 2 : La politique de formation	10
Champ 3 : Les liens entre recherche et formation	13
DOMAINE 3 : LE PARCOURS DE L'ÉTUDIANT	14
Champ 1 : Le parcours de l'étudiant, de l'orientation à l'insertion professionnelle	14
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	15
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	15
DOMAINE 4 : LES RELATIONS EXTÉRIEURES	17
Champ 1 : La politique de partenariat (académique et socio-économique)	17
Champ 2 : Les relations internationales	18
DOMAINE 5 : LE PILOTAGE.....	20
Champ 1 : Les finances de l'établissement	20
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement.....	21
Champ 3 : Système d'information	22
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement	23
DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE.....	25
Champ 1 : politique qualité et amélioration continue	25
Champ 2 : Ethique et déontologie	26
IV - CONCLUSION	27
I - Une politique de formation fortement ancrée dans le contexte national du Liban.	27
II - Un pilotage stratégique prometteur mais qui doit encore démontrer son impact sur le long terme	27
Points forts	28
Points faibles	28
Recommandations	28
LISTE DES ABRÉVIATIONS	30
V - OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT	31

I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Université Islamique du Liban (« *Islamic University of Lebanon* » - IUL) est une université privée à but non lucratif rattachée au Conseil Islamique Supérieur Chiite (CISC), une autorité religieuse placée sous la tutelle du Conseil des Ministres. L'IUL a été créée en vertu du décret n°8600 en date du 12 juin 1996, à l'initiative de l'Imam Sayed Moussa EL-SADER¹.

L'IUL exerce ses missions dans un pays qui présente une offre en enseignement supérieur essentiellement fondée sur des institutions privées. Sur les 47 établissements actuellement accrédités au Liban par le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, tous sont privés à l'exception de l'Université libanaise (UL).

En 2016-2017, l'ensemble de ces 47 établissements accueillait une population de près de 200 000 étudiants² parmi lesquels environ 76 000 étaient inscrits à l'UL³. L'expansion rapide du nombre d'étudiants observée ces dernières années accentue une relation de concurrence entre les établissements privés.

Les établissements d'enseignement supérieur privés libanais restent en majorité des « *institutions d'enseignement* » qui montrent, à des degrés divers, une absence de structures de recherche institutionnalisées⁴. En 2017, moins de 30% des établissements privés libanais délivraient un diplôme de doctorat tandis que 76% des doctorants étaient concentrés dans trois universités, dont l'UL qui accueillait à elle seule 53% des effectifs.

L'IUL, qui réunit 9 facultés, est un des rares établissements à être présent sur l'ensemble du territoire libanais à travers 4 implantations distinctes : Khaldé (banlieue Sud de Beyrouth) où se situe le siège de l'établissement, Tyr (Sud du Liban), Baalbeck (Nord-Est du Liban) et le Campus de Wardanyeh (au centre du pays).

En 2018, l'IUL compte près de 5 000 étudiants et est habilitée par le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur à délivrer des licences et des masters dans toutes ses facultés ainsi que le diplôme de doctorat dans ses facultés des lettres, de droit et de sciences politiques.

En 2017-2018, le fonctionnement institutionnel est assuré par 69 enseignants titulaires (non compris les vacataires) et 147 agents administratifs et techniciens⁵. Avec l'ouverture du campus de Wardanyeh, le nombre d'enseignants titulaires a été porté en 2018 à 102⁶.

Le budget exécuté de l'université⁷ a progressé ces 10 dernières années de 250 % passant de 4 386 608 € en 2007/2008 à 15 383 186 € en 2017/2018⁸.

Cette évaluation du Hcéres apporte à l'établissement un regard externe sur la réalisation de l'ensemble de ses missions et de son fonctionnement, deux ans après que des réformes importantes ont été initiées en matière de vision stratégique, de gouvernance, de politiques de formation et de recherche ainsi que des politiques partenariales et d'implantation géographique.

Le comité d'experts a fondé son travail sur l'analyse de la trajectoire de l'IUL au cours de ces deux années et des premiers indicateurs qui y sont associés ; il a identifié plusieurs axes thématiques sur lesquels son attention s'est particulièrement portée :

¹ Rapport d'autoévaluation p6.

² Pour une population libanaise de 3,9 millions (réfugiés non inclus) (note rédigée par l'ambassade de France).

³ Bulletin statistique 2016-2017 du Centre de Recherche et de Développement Pédagogique (<https://www.crdp.org/statistics?la=fr>).

⁴ « [Repenser l'enseignement supérieur libanais](#) » (Erasmus+ HERE, 2017).

⁵ Bilan social, section 4.2 « Catégories professionnelles ».

⁶ Rapport d'autoévaluation (annexe 19).

⁷ L'année financière à l'IUL couvre l'année universitaire, du 1er octobre au 30 septembre.

⁸ Les données financières sont présentées en euros, le taux de conversion de la livre libanaise à l'euro est celui du 27 décembre 2018 : 1725 livres libanaises pour 1 euro

- les politiques de l'IUL en matière de formation et de recherche ;
- la politique de partenariat de l'IUL, tant au niveau national qu'international ;
- la soutenabilité financière du modèle économique de l'IUL en lien notamment avec les politiques de frais de scolarité, d'implantation territoriale et les ambitions en matière de recherche ;
- le pilotage des objectifs stratégiques à travers la mise en place d'un système d'assurance qualité.

II. DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

1 - PRESENTATION DE LA DEMARCHE D'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE

L'IUL a souhaité tirer parti de la procédure d'évaluation du Hcéres pour analyser son plan stratégique et les nombreuses réformes qui l'accompagnent depuis 2017. Le rapport d'autoévaluation proprement dit a été rédigé par un comité de 9 personnes dont le Président-Recteur.

2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- **Philippe Lepoivre**, professeur émérite de l'Université de Liège, doyen honoraire de la faculté Gembloux Agro-Bio Tech et membre correspondant de l'Académie d'Agriculture de France, président du comité ;
- **Samar Achkar**, Chef de la Division de la Vie Scolaire, Académie de Versailles, au titre d'expert du monde socio-économique ;
- **Alexandre Arlin**, étudiant en deuxième année de Master - Management Public à l'IAE Gustave Eiffel, ancien Vice-Président de la Fédération des associations générales étudiantes, au titre d'expert étudiant
- **Benoît Dintilhac**, directeur général des services adjoint, délégué au pôle pilotage et aide à la stratégie, université de Bordeaux, au titre d'expert administratif ;
- **Johanna Guillaumé**, professeure des universités, Doyen de la Faculté de droit, de sciences économiques et de gestion de l'université de Rouen, au titre d'experte académique
- **Farouk Toumani**, professeur des universités, directeur du laboratoire LIMOS, UMR 6158, de l'université Clermont Auvergne, au titre d'expert académique.

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

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

3 - PROGRAMME DE LA VISITE SUR SITE

La visite d'évaluation s'est déroulée du 10 au 12 décembre 2018.

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

- 1 présentation initiale du Président-Recteur et son équipe ;
- 3 réunions avec les responsables des formations ;
- 2 réunions avec les responsables de la recherche et de la valorisation
- 2 réunions avec les partenaires (socio-économiques, académiques, alumni)
- 1 réunion avec les responsables des relations internationales
- 1 réunion avec les responsables des services aux étudiants ;
- 10 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou services spécialisés
- 3 réunions avec des panels d'enseignants, d'étudiants ou doctorants ;
- 1 visite du Campus de Wardanyeh (laboratoires, incubateur, logements étudiants, bibliothèque, équipements sportifs et culturels)
- 1 réunion finale avec le Président-Recteur.

III. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

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

Les missions de l'IUL s'articulent autour de 3 axes prioritaires définis dans le plan stratégique adopté par l'université en 2017 :

- une formation initiale et continue innovante et de qualité à coût réduit au bénéfice des étudiants de diverses catégories sociales et confessionnelles et qui tient compte des spécificités des différentes régions du Liban afin de garantir l'employabilité des diplômés. Les formations de l'IUL couvrent un large champ de disciplines : (1) les arts, les lettres et les langues, (2) le droit, les sciences politiques, la gestion et l'économie, (3) les sciences humaines et sociales, (4) les sciences et les technologies, (5) la santé et (6) les études islamiques ;
- le développement et la valorisation des activités de recherche en lien avec les enseignements organisés par l'université et susceptibles de soutenir des besoins sociétaux ;
- le renforcement du sentiment d'appartenance nationale afin de contribuer au développement économique du Liban en apportant ainsi une valeur ajoutée à l'enseignement et à la recherche.

Le plan stratégique décline ces missions de formation et de recherche autour d'objectifs clairement identifiés⁹ ; ils sont accompagnés d'une politique transversale de partenariats et de coopération internationale dont le but est de favoriser prioritairement les mobilités entrantes et sortantes des étudiants et des enseignants¹⁰.

La recherche et l'enseignement figurent bien dans les objectifs stratégiques de l'IUL mais, par la priorité affichée de rendre accessible un enseignement de qualité à des étudiants de diverses catégories sociales (y compris les moins favorisées), par la préoccupation affirmée de l'employabilité de ses diplômés ainsi que par sa politique d'implantation géographique, l'IUL affiche que son métier reste avant tout celui de la formation.

La politique de développement de l'IUL intègre donc des objectifs stratégiques ambitieux, nonobstant les difficultés inhérentes à la mise en œuvre de missions de service public dans le cadre d'une institution privée : qualification du corps professoral, ressourcement de la pédagogie par la recherche, ouverture sociale du recrutement alors que les frais de scolarité constituent la ressource principale de l'IUL...

Si la mise en œuvre de ce plan stratégique est déjà très largement entamée malgré son adoption récente (2017), l'institution aurait à gagner à approfondir ce pilotage stratégique par des plans d'action mieux formalisés pour les problématiques aussi importantes que la recherche, les relations extérieures, la communication. A titre d'exemple, le plan stratégique prévoit le développement des activités de recherche sans que le comité n'ait été en mesure d'apprécier l'ampleur de l'activité de recherche actuelle au sein de l'IUL ou de connaître l'estimation du coût attendu de cette nouvelle politique. L'approche pragmatique adoptée par l'IUL a eu le mérite d'initier rapidement les réformes mais risque, à terme, de fragiliser celles-ci par manque d'anticipation des risques ou freins qui se présenteraient. Des plans d'actions construits plus précisément sur le mode projet (précisant la situation de départ, l'objectif souhaité, les moyens humains et financiers requis, l'identification des risques associés, le calendrier des actions à mener, les indicateurs) devraient entre autres intégrer de véritables objectifs chiffrés dans la perspective d'une démarche d'amélioration continue observable.

⁹ Le monde évolue, l'IUL anticipe (Plan stratégique 2017-2021).

¹⁰ Rapport d'autoévaluation p64.

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

L'organisation de la gouvernance est conforme aux statuts de l'IUL qui sont annexés au rapport d'autoévaluation.

L'IUL est dirigée par un Président-Recteur qui travaille sous la tutelle d'un Conseil de gouvernance. Celui-ci est présidé par le Président du CISC. Le Président-Recteur de l'Université en est membre de plein droit. Les autres membres du Conseil de gouvernance sont des personnalités nommées sur la base de leurs compétences dans le domaine scientifique et social¹¹.

Le Conseil de gouvernance détermine la politique générale de l'IUL. Ce Conseil nomme le Président-Recteur pour un mandat de 5 ans renouvelable, approuve le budget, analyse annuellement les activités de l'université et constitue à travers ses liens avec le CISC le garant des valeurs qui fondent l'université.

Un Secrétaire général est chargé de gérer les services administratifs et financiers sous l'autorité du Président-Recteur.

Un Conseil consultatif, composé de 7 membres désignés par le Président-Recteur, conseille celui-ci dans le cadre d'une procédure informelle et flexible. Ce Conseil réunit des personnes qui exercent par ailleurs des responsabilités institutionnelles dans le domaine de la recherche, la formation, la qualité, les relations extérieures, l'informatique et le numérique, la vie universitaire et le pilotage financier.

Les politiques de formation relèvent de la compétence du Conseil d'université (CU) (composé du Président-Recteur qui le préside, du représentant du président du CISC, des doyens des 9 facultés, des directeurs des campus (ou branches), du directeur du centre de l'innovation et de la culture entrepreneuriale et du directeur du centre de recherche et de publication scientifique). Le pilotage de la politique de recherche repose sur le Haut Centre de la Recherche Scientifique et de la Publication (HCRSP) qui était en cours de mise en place au moment de la visite du comité. Le HCRSP est présidé par le Président-Recteur de l'IUL.

C'est le Président-Recteur qui nomme les Doyens, le Secrétaire général, les directeurs des Centres de recherche et des branches (responsables des implantations géographiques), les chefs de départements au sein des facultés (sur proposition du doyen). Plusieurs de ces personnes ont été recrutées après 2017 par le Président-Recteur sur la base d'une vision partagée de l'avenir de l'IUL, de leurs compétences et de leur expérience dans des fonctions à responsabilité (notamment dans l'enseignement supérieur en France). C'est également le Président-Recteur qui désigne les comités scientifiques chargés d'examiner les dossiers de candidature ou de promotion des enseignants et qui prend la décision finale sur avis des départements.

L'IUL a donc adopté une organisation qui concentre l'essentiel des pilotages stratégique et opérationnel au niveau du Président-Recteur même si l'exercice de ces missions se fait en bonne intelligence avec le Président du Conseil de gouvernance qui doit être consulté dans le cadre de plusieurs procédures.

Cette gouvernance s'appuie sur une culture managériale reconnue et appréciée par les personnels rencontrés lors des entretiens ; elle met en œuvre un processus décisionnel efficace comme peut en témoigner la croissance de l'école (nombre d'enseignants, nombre d'implantations, nombre d'étudiants) et la trajectoire impulsée par le plan stratégique qui suscite l'adhésion des différentes catégories de personnels rencontrés lors de la visite du comité.

La gouvernance de l'IUL fait aussi preuve d'une « agilité » qui lui permet de saisir des opportunités de développement comme ont pu en témoigner plusieurs partenaires institutionnels rencontrés. A titre d'exemples, l'IUL a été la première université au Liban à lancer une faculté de tourisme et avoir organisé des formations en traduction et en topographie. C'est également la première institution à avoir rendu l'enseignement de l'entrepreneuriat obligatoire dans toutes ses formations.

¹¹ Rapport d'autoévaluation p8.

Si l'organigramme décisionnel peut paraître peu participatif par l'absence de membres élus dans les principaux organes de gouvernance (Conseil de gouvernance, Conseil d'Université), les personnes rencontrées lors des entretiens n'expriment cependant pas le sentiment d'un manque de concertation/information et se montrent confiantes dans l'avenir de l'IUL. Un dialogue social fondé sur des contacts fréquents et informels entre les responsables (dont le Président-Recteur) et les membres des différentes catégories du personnel est rendu possible par la petite taille de l'institution et la proximité géographique des implantations.

Champ 3 : Identité et communication

Le plan stratégique et le rapport d'autoévaluation insistent sur le fait que l'identité de l'IUL repose sur un certain nombre de valeurs d'humanisme, de tolérance, d'écoute de l'autre. Cette référence à ces valeurs fonde l'histoire de l'université depuis sa création, imprègne sa politique éducative et de recherche et contribue à construire un sentiment identitaire fort en interne et un argument de différenciation positive vis-à-vis des autres universités libanaises.

La Direction des Relations publiques (DRP), placée sous l'autorité directe de la présidence, est composée de 3 départements qui couvrent l'ensemble des missions de communication de l'institution, à l'exception du contenu du site internet pour lequel la Direction des Relations internationales (DRI) est également impliquée car celui-ci constitue aussi une vitrine de l'institution à l'extérieur du Liban.

La DRP est à la fois en charge de la communication externe pour renforcer l'attractivité de l'IUL et promouvoir ses formations et de la communication interne qui accompagne la politique de modernisation de la gouvernance ainsi que la consolidation de la culture d'établissement de l'IUL. Cette communication externe promeut la marque « IUL » de manière très professionnelle avec l'appui périodique d'une entreprise spécialisée qui a aidé à repenser l'image de l'établissement.

Pour ce qui concerne la promotion des formations, cette direction coordonne l'ensemble des opérations de communication sur tout le territoire libanais : campagne d'affichage, publicités radiophoniques et télévisées, construction d'un nouveau site Internet multilingue, journées portes ouvertes, présence dans les lycées et les réseaux sociaux, etc. La communication porte aussi sur des événements universitaires, la recherche ainsi que les activités de l'IUL en dehors du Liban.

Les outils de communication apparaissent diversifiés et performants comme en témoigne la présence de l'Université rapportée lors des entretiens dans des médias pourtant indépendants de l'islam chiite.

Le professionnalisme de la communication externe tranche cependant avec la relative timidité de la communication interne. Celle-ci est essentiellement informelle et repose sur l'envoi de courriels, des réunions de travail entre la direction et le personnel, ainsi que l'organisation de quelques événements fédérateurs.

Le comité souligne le risque que cette communication interne ne puisse satisfaire pleinement le besoin légitime d'information si le rythme des changements et la croissance de l'institution se poursuivent. Ainsi, l'autoévaluation interne des besoins et enjeux de la gestion des ressources humaines (RH) de l'IUL a mis en avant le besoin d'accompagnement au changement. De même, le bilan social dressé pour la première fois par l'IUL mériterait une diffusion institutionnelle à tous les salariés (voir le pilotage des RH). Le comité recommande donc de réfléchir à une communication interne plus structurée et proactive qui pourrait davantage apporter l'information aux équipes sur les nombreux changements en cours et contribuer à consolider davantage encore la dynamique collective présente au sein de l'IUL.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Champ 1 : La politique de recherche

L'ambition de l'IUL de se hisser au niveau des standards internationaux de la recherche explique les actions de structuration et de développement de ses missions de recherche présentées dans le plan stratégique.

Ce choix institutionnel est conforté par la politique de l'Etat libanais qui entend renforcer les capacités de recherche des établissements d'enseignement supérieur. Cette politique de l'Etat s'est traduite par une évolution du cadre réglementaire national avec, par exemple, une régulation des études doctorales¹², qui impose un cadre réglementaire à l'organisation des programmes de doctorat. D'autre part, depuis 2014, existe une obligation légale d'appui à la recherche qui impose aux établissements d'enseignement supérieur de consacrer au moins 5% de leur budget annuel à la recherche¹³. A ces mesures s'ajoute enfin la mise en place par le Centre National de la Recherche scientifique au Liban (CNRS-L) de programmes de recherche conjoints avec les universités.

Pendant les vingt premières années de son existence, le développement de l'IUL était principalement axé sur la réalisation de sa mission d'enseignement. Dans ce contexte, la recherche ne représentait pas un axe de développement central pour l'institution. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement qualifie l'activité de recherche pendant la période antérieure à 2012 de « recherche individuelle ».

Le comité n'a pas eu à sa disposition une cartographie des unités de recherche de l'IUL ni un état des lieux chiffré du potentiel recherche de l'établissement. Il n'a également pas été en mesure d'apprécier l'ampleur de l'activité de recherche de l'IUL compte tenu de l'absence complète de données quantitatives concernant les produits et les activités de recherche de l'établissement.

Toutefois, lors de la visite, le comité a pu constater, sans être en mesure de la quantifier, l'existence d'une activité de recherche, attestée notamment par des publications qui lui ont été présentées, des thèses organisées en codirection ainsi que des exemples de communications/posters présentés par les membres de l'IUL lors de manifestations scientifiques.

L'exercice 2016/2017 fait apparaître une dotation d'environ 160 000€ pour les centres de recherche, ce qui représente environ 1,8% du budget global de l'IUL. A cela s'ajoute un effort supplémentaire consenti par l'université pour soutenir l'activité de ses chercheurs et doctorants, notamment en matière d'organisation et de participation à des colloques, ou de soutien financier, qui peut concerner le personnel ou les étudiants, pour des poursuites en thèse de doctorat.

La part des activités de recherche dans le financement de l'IUL reste mineure. En 2016/2017, les frais de scolarité constituaient plus de 93% des recettes de l'IUL. Enfin, l'IUL ne dispose pas de services supports dédiés au soutien à la recherche et à la valorisation.

L'arrivée en 2016 d'une nouvelle présidence à l'IUL coïncide avec la mise en place des premiers éléments d'une politique institutionnelle de recherche avec comme objectif affiché de faire de l'IUL « *une université aux normes internationales notamment dans le domaine de la recherche scientifique* »¹⁴. L'IUL affirme ainsi 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*¹⁵. Le plan stratégique 2017-2021, fait apparaître la recherche comme un des trois objectifs stratégiques de l'IUL : « *En matière de recherche, l'IUL propose d'intensifier la formation doctorale et de soutenir d'avantage le chercheur dans son parcours et dans la valorisation de ses résultats. Plus*

¹² Décret No 10068 du 11 mars 2013.

¹³ Loi 285 du 30 avril 2014.

¹⁴ Rapport d'autoévaluation, p11.

¹⁵ Rapport d'autoévaluation, p29.

généralement, notre établissement doit soutenir l'excellence en matière de recherche scientifique au service du progrès économique et social de notre pays ».

Cependant, cette volonté affirmée de développer la recherche se trouve confrontée à des difficultés de nature structurelle ou institutionnelle, parmi lesquelles il convient de citer :

- l'absence d'une masse critique qualifiée en matière de recherche. Le potentiel recherche au sein de l'IUL reste modeste. Durant l'exercice 2016/2017, le corps académique, qui constituait 38% des personnels de l'université, était composé de 69 enseignants titulaires dont 53 à temps plein et 16 à temps partiel¹⁶. La répartition des enseignants titulaires entre les différentes facultés varie entre environ 3 enseignants titulaires dans la faculté des études islamiques à 16 enseignants dans la faculté d'ingénierie. Parmi le personnel académique de l'IUL en 2017/2018, on dénombre seulement 28 titulaires de doctorats et 27 titulaires d'un master¹⁷.
- Un statut d'enseignant, et non pas d'enseignant-chercheur, qui met une forte valence sur les activités de formation. La charge d'enseignement, qui varie de 9h/semaine pour un professeur à 15h/semaine pour un assistant, reste élevée. Les profils de recrutements d'enseignants obéissaient pendant longtemps à une logique exclusive de formation.
- La question des moyens consacrés à la recherche est également fondamentale. Le modèle économique de l'IUL reste fortement dépendant de frais de scolarité contraints par les objectifs sociaux de l'institution et par sa politique en matière de nouvelles formations ou de nouveaux campus. Ces priorités stratégiques pourraient concurrencer sa capacité d'investissement dans la recherche. L'université paraît consciente de cette difficulté en privilégiant le développement de domaines de recherche qui ne nécessitent pas des équipements très coûteux et l'utilisation partagée du matériel scientifique entre la recherche et la formation.
- La difficulté pour développer la formation doctorale qui est abordée dans le chapitre décrivant l'articulation recherche-enseignement.

Face à cette situation, l'IUL a mis en place une nouvelle politique pour développer sa recherche. La gouvernance de l'université s'est renforcée depuis 2016 avec la nomination d'un conseiller recherche qui joue le rôle d'un « vice-président » en charge de ce domaine.

Une nouvelle gouvernance de la recherche est également proposée. Elle repose sur le pilotage de l'activité au sein d'un Haut Centre de la Recherche Scientifique et de la Publication (HCRSP). Le HCRSP, dont les statuts ont été adoptés en date du 15/11/2018, était en cours de mise en place au moment de la visite du comité. Le HCRSP est présidé par le Président-Recteur de l'IUL et dispose d'un budget annuel qui lui est propre. La gouvernance du HCRSP est assurée par deux organes : un conseil d'orientation stratégique, composé de membres extérieurs partenaires de l'IUL (CNRS-L, AUF, des ministères, etc.), et un conseil scientifique qui assure le suivi et la coordination des unités de recherche et veille à leur cohérence avec la politique globale de l'IUL. Sur le plan opérationnel, le HCRSP est composé de deux centres rattachés au conseil scientifique :

- Un Centre de publication qui gère la revue scientifique de l'université ainsi que les presses universitaires.
- Un Centre d'études et de recherche scientifique (CERS) qui regroupe trois unités de recherche centrées autour des domaines (1) des lettres et sciences humaines, (2) des sciences juridiques, politiques et économiques et (3) des sciences et technologies de l'information et de la communication. Chaque unité de recherche, animée par un coordinateur, est constituée de laboratoires eux-mêmes composés d'équipes de recherche. Au moment de la visite sur site, les équipes de recherche étaient en cours d'indentification afin d'être intégrées dans les laboratoires. Les budgets de recherche sont

¹⁶ Avec l'ouverture du campus de Wardanyeh lors de la rentrée universitaire 2017/2018, le nombre d'enseignants a augmenté de 47% pour atteindre 102 titulaires.

¹⁷ Bilan social de l'IUL préparé par le département des Ressources Humaines (point 4.1)

construits de manière ascendante en partant des laboratoires, consolidés ensuite au niveau des unités de recherche avant d'être présentés au conseil scientifique du HCRSP.

En matière de politique scientifique, l'université affiche des priorités de recherche qui tiennent compte de ses domaines d'expertise ainsi que des orientations nationales du CNRS-L. A cela s'ajoute une politique interne d'incitation à des projets interdisciplinaires et transfacultaires et à la diffusion de la culture de la recherche auprès des enseignants. A titre d'exemple, le nouveau dispositif prévoit une réduction de la charge d'enseignement de l'ordre de 20% pour les enseignants-chercheurs actifs, une incitation à la publication avec une prime de 350\$ pour toute publication dans une revue indexée, un soutien à la participation aux colloques, une limitation de l'encadrement à 4 thèses de doctorats et 7 mémoires de master. Par ailleurs, un poids plus important sera accordé à des critères recherche dans le recrutement des enseignants-chercheurs et dans leur promotion. L'objectif annoncé à court terme est de doubler le taux d'enseignants-chercheurs publiants qui est actuellement estimé à environ 15% du corps académique¹⁸.

L'IUL est donc engagée dans une profonde réforme qui touche l'organisation de sa recherche et sa politique scientifique. La centralisation du pilotage des activités de recherche au sein du HCRSP et la promotion d'équipes interdisciplinaires et transfacultaires constituent une première réponse pertinente face aux difficultés structurelles de l'IUL.

Le dispositif d'incitation à la recherche envisagé est ambitieux et contient les ingrédients qui pourraient permettre à l'IUL de franchir une étape qualitative dans le développement de sa recherche. Par ailleurs, une fois ces domaines d'expertise mieux précisés à l'issue de l'état des lieux recommandé par le comité, l'institution aurait intérêt à analyser le potentiel des activités Etude-Conseil-Expertise (ECE) en réponse à des demandes de la part d'entreprises. L'IUL gagnerait à instaurer des synergies entre ses activités de recherche et d'ECE qui permettraient d'accroître sa visibilité et sa reconnaissance nationale mais aussi de diversifier ses sources de financement.

S'il est encore prématuré de dresser un bilan de cette nouvelle politique, le comité a pu néanmoins constater l'émergence d'une forte dynamique tant au niveau interne (une forte adhésion de la communauté universitaire aux réformes en cours observée lors de la visite), ainsi qu'au niveau externe (une image d'une université dynamique et proactive projetée auprès de ses partenaires). Un premier résultat tangible à inscrire au bilan de cette politique réside dans la signature d'une convention avec le CNRS-L qui permet le développement de programmes conjoints de recherche cofinancés par le CNRS-L. La participation de l'IUL à ce programme de recherche, auparavant ouvert uniquement aux 4 grandes universités libanaises, marque une reconnaissance et un soutien du CNRS-L à la nouvelle dynamique de recherche de l'IUL.

Le comité invite également l'IUL à préciser et à formaliser son nouveau dispositif d'incitation à la recherche et à le porter de manière large à la connaissance de la communauté universitaire. En matière de valorisation, l'IUL pourrait envisager de s'appuyer sur le CNRS-L et son *bureau national de valorisation* qui sera prochainement mis en place.

Champ 2 : La politique de formation

L'architecture des formations de l'enseignement supérieur libanais est celle d'un système LMD inspiré du système européen (« Bachelor » de 3 ans, « Master » de 2 ans et « Doctorat » de 3 ans) incluant la pratique de la validation de crédits. Les universités sont autonomes dans la création des cursus mais ceux-ci doivent être validés par le Conseil de l'Enseignement Supérieur (CES).

L'IUL est composée de neuf facultés qui accueillent 4 985 étudiants au cours de l'année 2017/2018 : Faculté des lettres et sciences humaines (302 étudiants); Faculté des sciences et des arts (223 étudiants); Faculté des sciences infirmières (896 étudiants); Faculté d'économie et de gestion (978 étudiants); Faculté de droit (1 198 étudiants); Faculté de génie (1 088 étudiants); Faculté des sciences politique, administrative et diplomatique (42 étudiants); Faculté des études

¹⁸ Entretien avec les responsables du centre de recherche et des unités.

islamiques (126 étudiants); Faculté de tourisme (132 étudiants). Au total, l'établissement organise 45 spécialisations¹⁹.

Dans le contexte de forte concurrence des institutions d'enseignement au Liban, l'IUL se démarque à plusieurs niveaux :

- alors que l'accès à l'enseignement supérieur représente un coût élevé dans la plupart des autres universités privées, l'IUL souhaite maintenir l'accessibilité aux études supérieures à un coût réduit. Les frais d'inscription de l'IUL sont donc parmi les moins élevés des universités libanaises.
- Afin de permettre aux étudiants les plus défavorisés de poursuivre leurs études, l'IUL a mis en place une politique de bourses.
- Des facilités de paiement sont possibles pour tous les étudiants, boursiers ou non.
- Afin de permettre aux étudiants vivant dans des zones géographiques isolées de poursuivre leurs études, l'IUL organise son offre de formation sur quatre sites géographiques distincts : Khaldé (où se situe le siège), Tyr (depuis 2007), Baalbeck (depuis 2014) et Wardanyeh (2017)²⁰.

L'IUL met en place une politique très dynamique de formation. Ainsi, l'établissement a été le premier à créer une faculté de tourisme au Liban et à organiser des formations en traduction et en topographie et de nouveaux projets sont en cours comme une formation à la médiation à destination de juristes syriens. La décision d'organiser une formation dans une implantation donnée dépend à la fois des perspectives d'insertion professionnelle dans la région concernée et de l'existence d'une demande locale (une formation n'ouvre que si au moins dix étudiants sont inscrits). Les 45 spécialisations organisées par l'IUL ne sont donc pas présentes sur chacun des sites. Lorsqu'une même formation est organisée sur plusieurs sites, tout est mis en œuvre pour garantir un même niveau de formation et une égalité de traitement des étudiants (même syllabus, mêmes périodes d'examens, mêmes sujets d'examens, correction centralisée, etc.).

Deux caractéristiques communes à l'ensemble des formations sont à souligner :

- L'IUL veut que les étudiants maîtrisent au moins une langue étrangère. Lors de la première année, un test d'aptitude permet d'évaluer le niveau de l'étudiant en anglais ou en français, et de l'intégrer dans un groupe d'étude correspondant à son niveau. Durant tout son cursus, l'étudiant suit des cours de langue. En outre, certains cours sont dispensés en français ou en anglais et donnent lieu à un examen dans cette langue.
- L'IUL manifeste une réelle volonté de professionnaliser ses futurs diplômés, notamment en intégrant un module d'entrepreneuriat et en prévoyant des stages obligatoires. Par ailleurs, l'IUL encourage aussi la participation de ses partenaires extérieurs dans ses formations afin de favoriser la professionnalisation de ses étudiants et d'améliorer leur insertion professionnelle.

S'agissant des méthodes d'enseignement, l'IUL veut mettre en place des pratiques d'enseignement innovantes et cite en exemples la participation des étudiants à des projets avec des partenaires extérieurs ou la mise en place de classes inversées²¹. Le comité n'a cependant pas connaissance que l'IUL ait mené une réflexion globale en matière d'innovation pédagogique débouchant sur l'existence d'un plan d'action intégré. Cette démarche gagnerait à être pilotée par la Direction des Affaires Etudiantes (DAE) dans le cadre d'un véritable projet institutionnel qui se positionnerait sur plusieurs questions distinctes mais indissociables :

- une réflexion sur le type d'innovation pédagogique souhaitée sur la base des priorités institutionnelles mais aussi des compétences conférées aux diplômés en lien avec l'employabilité (travaux de groupe, classe inversée, pédagogie par projet, recours aux technologies du numérique,...). A cet égard, le comité observe qu'aucun projet impliquant le numérique n'a été mentionné. Compte tenu de la politique de décentralisation de l'IUL, l'usage du numérique à des fins pédagogiques pourrait peut-être conforter les efforts

¹⁹ Rapport d'auto-évaluation p8.

²⁰ Rapport d'auto-évaluation p7, p44.

²¹ Rapport d'auto-évaluation p53.

d'homogénéisation des formations organisées sur plusieurs sites (fascicules de méthodologie en ligne, exercices et corrections en ligne, retransmission de conférences/colloques auxquels les étudiants des autres sites n'auraient pas pu se rendre, etc.).

- Un volet formation et accompagnement des enseignants qui vont devoir s'approprier correctement ces pratiques nouvelles ;
- La mise à disposition des infrastructures adaptées à ces pédagogies (espace de travail collaboratif pour les travaux de groupe, espace numérique de travail,...).

Si le bilan relatif à la formation initiale est globalement positif en termes de nouvelles formations organisées et d'étudiants inscrits (de 4 137 en 2013/2014 à 4 985 en 2017/2018)²², l'offre de formations continues pourrait être renforcée. Plusieurs formations continues ont été présentées lors de la visite du comité comme celle à la médiation des experts de la direction de la protection du consommateur pour le ministère de l'Economie ainsi qu'une formation à destination des fonctionnaires des registres fonciers nationaux. Ces formations se limitent trop à la notoriété de l'IUL et au renforcement de ses partenariats existants (notamment avec les ministères et les ordres professionnels) mais devraient mieux concourir à conforter et diversifier ses ressources financières ainsi que ses liens avec des partenaires du monde économique.

²² Présentation introductive de la direction lors de la visite du comité

Champ 3 : Les liens entre recherche et formation

Le rapport d'auto-évaluation montre que l'IUL a bien conscience de la faiblesse du lien existant entre ses formations et la recherche²³. Les origines de cette situation sont décrites dans le champ précédent. En dépit de cette faiblesse, il existe dans chaque formation des modules de méthodologie de la recherche. En outre, dans certaines formations, les étudiants participent à des concours nationaux de recherche.

En tant que formation à la recherche et par la recherche, le doctorat constitue la pierre angulaire de l'articulation entre recherche et formation. Seules trois facultés sont accréditées pour délivrer le diplôme de doctorat. En 2017-2018, la faculté de droit comptait 150 étudiants inscrits au doctorat, la Faculté des études islamiques et la Faculté des lettres et sciences humaines 7. Les autres facultés (comme la faculté de Génie) ont des conventions de codirection de thèse avec des institutions françaises (4 thèses défendues et 2 thésards inscrits en 2018)²⁴.

A court terme, l'IUL n'envisage pas l'élargissement du doctorat à d'autres facultés. En effet, le nouveau cadre réglementaire national pour le doctorat impose des contraintes en matière de formations et de niveau d'encadrement qui peuvent entraver les capacités de l'IUL à développer de nouveaux programmes de doctorat. L'IUL s'engage plutôt dans une politique qui privilégie la codirection de thèses avec les universités étrangères. Cette approche constitue une première réponse pertinente compte tenu du potentiel humain modeste de l'institution en matière de recherche et du coût élevé des infrastructures de recherche. Toutefois, la formalisation de collaborations institutionnelles avec des laboratoires cibles et la mise en place d'un dispositif de soutien aux doctorants en codirection de thèse permettraient de renforcer cette politique. La formation en langues étrangères mise en place par l'IUL pour l'ensemble des étudiants est, à cet égard, particulièrement opportune.

Bien que l'IUL délivre des doctorats, il n'existe pas d'école doctorale. Le rapport d'auto-évaluation mentionne un projet de création d'une école doctorale. Toutefois, l'université semble confrontée à des difficultés pour le mettre en œuvre étant donné la présence d'un nombre élevé de doctorants étrangers effectuant leur thèse à distance.

Le comité constate, d'une part, que l'IUL a bien conscience de la faiblesse du lien entre la recherche et la formation et, d'autre part, qu'elle a entamé un processus d'amélioration qui passe par le développement d'une recherche institutionnalisée et par une politique d'incitation des enseignants à la recherche qui est décrite dans le champ précédent.

Afin que cette nouvelle politique de l'IUL en matière de recherche ait une incidence sur la formation, il pourrait être envisagé la participation obligatoire des étudiants de niveau master à des séminaires ou des colloques afin de les familiariser avec la recherche.

Le plan stratégique quinquennal de l'IUL prévoit bien de développer la formation des étudiants inscrits en doctorat mais cette question mériterait d'être davantage étudiée. Même si la création d'une école doctorale s'avère longue et coûteuse, d'autres moyens pourraient être mis en œuvre pour assurer une formation aux doctorants en parallèle de la réalisation de leur thèse. Cette formation devrait aussi intégrer la préoccupation d'employabilité de ces doctorants qui n'ont pas tous vocation à entamer une carrière académique.

²³Rapport d'auto-évaluation p17, p43 et p56.

²⁴ Listes des thèses en codirection entre l'IUL et des universités françaises/projet de recherche

DOMAINE 3 : LE PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

Champ 1 : Le parcours de l'étudiant, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Dans un pays où la concurrence entre les établissements privés d'enseignement supérieur est très vive, l'IUL entend afficher des valeurs d'humanisme et de tolérance qui prônent le recrutement d'étudiants de toutes confessions et des objectifs d'excellence et de professionnalisation des formations.

Les étudiants sont au cœur des actions de l'IUL en matière de formation. De leur première année d'inscription à leur insertion professionnelle, ceux-ci font l'objet d'une attention soutenue pilotée au niveau institutionnel par le Bureau des affaires estudiantines (BAE). L'IUL s'engage tout d'abord dans de nombreuses actions d'information et d'orientation grâce aux activités coordonnées par le BAE avec l'appui des équipes « orientation » de chaque implantation géographique :

- l'organisation de forums dans les lycées auxquels sont associés des étudiants de l'IUL pour qu'ils viennent présenter l'établissement et les formations aux lycéens ;
- l'orientation des étudiants lors de leur première inscription. En début d'année, les équipes « orientation », avec l'appui des étudiants plus âgés, conseillent et informent les nouveaux arrivants sur les exigences des différentes filières d'études.

De nombreuses actions d'accompagnement des étudiants de première année se poursuivent après l'inscription :

- Le BAE est chargé d'informer les étudiants sur leurs droits et obligations. A cet effet, les étudiants signent en début d'année une charte reprenant des informations essentielles pour eux : les modalités d'accès aux bourses sur critères sociaux ainsi que les bourses au mérite, les procédures de recours interne lorsque survient un problème (avec un personnel ou autre), les modalités d'examen... Ces recours sont d'abord adressés aux responsables de département, à la direction des affaires estudiantines et, enfin, au président-recteur en dernier recours.
- Des informations sur l'organisation des tests de positionnement en langue dans certains cursus.
- Une « aide à la réussite » effective apportée aux étudiants ; elle repose sur l'appui volontaire d'enseignants, sans qu'il n'y ait, à ce jour, de procédure institutionnalisée. A l'avenir, le BAE sera chargé de détecter et d'envoyer les étudiants en difficulté vers un futur bureau du tutorat qui organisera les actions de remédiation. Ce bureau du tutorat reste encore en projet.
- Enfin, il y a, pour chaque enseignement, une évaluation par les étudiants qui ont le sentiment d'être écoutés (voir aussi le système de management de la qualité).

A l'issue du cursus, un suivi de l'insertion professionnelle des diplômés est organisé sous l'égide de la cellule qualité et l'information communiquée aux doyens pour réfléchir aux améliorations nécessaires.

Concernant la gouvernance des formations, chaque promotion élit un délégué. Ces derniers sont chargés de faire remonter les problèmes au niveau des départements concernés et se réunissent tous les mois. En revanche, il n'y a pas d'étudiants prenant part à la gouvernance de l'institution à un niveau plus élevé (aucun étudiant ne siège au CU).

Les dispositifs d'accompagnement mis en place au bénéfice des étudiants sont donc nombreux et appréciés. Le comité encourage la finalisation d'un bureau du tutorat institutionnalisé pour ne plus dépendre de la seule bonne volonté individuelle des enseignants. Selon la forme qu'ils prennent, les tutorats peuvent être de vrais laboratoires d'enseignement. A cet effet, le comité invite l'établissement à réfléchir à l'implication possible des étudiants dans les pratiques de « l'aide à la réussite ». Cette implication pourrait avoir plusieurs effets positifs :

- mettre l'étudiant-tuteur en responsabilité et conforter ses compétences disciplinaires mais aussi relationnelles ;

- un apprentissage par les pairs peut s'avérer plus efficient pour les étudiants en difficulté car il permet de réduire l'auto censure de ces étudiants ;
- un système de valorisation du travail des étudiants tuteurs serait cohérent avec la stratégie d'inclusion sociale des étudiants menée par l'IUL.

Le comité encourage l'IUL à institutionnaliser les tests d'orientation en langue dans tous les cursus et à réfléchir à l'opportunité d'effectuer des tests de positionnement pour un ensemble de matières critiques en terme de réussite afin d'encourager l'étudiant à s'orienter vers un autre cursus sans perdre une seule année.

Le comité apprécie la préoccupation forte de l'IUL vis-à-vis des étudiants dans la conduite des formations mais estime que l'université aurait à gagner à une participation estudiantine renforcée dans le fonctionnement de l'institution tout en tenant compte des contraintes liées au pays. Une telle politique présenterait plusieurs avantages potentiels :

- la représentation étudiante est un vecteur d'émancipation et de mise en responsabilité de ceux-ci qui les rend acteurs dans la vie de leur établissement et favorise l'acquisition de compétences professionnelles (principalement en termes de *soft skills*) ;
- elle constituerait un atout supplémentaire pour un établissement tel que l'IUL qui se veut innovant en termes de pratiques de gouvernance et d'accompagnement de ses étudiants.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

L'insertion professionnelle est une préoccupation centrale de la politique d'enseignement de l'établissement qui se manifeste par l'organisation de stages au cours des cursus ou l'accompagnement des jeunes diplômés à la préparation des concours de recrutement. Cette préoccupation de l'employabilité se retrouve aussi dans le projet de création d'un centre de l'innovation et de la culture entrepreneuriale (CICE) dont le bâtiment sera situé dans le nouveau campus de Wardanyeh (voir le chapitre abordant les partenariats).

Une association des anciens étudiants existe depuis plus de 10 années et contribue au développement du réseau professionnel des étudiants de l'IUL et de ses jeunes diplômés. Cette association rassemble pas moins de 850 membres qui sont impliqués dans l'accompagnement des étudiants lors de leur recherche de stage. Les anciens étudiants sont également mis à contribution pour le projet de « *Job fair* » porté par le CICE.

Chaque campus est doté d'une bibliothèque. Un système interne est mis en place pour que l'étudiant se trouvant sur un campus isolé puisse tout de même avoir accès à toutes les ressources de l'IUL. Sur le nouveau campus de Wardanyeh, le comité observe que la bibliothèque n'est pas encore fonctionnelle mais un emplacement central lui est réservé. Les étudiants ont aussi accès à des ressources en ligne, soit via les salles informatiques du campus, soit depuis leur domicile en se connectant avec leur identifiant personnel.

Enfin, les étudiants possèdent un accès à un espace numérique de travail personnel ainsi qu'une adresse de messagerie électronique personnelle (voir aussi les SI).

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Les éléments portés à la connaissance du comité d'évaluation n'ont pas permis de mettre à jour une véritable politique à l'échelle de l'université en matière de prévention de la santé des étudiants. Néanmoins, le comité a pu constater que les étudiants étaient encadrés pour leur souscription à la sécurité sociale et pour leur assurance médicale par l'établissement.

La visite du campus de Wardanyeh montre les efforts consentis par l'IUL pour mettre à disposition un environnement d'apprentissage varié et de qualité. Sur ce campus, le comité a pu constater en particulier :

- des infrastructures permettant les pratiques sportives diverses et variées sont à disposition des usagers. Des associations sont également présentes pour encadrer les étudiants lors des compétitions ;
- la mise en place de liaisons de bus gratuites qui sont réellement appréciées par les étudiants car la mobilité journalière peut s'avérer difficile ;
- un service de collations légères existant dès à présent à Wardanyeh.

D'une manière générale, le comité relève l'enthousiasme fort dont font preuve les étudiants lorsqu'ils parlent de leur établissement. Le faible coût des études et le caractère familial qui y règne sont indéniablement pour eux des atouts de l'IUL.

Le comité invite à la vigilance quant aux ressources documentaires ; les cours ayant commencé sur le site depuis deux ans, les étudiants devraient pouvoir disposer d'une bibliothèque fonctionnelle en tenant compte aussi du fait que la fonction des bibliothèques s'étend de plus en plus à la mise à disposition de locaux pour les travaux en groupe des étudiants.

DOMAINE 4 : LES RELATIONS EXTÉRIEURES

Champ 1 : La politique de partenariat (académique et socio-économique)

L'IUL s'est engagée depuis 2016 dans une politique active visant à dynamiser ses relations partenariales. Ces dernières apparaissent parmi les priorités de son plan stratégique 2017-2021.

Si la présence de l'IUL dans une grande partie du territoire libanais constitue un atout, l'université est consciente que le développement socio-économique inégal des régions et les questions confessionnelles peuvent constituer un frein au développement de ses partenariats et nécessite de sa part un effort continu d'adaptation à son environnement.

L'organigramme de l'IUL ne fait pas apparaître de direction ou de service dédié aux relations partenariales. Au niveau de la gouvernance, les statuts de l'établissement prévoient un conseiller relations extérieures parmi les membres du conseil consultatif, organe en charge d'assister le président dans ces différentes fonctions. Cependant, ce conseiller semble être principalement en charge des relations internationales.

Les personnalités extérieures sont impliquées dans la gouvernance de l'IUL à travers leur participation au Conseil de gouvernance de l'université. Avec la nouvelle organisation de la recherche, des personnalités extérieures ont désormais la possibilité de participer activement à l'élaboration de la stratégie de l'établissement en matière de recherche en participant au conseil d'orientation stratégique du HCRSP, dans lequel siègent les principaux partenaires de l'IUL.

La politique de partenariat de l'IUL s'appuie sur un ciblage de ses principaux partenaires. Alors que les universités libanaises pourraient être des partenaires potentiels naturels et que l'IUL est fondatrice de la Ligue des Universités Libanaises, le paysage national, marqué par une forte concurrence entre les établissements, n'offre pas un terrain favorable pour le développement de relations formalisées avec ces dernières. Les coopérations avec les autres universités libanaises s'appuient donc principalement sur les liens existants entre les enseignants-chercheurs et concernent pour l'essentiel les activités de recherche (collaboration de recherche, co-organisation de conférences). Il convient de noter également des accords récents avec l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) en vue de développer la formation des personnels.

L'IUL fait de ses relations avec les entités publiques et les ordres professionnels un axe prioritaire de sa stratégie de partenariat. Sont notamment ciblés les ministères avec, par exemple, un accord de partenariat mis en place avec le ministère de l'Economie qui accueille les étudiants de l'IUL en stage dans ses différents services en échange de la possibilité offerte pour le ministère de solliciter l'IUL pour différents types d'expertises. Des partenariats sont également noués avec les ordres professionnels tels que le Barreau de Beyrouth, l'Ecole de la magistrature, l'Ordre national des ingénieurs ou l'Ordre national des infirmières. Un effet intéressant de ce type de partenariat concerne l'organisation de cycles préparatoires aux concours nationaux.

L'IUL mène une politique très active en matière de formation continue qui impacte positivement ses relations partenariales. Elle accueille dans ce cadre des professionnels de secteurs différents pour des formations qui peuvent être diplômantes ou qualifiantes (voir la politique de formation).

La nouvelle stratégie de recherche de l'IUL lui a permis de redynamiser ses relations avec le CNRS-L. Ce dernier participe au conseil stratégique du HCRSP dont les priorités de recherche ont été construites en cherchant la cohérence avec les orientations nationales du CNRS-L. A cela s'ajoute un partenariat qui vient de se mettre en place à travers le lancement d'un programme de recherche conjoint qui sera cofinancé par le CNRS-L.

Les relations de l'université avec le monde économique demeurent informelles et globalement de moindre intensité. Pour certaines facultés, comme par exemple la faculté de génie, on note des interventions de professionnels dans les formations et l'accueil par les entreprises d'étudiants en stage de fin d'études. L'établissement ne disposant pas de bilan chiffré concernant ses relations avec les entreprises, le comité n'a pas pu disposer de renseignements concernant le nombre des

étudiants qui effectuent un stage en entreprise, le taux de participation des intervenants professionnels dans les formations ni l'origine des intervenants.

La stratégie 2017/2021 de l'IUL prévoit des actions pour renforcer et institutionnaliser les relations avec les entreprises. La mise en place prochaine d'un Centre de l'Innovation et de la Culture Entrepreneuriale (CICE) constitue un pas important dans cette direction. Par ailleurs, le plan stratégique prévoit de systématiser l'intervention des professionnels dans la formation, de développer les bourses pour les stages en entreprises et de développer la formation entrepreneuriale.

Le comité encourage l'IUL à mieux identifier et cibler ses partenaires du monde économique, à l'instar de ce qu'elle fait pour ses partenaires publics, et à se doter d'outils qui lui permettent un suivi de l'ensemble de ses relations dans ce domaine, tant dans leur dimension recherche et valorisation que dans leur dimension formation initiale et continue ou encore orientation et insertion professionnelle. Par ailleurs, l'ouverture de sa formation continue aux entreprises pourrait également constituer un axe de développement intéressant pour renforcer son partenariat avec le monde économique.

Champ 2 : Les relations internationales

A l'instar des partenariats nationaux, le développement des relations internationales est inscrit parmi les priorités stratégiques de l'IUL. La région arabe et l'espace francophone sont identifiés comme des cibles privilégiées dans ce domaine avec comme objectifs de favoriser la mobilité entrante et sortante à la fois des étudiants et des enseignants, ainsi que la mise en œuvre de projets scientifiques internationaux.

Le bilan de l'IUL en matière de relations internationales fait état d'une dizaine de projets multilatéraux de recherche pour les années 2015-2017, principalement avec des universités françaises. Les conventions de coopération en vigueur en 2018 concernaient une quinzaine d'établissements étrangers répartis de manière équilibrée entre l'Europe et le Proche et Moyen Orient. La mobilité entrante des étudiants est très satisfaisante quantitativement mais déséquilibrée géographiquement. En 2017/2018, l'établissement comptait 20% d'étudiants internationaux, qui se distribuaient sur 6 nationalités différentes, mais dont 90% provenaient de Syrie ou d'Irak. La mobilité sortante des étudiants et des enseignants demeure peu développée et concerne pour l'essentiel des stages de fin d'études dans des universités ou des écoles, principalement françaises, ou bien des stages à La Haye dans le cadre d'un partenariat conclu entre l'IUL et le bureau de la défense au sein du Tribunal Spécial pour le Liban (TSL). Ce dernier partenariat couvre également des expertises réalisées par l'IUL pour le compte du TSL dans le domaine du droit international pénal. La formation continue de l'IUL est ouverte aux professionnels qui n'appartiennent pas à l'IUL. Par exemple, une formation qualifiante, reconduite périodiquement, est organisée à destination d'avocats irakiens et porte sur les modes alternatifs de règlement des différends, de règlementations pétrolières et gazières et de relations internationales. Enfin, l'IUL est également active au sein de l'AUF ainsi qu'au niveau des institutions internationales. Elle assure ainsi la présidence de la CONFREMO (Conférence des Recteurs et Présidents de la Région du Moyen-Orient) et joue un rôle actif dans la ligue des universités arabes et la ligue des universités internationales.

La politique de l'IUL en matière de relations internationales a connu une évolution importante à partir de 2016. Le dispositif en place était considéré comme inefficace et cela malgré un nombre relativement important de mémorandums et de conventions existantes²⁵. L'IUL cherche désormais à systématiser l'évaluation de ses conventions bilatérales avant tout renouvellement. Par ailleurs, une priorité est donnée à certains partenariats ciblés, parmi lesquels il convient de noter une ouverture plus importante vers les universités francophones, et plus particulièrement françaises, et en direction de l'Angleterre, des pays Nord-américains et de la Chine. L'IUL a également cherché à se doter de structures de pilotage appropriées. Son organigramme fait apparaître une Direction

²⁵ Résultats d'une évaluation des relations internationales réalisée par un comité d'expert en 2016 (source : RAE).

des relations internationale (DRI) dirigée par un directeur assisté de deux chargés de missions ; l'un est responsable du partenariat arabe et anglophone tandis que le deuxième est en charge du partenariat francophone. La DRI est en charge de la préparation, de la diffusion et du suivi des accords de coopération internationaux ainsi que du suivi de la mobilité et des missions à l'étranger du corps enseignant. La DRI ne participe pas au CU, organe dans lequel elle est représentée par la présidente de l'université.

La DRI bénéficie par ailleurs d'un appui de la Direction des affaires estudiantines (DAE), pour ce qui concerne la mobilité étudiante, et de celui de la Direction des ressources humaines (DRH) pour celle du personnel. Consciente des difficultés en langue de ses étudiants qui veulent partir en mobilité, l'IUL a mis en place une politique très dynamique de formation en langues étrangères. Ainsi, des cours de perfectionnement linguistique en langue française ou anglaise sont obligatoires tout au long des cursus dans toutes les facultés de l'IUL et des matières obligatoires sont enseignées en langues étrangères.

En conclusion, l'IUL s'est dotée à partir de 2016 d'une véritable politique en matière de relations internationales. Elle cherche à mieux cibler ses partenaires et à instaurer des mécanismes de suivi et d'évaluation de ses partenariats étrangers. Elle a mis en place une direction des relations internationales et consacre environ 7% à 10% de son budget au développement de ses partenariats dans ce domaine. L'IUL promeut les langues étrangères et s'investit dans la recherche de financements pour améliorer la mobilité sortante de ses étudiants. Sa participation à des programmes plus ambitieux de financement de la mobilité (notamment européens) devrait être encouragée en s'associant à des partenaires privilégiés européens qui ont l'expérience de ce type de financement.

En matière de recherche, l'établissement cherche à exploiter ses partenariats à l'international pour favoriser les codirections de thèses, notamment dans les disciplines pour lesquelles il n'est pas habilité à délivrer le doctorat. Dans ce domaine, une stratégie plus précise qui s'appuie sur une identification des laboratoires cibles et une formalisation des relations avec ceux-ci mériterait d'être définie. Par ailleurs, l'internationalisation de la recherche était freinée par les difficultés institutionnelles et structurelles de l'établissement. L'IUL devrait profiter de sa nouvelle organisation en recherche pour mieux articuler ses actions de coopération entre recherche et formation tout en veillant à ce que la centralisation de la recherche ne conduise pas à une disjonction entre les nouvelles unités de recherche, qui sont multidisciplinaires et transfacultaires, et des équipes pédagogiques disciplinaires dans les facultés.

DOMAINE 5 : LE PILOTAGE

Champ 1 : Les finances de l'établissement

Le budget exécuté de l'université²⁶ a progressé ces 10 dernières années de 250 % passant de 4 386 608 € en 2007/2008 à 15 383 186 € en 2017/2018²⁷. Cette augmentation témoigne du développement soutenu de l'activité de l'université, à travers notamment la création de plusieurs implantations géographiques sur cette période, Tyr en 2007, Balbeek en 2012, Wardanyeh en 2017, soit 175 100 m² de surfaces d'activité supplémentaires.

Le premier poste de dépenses est celui de la masse salariale. Compte tenu de la croissance des effectifs enseignants et administratifs, ce poste de dépense s'est accru de 200 % sur les 10 dernières années pour représenter en 2017-2018 64 % des dépenses de l'université. Les frais de fonctionnement, qui couvrent toutes les dépenses courantes, y compris l'achat de petit matériel, représentent 9,5 % du budget exécuté. On notera enfin que les dépenses d'investissement, qui représentent 13 % du budget exécuté, n'intègrent pas les grosses opérations immobilières qui sont comptabilisées à part.

Les recettes proviennent quasi exclusivement des droits d'inscription et des frais de scolarité. Les droits d'inscription sont payés une seule fois par l'étudiant la première année, alors que les frais de scolarité sont payés chaque année, pendant toute la durée de scolarité. Les montants des droits d'inscription et des frais de scolarité, reconnus comme étant les plus bas de l'enseignement supérieur privé du Liban, sont votés annuellement et varient selon les disciplines. Ils sont déterminés en fonction des besoins mais tiennent également compte du contexte économique du Liban. Ces recettes ont progressé sur les 10 dernières années en lien avec la progression du nombre d'étudiants et des montants des droits pour représenter, en 2017/2018, 88 % des recettes de l'université.

La gestion financière de l'IUL peut être qualifiée de très prudente. L'écart conséquent entre le budget prévisionnel et le budget exécuté en est l'illustration. On relève de même un résultat systématiquement en excédent sur la période analysée. Cet excédent est très important, le minimum relevé étant en 2013/2014 de 1 462 499 €, le maximum en 2009/2010 de 4 671 676 €, constitue le fond de réserve de l'université pour financer ses grandes opérations d'investissement. Celles-ci ne sont pas si nombreuses dans la mesure où, hormis pour Wardanyeh, les terrains et bâtiments ont été cédés gratuitement à l'université. Le coût de la construction des bâtiments du site de Wardanyeh, de 20 millions € environ, a ainsi été financé par le fond de réserve le ramenant, après l'achèvement des travaux, à 15 millions €. Ce niveau, qui correspond à un an de coût de fonctionnement, doit permettre selon l'université de financer les prochaines opérations programmées.

Le comité s'interroge cependant sur la viabilité à long terme du modèle économique reposant autant sur les seuls frais de scolarité et droits d'inscription surtout dans un contexte de nouveaux besoins de la politique de développement de la recherche qui restent peu évalués. Des leviers de diversification des ressources devraient être recherchés, tels que les donations, le sponsoring, la vente de prestations d'expertises (Etude-Expertise-Conseil), les formations courtes proposées aux professionnels (formation continue), et qui pourraient utilement être actionnés par l'IUL.

L'université dispose d'outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion et s'est dotée de règles de gestion sur un ensemble de dépenses. L'enveloppe des heures d'enseignement est ainsi cadrée à partir des normes issues du « LMD » : un enseignement est considéré comme soutenable et ouvrable si le nombre d'étudiants est au-dessus de 10-15 en licence et de 15-20 en master (le contrôle est aussi assuré par la direction des affaires financières à partir du logiciel de suivi des heures et des étudiants). De même, les montants des frais de scolarité et droits d'inscription sont

²⁶ L'année financière de l'IUL couvre l'année universitaire, du 1er octobre au 30 septembre.

²⁷ Les données financières sont présentées en euros, le taux de conversion de la livre libanaise à l'euro est celui du 27 décembre 2018 : 1725 livres libanaises pour 1 euro

cadrés à partir de calculs à coût complet réalisés par la direction des finances et validés en conseil de gouvernance.

En termes de reporting financier, le comité a pu apprécier durant sa visite l'existence de nombreux tableaux financiers, produits facilement à partir du logiciel financier utilisé : variation du budget sur 12 ans, calcul de ratios financiers, budget prévisionnel, etc. Si la direction des affaires financières travaille sur trois systèmes informatiques (1 système pour les salaires, 1 système pour la comptabilité, 1 système pour le fonctionnement), un projet de système unifié est programmé pour 2020. Il est actuellement élaboré et mis en service de manière expérimentale.

Le processus de construction budgétaire, basé sur l'année universitaire, est clair et bien approprié par les acteurs. Au mois de mai de l'année n, chaque faculté, chaque service central et chaque branche (pour le fonctionnement du site) remontent ses besoins pour l'année n+1 à la direction des affaires financières, qui les consolide et les analyse. Ces analyses se basent notamment sur les prévisions d'effectifs étudiants de l'année n+1, sur l'exécution des budgets des années précédentes et sur la prévision d'activité de l'année n+1 liée aux objectifs stratégiques de l'université. Le directeur financier propose ensuite au secrétaire général un budget prévisionnel qui est alors soumis au Conseil de gouvernance. Le budget est voté en juin et est mis en œuvre par la direction des affaires financières. Il faut noter que toutes les demandes en cours d'année non inscrites au budget passent par le Conseil de gouvernance. Compte tenu de l'ambition du projet de développement de l'IUL, qui trouvera sa traduction opérationnelle dans le projet pédagogique et scientifique des facultés et les branches, le comité s'interroge sur l'opportunité de mettre en place un dialogue de gestion plus formalisé aboutissant à un plan de soutenabilité financière du projet stratégique à 5 ans.

L'IUL dispose d'un contrôleur financier placé sous l'autorité du secrétaire général. Il vérifie l'exécution des décisions financières prises. Il constate le respect de l'exécution budgétaire. Il assure également le contrôle interne comptable. Son rapport est présenté à la fin de l'année au Secrétaire général qui le présente au Président-Recteur qui le remonte au Conseil de gouvernance. Il peut à la fin de chaque année faire des propositions afin de certifier le bilan financier. On notera que le budget de l'IUL est par ailleurs certifié par un contrôleur de l'Etat libanais.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

La fonction ressource humaine est centralisée au sein de la direction des ressources humaines (DRH), localisée au siège. Cette direction, qui compte 4 ETP à ce jour, a été restructurée avec le recrutement d'une nouvelle directrice et la création d'un poste de responsable de la formation continue des personnels. Cette direction gère les actes de gestion RH des 216 personnels répartis entre 147 agents administratifs et techniciens et 69 enseignants titulaires à temps plein et partiel. Selon le bilan social, 300 vacataires s'ajoutent à cet effectif. On retiendra parmi les actes assurés par cette direction :

- la gestion exhaustive des emplois du temps, y compris ceux des enseignants. C'est la DRH qui vérifie les emplois du temps de tous les personnels en coordonnant et pilotant un système de pointage informatisé centralisé, pour tout le personnel, sur les quatre branches, y compris au sein des facultés. Toute la déperdition des heures non faites (congés, maladie, empêchement, etc.) est ainsi comptabilisée et analysée. On retiendra que la DRH coordonne avec le Secrétaire général de l'IUL la gestion des absences pour longue maladie qui peut amener au licenciement de l'agent, moyennant une indemnité.
- Le processus de recrutement clair et défini. Toutes les demandes de recrutements se font à la DRH pour préparer le recrutement (CV, appel des candidats ...), orienter et accueillir l'agent (horaire de travail, règlement intérieur ...) et définir le salaire selon les grilles salariales votées par l'université. Il est à noter que l'opportunité financière d'un recrutement et le suivi et le pilotage de la masse salariale sont assurés par la direction des affaires financières qui procède également à la paye de l'ensemble des salariés.

- La cohérence du processus d'évaluation des personnels. Si l'entretien d'évaluation annuel en face à face n'est pas obligatoire, chaque agent renseigne chaque année une fiche d'évaluation sur l'ensemble de son vécu de l'année. Conduit par le chef de département pour les campus, par le secrétaire général pour les services qui lui sont rattachés et par la présidente pour les personnels placés sous son autorité directe, les entretiens ou l'examen des fiches d'évaluation s'articulent utilement avec le dispositif d'autoévaluation (*training survey*) mis en place par la DRH en 2018. Ils intègrent notamment les besoins en formation de chaque agent.

L'université a donc mis en œuvre une politique ambitieuse d'accompagnement et de formation de ses enseignants et de ses personnels administratifs, ce qui répond aux objectifs inscrits dans le projet stratégique de « renforcer les compétences des personnels », de « favoriser leur épanouissement » et « développer les outils de valorisation et de reconnaissance du personnel ». La DRH a réalisé une autoévaluation des besoins à partir d'un questionnaire diffusé en 2018 à tous les personnels de l'université. Les questions portaient principalement sur les besoins en formation qu'ils souhaitent suivre en interne et en externe, ainsi que sur les sujets RH qu'ils souhaitent voir être traités. A partir des 120 questionnaires renseignés sur les 216 adressés, le service de la formation continue a élaboré un programme de formation pluriannuel riche et varié. L'année 2018-2019 sera ainsi consacrée aux formations sur le leadership, le management et l'accompagnement au changement. Un budget spécifique pour 2018-2019 a été validé par le conseil de gouvernance. Le comité suggère qu'une première appréciation sur la qualité du programme de formation continue puisse être réalisée par les agents à l'horizon de trois ans.

La DRH a créé des outils de reporting intéressants dont le bilan social. Le premier bilan social de l'université a en effet été réalisé en 2018. Il répertorie les effectifs, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles. Il identifie bien, à partir des données qu'il contient, les enjeux RH auxquels est confrontée l'université. On retiendra par exemple qu'ont été soulignés les enjeux de l'accompagnement au changement, compte tenu de la politique active de recrutements de jeunes ou la parité femme/homme dans l'occupation des postes d'encadrement. Ce bilan social mériterait une diffusion institutionnelle à tous les salariés et devrait intégrer, pour les prochaines années, des analyses tendancielle et comparatives post et ante nouvelle équipe de direction.

Un comité hygiène et sécurité semble exister (le comité n'a pas rencontré ses membres) et est animé par le doyen de la faculté de santé publique et soins infirmiers. La DRH assure le suivi et le contrôle des préconisations. En cas d'accident de travail, la DRH prend directement en charge tous les frais. Les agents sont affiliés à la sécurité sociale libanaise ainsi qu'à une mutuelle. On notera que l'université est prête à accueillir des personnels en situation de handicap en dégageant un budget et un accompagnement spécifiques. Les agents sont par ailleurs formés aux risques professionnels, ainsi qu'aux gestes et postures.

Champ 3 : Système d'information

Le département des systèmes d'information de l'IUL est composé de 9 agents dont 3 sont dédiés au développement des applications. De plus, on note la présence de 1 ou 2 informaticiens au sein de chaque faculté. Ce département a intégré récemment des compétences nouvelles en matière de gouvernance des systèmes d'information et s'est réorganisé sous la direction du Président-Recteur.

L'établissement développe des infrastructures et des services informatiques qui semblent adaptés à ses missions et à la réalisation de ses objectifs. C'est ainsi que chaque implantation dispose d'un réseau local. Les 4 sites sont interconnectés entre eux. L'IUL dispose d'environ 220 ordinateurs répartis dans 11 salles de TP localisées dans les différentes facultés. L'équipe technique s'appuie sur des technologies modernes pour l'administration du parc informatique. Elle privilégie autant que possible la virtualisation (Microsoft Hyperview) afin de simplifier l'administration des différentes salles de TP. L'équipe utilise des outils Microsoft pour ses développements internes (par exemple, SQL Server, .Net et Visual Studio).

Concernant sa politique en matière de développement du SI, l'IUL s'appuie essentiellement sur des développements internes pour l'automatisation de son système d'information. Les seuls logiciels externes concernent la comptabilité et la gestion de la bibliothèque. En conséquence, l'établissement maîtrise bien son système d'information, qui reste relativement homogène, et semble disposer d'une vision globale pour son développement. C'est une politique avantageuse sur le plan économique tant que l'établissement reste d'une taille raisonnable.

Tout le cycle de vie de l'étudiant a été implémenté : candidature en ligne, inscription pédagogique en ligne, gestion des notes, etc. Les étudiants de l'IUL bénéficient dès leur inscription d'une adresse électronique qui est conservée à vie. La saisie des données est effectuée de manière centralisée dans les départements et les facultés. Les données sont ensuite gérées dans des bases centralisées. Chaque faculté dispose d'un accès aux données de ses étudiants. Le logiciel permet de fournir des statistiques sur les parcours des étudiants.

Une évaluation du système d'information actuel a été réalisée. Elle a porté notamment sur l'évaluation des bases de données implémentées et la comparaison des fonctionnalités implémentées en interne avec d'autres systèmes d'éducation plus génériques. Le comité a pu relever que les projets numériques à venir, sur la base des résultats des évaluations, sont cohérents avec le projet stratégique :

- Investissement matériel pour augmenter la capacité de stockage et de calcul (serveurs) ;
- Mise en place d'une plateforme Moodle (mettre à disposition des environnements d'apprentissages personnalisés) ;
- Renforcement du dispositif de sauvegarde et de restauration ;
- Poursuite des développements de nouvelles fonctionnalités, comme par exemple l'implémentation de rapports dynamiques ou le développement d'une application de gestion de stock.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

La direction des bâtiments et services regroupe l'ensemble des fonctions patrimoniales. Composée de 64 ETP, elle comprend notamment les fonctions de gardiennage (34 agents), de maintenance (10 agents), d'entretien (9 agents), de chauffeurs (3 agents), auxquels s'ajoutent un(e) standardiste et un jardinier (sur le site de Wardanyeh). Certaines tâches sont externalisées comme l'animation de la cafétéria ou le ménage sur certains sites.

L'analyse prévisionnelle des besoins de l'université en matière de patrimoine et la stratégie pluriannuelle qui en découle sont travaillées au sein d'un comité patrimoine créé en septembre 2017. Présidé par le directeur du campus de Wardanyeh et composé du directeur des bâtiments et services, de 2 architectes et d'un professeur en génie civil, il se réunit 4 fois par an pour élaborer le cahier des charges des futurs projets de construction qui seront soumis au conseil de gouvernance, analyser les réponses aux appels d'offre, etc.

Le comité patrimoine a produit un rapport annuel « stratégie de développement » qui a été remis au Président-Recteur. Il rend compte de l'exécution du plan stratégique et propose les projets patrimoniaux prioritaires. Les quatre axes qui structurent le document reprennent les objectifs stratégiques du plan de développement de l'université :

- le développement durable. On retiendra à ce titre le projet d'installation de panneaux photovoltaïques à Wardanyeh avec un tableau d'amortissement sur 25 ans (une économie de 100 000 € est attendue à long terme), ainsi que le projet de créer à Khaldé une façade écologique ;
- la vie étudiante, à l'exemple du projet de stade sportif à toit ouvert sur le campus de Wardanyeh ;

- le logement étudiant. Un projet très avancé de construction de 250 logements étudiants sur le campus de Wardanyeh est à l'étude. Il serait programmé pour 2020-2021 ;
- l'amélioration de l'état du bâtiment du siège de l'université à Khaldé.

Sur ce dernier axe, on retiendra deux spécificités importantes liées au contexte. D'une part, il n'y a pas d'obligation légale au Liban de mise aux normes des bâtiments, c'est l'ordre des architectes qui propose les améliorations. D'autre part, deux des quatre campus sont neufs. Les échanges que le comité a eus avec les responsables des branches et le comité patrimoine ont montré que l'université connaît l'état de ses locaux, en suit l'utilisation, et identifie ses besoins en maintenance. Tous les besoins sont centralisés par les responsables de branches qui les remontent à la direction des bâtiments et services pour analyser les besoins et y apporter une réponse. Le directeur de Tyr a ainsi demandé récemment des travaux d'accessibilité et de sécurité incendie. L'entretien et la gestion de la sécurité s'organisent avec les branches :

- une visite hebdomadaire de la direction des bâtiments et services a lieu sur chaque site. Les urgences sont traitées au jour le jour, notamment en ce qui concerne l'eau et l'électricité ;
- il y a un responsable de l'entretien des locaux dans chaque campus, qui travaille sous la responsabilité du directeur des bâtiments et services et en coordination avec les responsables de campus ;
- il existe par ailleurs, pour chaque campus, une équipe qui se charge de l'entretien des locaux, en autonomie, tout en rendant compte au directeur des bâtiments et services.

En conclusion, les fonctions de pilotage de l'IUL ont connu depuis la rentrée 2017 des changements notables qui se sont traduits par exemple par le recrutement de nouvelles compétences, la réorganisation de services administratifs, l'élaboration de documents de caractérisation, tel que le bilan social, la mise en place d'une démarche qualité, l'instauration de démarches d'autoévaluation. Ces changements sont une réponse à la volonté exprimée par l'équipe de direction d'instaurer un « pilotage de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue pragmatique et participative »²⁸. Ils positionnent plus fortement l'administration centrale dans un rôle d'expertise et de conseil auprès du Secrétaire général et de la Présidente. Si ces inflexions doivent permettre à l'équipe de direction de mieux objectiver ses prises de décisions, elles sont trop récentes pour que le comité puisse en mesurer les effets et leurs impacts réels sur les processus de prise de décisions. L'IUL devra faire en sorte de rendre pérennes certains outils de pilotage et les inscrire dans les process de travail. A défaut de l'existence d'une cellule ou service de pilotage transverse, une meilleure articulation entre ces initiatives en matière de pilotage et le système de management de la qualité mis en œuvre récemment serait un plus, facilitant la coordination, la complémentarité, la visibilité et la cohérence du dispositif de pilotage de l'IUL. Enfin, le comité considère que l'organigramme administratif est encore perfectible. Il s'interroge par exemple sur les critères qui ont prévalu pour placer certains services administratifs sous l'autorité directe de la présidente.

²⁸ Extrait du plan stratégique, p4.

DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

Champ 1 : politique qualité et amélioration continue

La couverture de l'ensemble des missions de l'université et de ses processus de fonctionnement par le système de management de la qualité (SMQ) veut faire de cette démarche un véritable appui au pilotage stratégique mis en place par la direction.

La présentation du SMQ dans le rapport d'autoévaluation reste très peu détaillée car il était en construction au moment de la rédaction de ce rapport. Au contraire, lors de la visite du comité, l'entretien avec le responsable qualité a permis une présentation précise du système qualité mis en place par l'établissement.

Les principales caractéristiques du SMQ de l'IUL sont les suivantes :

- une cellule qualité institutionnelle directement dépendante du Président-Recteur ;
- le fil rouge de la démarche qualité de l'IUL est classiquement constitué par le plan stratégique de l'établissement, la trajectoire de l'établissement décrite par un ensemble d'indicateurs internes et par le bilan annuel appelé à faire le point sur le dispositif ;
- le manuel qualité décrit les procédures de l'université ; il constitue un élément favorable à la structuration des pratiques de l'établissement en répartissant celles-ci autour de différents processus (processus de management pour la gouvernance, processus « métier » pour l'enseignement et la recherche et processus d'appui) ;
- les indicateurs couvrent l'ensemble des domaines d'activité de l'IUL (allant du pilotage stratégique jusqu'aux fonctions support, en passant par les activités de formation et de recherche). Le SMQ s'appuie utilement sur le SI de l'institution pour en tirer des indicateurs tout au long du cycle de vie de l'étudiant (inscription, réussite, diplomation, insertion professionnelle). En revanche, si les indicateurs associés à la recherche sont bien définis, le comité n'a pu disposer de données quantitatives qui puissent constituer un état des lieux chiffré du potentiel de recherche de l'établissement ainsi que l'absence d'une analyse fine de ses activités dans ce domaine. De même, les indicateurs relatifs à la gouvernance et au bilan social restent des données brutes qui mériteraient que l'on procède à des analyses tendanciennes pour en tirer un véritable bilan.

Le SMQ de l'IUL est donc trop récent pour pouvoir observer les boucles d'amélioration qui démontreraient son effectivité. En effet, le comité observe encore peu de boucles d'amélioration à travers les procès-verbaux des décisions des organes concernés. De même, l'analyse transversale annuelle de l'ensemble des indicateurs est planifiée mais n'a pas été présentée alors qu'elle permettrait de faire un « arrêt sur image » et de mener une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation, de donner une mesure de la pertinence de l'établissement dans la réalisation de ses principales missions (enseignement, recherche, service à la société), de corriger les plans d'action, et de libérer des moyens pour le prochain cycle. Un tel système qualité englobant l'ensemble des processus qui pilotent l'établissement est d'autant plus important que l'accroissement de la taille de l'IUL ne permettra peut-être plus à sa seule culture participative d'autoréguler efficacement le système.

Même si l'engagement de la direction ne peut être mis en doute, les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens mentionnent encore peu le SMQ comme un élément essentiel dans l'organisation de leur pratique professionnelle. La communication interne suggérée par le comité devrait mettre davantage en avant l'importance du SMQ. Par ailleurs, une enquête de satisfaction auprès des services (pilotage, enseignement et recherche) pourrait préciser l'utilité du SMQ pour les différentes catégories de personnels dans l'exercice de leurs travail et responsabilités (responsable de département, doyen...). Cette enquête permettrait de s'assurer de l'effet concret des processus et des indicateurs, par opposition avec une démarche qualité qui serait uniquement documentaire.

Champ 2 : Ethique et déontologie

Les valeurs revendiquées par l'IUL sont celles d'une « université pour tous » qui recrute ses étudiants au-delà des appartenances religieuses et politiques, et qui entend développer chez eux « des valeurs humanistes et de tolérance au service de la cohésion nationale ». Au-delà de l'affirmation de ces valeurs dans la communication de l'IUL, celles-ci se concrétisent effectivement par la présence de 18 confessions sur le campus sans litige relié.

Compte tenu de la dimension pluri-sites des formations, l'établissement a mis en place des procédures pour garantir l'égalité de traitement des étudiants et la transparence, notamment en matière de sujets d'examens et de leur correction.

Dès leur arrivée à l'IUL, les étudiants signent une « charte étudiant » les engageant au respect des valeurs et des règles de fonctionnement de l'université ainsi que des règles de déontologie et de conduite. Ces valeurs de responsabilisation des étudiants percolent aussi à travers les actions du bureau d'orientation et du futur bureau du tutorat qui considèrent que l'étudiant est avant tout acteur de sa formation à travers ses choix.

Au-delà de ces politiques générales de l'université, tous les étudiants de la faculté de droit suivent obligatoirement un cours « culture, religion, éthique » et un cours d'éthique professionnelle, dispensé par des professionnels, est également délivré aux ingénieurs, en soins infirmiers.

Ces valeurs d'humanisme, de tolérance et de responsabilité imprègnent la vie de l'établissement, sa politique éducative et de recherche et contribuent à construire un sentiment identitaire fort sur lequel se fonde la communication.

En revanche, en matière de recherche, aucun élément n'a été communiqué au comité permettant d'apprécier comment les questions de déontologie et d'intégrité scientifique sont appréhendées.

IV - CONCLUSION

L'évaluation de l'IUL par le Hcéres s'est déroulée à peine deux ans après que des réformes importantes ont été initiées en matière de vision stratégique, de gouvernance, de politiques de formation et de recherche ainsi que de politique d'implantation géographique. Cela explique sans doute que le rapport d'autoévaluation est, dans sa présentation, assez limité en terme de bilan alors que la transparence avec laquelle s'est livré l'établissement lors de la visite a été particulièrement appréciée du comité et a largement permis de compléter son information.

Le comité observe que la politique de développement de l'IUL intègre des objectifs stratégiques ambitieux, nonobstant les difficultés inhérentes à la mise en œuvre des missions de service public dans le cadre d'une institution privée : qualification du corps professoral, ressourcement de la pédagogie par la recherche, ouverture sociale du recrutement alors que les frais d'inscription et de scolarité constituent la ressource principale de l'IUL...

I - Une politique de formation fortement ancrée dans le contexte national du Liban.

Dans un pays où la concurrence entre les établissements privés d'enseignement supérieur est très vive, les valeurs d'humanisme, de tolérance et de responsabilité affichées par l'IUL aboutissent à un recrutement d'étudiants de toutes confessions tout en poursuivant des objectifs de qualité et de professionnalisation des formations.

II - Un pilotage stratégique prometteur mais qui doit encore démontrer son impact sur le long terme

Le comité observe que beaucoup de changements opérés au sein de l'IUL se rangent dans les bonnes pratiques recommandées par les agences d'évaluation ou des organisations internationales²⁹. L'adoption de ces pratiques (à l'exception du volet enseignement) est encore trop récente pour mesurer l'impact réel sur les indicateurs de pilotage de l'IUL.

Nous ne citerons que deux fonctions essentielles montrant que l'institution doit persévérer dans les nouvelles inflexions données depuis 2017 afin d'en tirer bénéfice dans la durée :

– Le pilotage

Le pilotage combiné à un processus décisionnel efficace a impulsé une croissance de l'IUL (nombre d'enseignants, nombre d'implantations, nombre d'étudiants) qui suscite l'adhésion des différentes catégories de personnels rencontrés lors de la visite du comité. Les fonctions de pilotage (financière, RH,...) de l'IUL ont également connu des changements notables qui sont une réponse crédible à la volonté d'instaurer un « pilotage de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue pragmatique et participative »³⁰. A l'avenir, cette évolution devrait conforter l'administration centrale dans son rôle d'expertise et de conseil auprès de l'équipe de direction pour permettre à celle-ci de continuer à piloter efficacement les changements en chantier.

– La recherche

L'IUL est engagée dans une profonde mutation qui touche l'organisation de sa recherche et sa politique scientifique. L'IUL entend se hisser au niveau des standards internationaux en soutenant un modèle de recherche au service du progrès économique et social du pays. S'il est encore prématuré de dresser un bilan de cette nouvelle politique, le comité a pu néanmoins constater l'émergence d'une forte dynamique tant au niveau interne (une forte adhésion de la communauté universitaire aux réformes en cours observée lors de la visite), qu'au niveau externe (une image d'une université dynamique et proactive projetée auprès de ses partenaires).

²⁹ Internal quality assurance: enhancing higher education quality and graduate employability UNESCO 2018

³⁰ Extrait du plan stratégique, p4

Points forts

- Une activité de formation très dynamique, en cohérence forte avec les besoins sociétaux et les valeurs de l'IUL, s'appuyant sur une écoute permanente des employeurs pour s'assurer de l'adéquation formation/emplois.
- Un mode de fonctionnement favorisant la cohésion des équipes, l'implication des personnes et générant une dynamique collective et un sentiment identitaire fort tout en permettant, dans le contexte actuel de l'établissement, un processus décisionnel efficace.
- Des pratiques managériales manifestant une volonté forte de valorisation des ressources humaines et la promotion des compétences des personnels.

Points faibles

- Des difficultés structurelles liées à un potentiel de recherche limité, et une articulation recherche x formation qui reste globalement insuffisante au regard des ambitions de l'IUL de se hisser au niveau des standards internationaux. L'IUL gagnerait à mieux affiner sa stratégie en matière de recherche et de formation associée au doctorat, ainsi que sa politique en matière d'accueil et de suivi des doctorants.
- Un pilotage stratégique et des plans d'action insuffisamment construits sur un diagnostic préalable. Le renforcement de modalités de gestion de projets permettrait d'évaluer plus efficacement la réalisation des missions au regard des objectifs fixés par l'établissement.

Recommandations

Le comité formule plusieurs recommandations sans lesquelles certaines ambitions du plan stratégique de l'IUL risqueraient d'être compromises :

- Approfondir le pilotage stratégique initié en 2017 par des plans d'action davantage construits sur le mode projet qui aboutiraient, entre autres, à intégrer de véritables objectifs chiffrés dans la perspective d'une démarche de développement observable.
- Poursuivre et approfondir la nouvelle politique en matière de recherche tout en attirant l'attention des autorités sur le fait que ces objectifs ambitieux risquent de ne pouvoir se réaliser à coût constant. Cette recommandation questionne indirectement la viabilité à long terme du modèle économique reposant autant sur les seuls frais de scolarité et droits d'inscription. Des leviers de diversification des ressources devraient être recherchés, telles que la vente de prestations d'expertises, les formations continues courtes proposées aux professionnels, la participation à des programmes internationaux de financement des échanges d'enseignants et d'étudiants...
- Compléter l'opérationnalité du dispositif d'assurance qualité en finalisant la collecte des indicateurs afin de disposer d'une vision plus fine du fonctionnement de l'établissement pour l'ensemble de ces missions. Enfin, réaliser une véritable revue de direction encouragerait à donner une mesure de la pertinence de l'établissement dans la réalisation de ses principales missions (enseignement, recherche, service à la société), à corriger les plans d'action, et à libérer des moyens pour le prochain cycle.
- Mettre en place une communication interne plus structurée et proactive afin d'apporter plus efficacement l'information aux équipes sur les nombreux changements en cours et contribuer à consolider davantage encore la dynamique collective présente au sein de l'IUL.

- Mieux identifier et cibler ses partenaires du monde économique, à l'instar de ce que l'IUL fait pour ses partenaires publics, et se doter d'outils qui lui permettent un suivi de l'ensemble de ses relations dans ce domaine, tant dans leur dimension recherche et valorisation que dans leur dimension formation initiale et continue ou encore orientation et insertion professionnelle. Ce renforcement des partenariats serait un levier efficace de diversification des ressources de l'IUL évoqué précédemment.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAE	Bureau des Affaires Estudiantines
CERS	Centre d'Etudes et de Recherche Scientifique
CES	Conseil de l'Enseignement Supérieur
CICE	Centre de l'Innovation et de la Culture Entrepreneuriale
CISC	Conseil Islamique Supérieur Chiite
CNRS-L	Centre National de la Recherche scientifique du Liban
CU	Conseil d'Université
DAE	Direction des Affaires Estudiantines
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRI	Direction des Relations Internationales
DRP	Direction des Relations Publiques
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ETP	Equivalent Temps Plein
HCRSP	Haut Centre de la Recherche Scientifique et de la Publication
IUL	Islamic University of Lebanon/Université Islamique du Liban
RH	Ressources humaines
SMQ	Système de Management de la Qualité
TSL	Tribunal Spécial pour le Liban
UL	Université Libanaise

V - OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT



IUL
Islamic University Of Lebanon
Université Islamique Du Liban
الجامعة الإسلامية في لبنان

باسمہ تعالیٰ

(Décret N° 8600)

Observations de la présidente sur le rapport d'évaluation de l'Université Islamique du Liban

Monsieur le Président,

Au nom du personnel académique et administratif de l'IUL, je tiens à vous exprimer ainsi qu'au comité d'experts HCERES mes plus sincères remerciements pour vos précieux efforts déployés dans le cadre du projet d'évaluation et d'accréditation de notre institution.

A cet égard, nous partageons pour l'essentiel les points d'appui et les points de vigilance relevés par le comité d'experts, de même que ses recommandations qui confortent pour la plupart les orientations du projet d'établissement.

En substance, nous tenons à apporter les clarifications nécessaires sur les deux domaines qualifiés « de points faibles », à savoir la politique de recherche et le pilotage stratégique de l'établissement, et plus généralement sur toutes les recommandations formulées dans votre rapport.

1- Tutorat

Tout d'abord, il convient d'indiquer que les bureaux du tutorat sont déjà opérationnels dans le cadre de leurs deux missions essentielles, à savoir le soutien social et le soutien académique. Mises en place dans les quatre campus de notre université, ces entités permettent aux étudiants de bénéficier d'un soutien appréciable à l'aube du second semestre d'enseignement.

2- Communication

En matière de politique de communication, divers aspects doivent être soulevés. D'un côté, la communication inter-institutionnelle est renforcée. A titre d'exemple, les responsables de l'assurance-qualité et des relations internationales assistent désormais aux réunions et activités menées par d'autres entités de l'IUL, en particulier le Haut Centre de la Recherche Scientifique et de la Publication (HCRSP) et le Bureau des affaires estudiantines (BAE).

D'un autre côté, l'IUL facilite la communication interne via l'intranet, permettant ainsi la diffusion des circulaires, des procès-verbaux et d'autres documents pertinents entre les membres du personnel ou entre la direction et le personnel. Il est clair, à cet égard, que la finalisation prochaine du site web de l'université complètera le processus de structuration d'une communication proactive au sein de notre établissement.

Au titre de la communication, il est utile de rappeler également que le lien avec les étudiants sera fortement renforcé à travers la mise en place dans les prochains mois d'une plateforme Moodle. Cette plateforme, qui marquera l'entrée en force de notre université dans l'ère du numérique, permettra de mettre à disposition des étudiants des supports de cours ainsi qu'un ensemble de ressources et d'activités pédagogiques.

3- Numérique

En réponse aux observations formulées par le comité d'experts concernant la politique du numérique de notre établissement, nous tenons à porter à votre connaissance l'implication récente de l'IUL dans certains projets Erasmus+ qui visent à appuyer nos efforts dans ce domaine.

A ce titre, l'IUL s'est impliquée en tant que partenaire dans deux projets Erasmus+ déposés en février 2019 dans le cadre de l'appel « KA2 – Cooperation for innovation and the exchange of good practices – Capacity Building in the field of Higher Education » de la Commission européenne.

Le projet Erasmus+ CONECTE (Collaborative Network for Career-building, Training, and E-learning) est coordonné par l'Université Saint-Joseph, il s'agit d'un projet national structurel, comprenant 9 partenaires libanais (dont le Ministère de l'EES) et 4 partenaires européens (Autriche, Belgique, France). Ce projet a pour objectif de renforcer l'employabilité des étudiants (cas du secteur du numérique), en mettant en place des enquêtes macro-économiques sur le marché du travail, en dotant les étudiants de formations en ligne sur des compétences complémentaires à leur formations et en sensibilisant les entreprises et les autorités libanaises sur l'importance de la formation en situation de travail. Si ce projet est retenu, l'IUL co-coordonnera le lot « développement de contenu en ligne et hybridation » et sera impliquée sur tous les autres lots ; elle sera aussi dotée d'un studio d'enregistrement pour le développement de cours à distance.



Parallèlement, le projet Erasmus+ SUDo-IT (Smart University Development based on Intelligent Techniques) est coordonné par l'University of Kairouan (Tunisie), il s'agit d'un projet inter-régional, comprenant 11 partenaires (3 tunisiens, 2 algériens, 2 libanais, 2 marocains, 1 espagnol, 1 France). Ce projet consiste à installer un système d'identification automatique pour certaines salles, afin de gérer les autorisations d'accès. Ce système est également destiné à gérer plusieurs outils automatisés, activation des lumières et des caméras pour filmer les cours, puis le mettre à disposition des étudiants à travers une plateforme elearning. Si le projet est retenu, l'IUL coordonnera le WP2 « Development and Implementation of Operational Intelligent Prototypes ».

4- Gouvernance et pilotage

Dans le cadre de sa nouvelle politique de gouvernance et de pilotage stratégique l'IUL entend se conformer aux standards internationaux en vigueur dans ce domaine. Conformément aux recommandations soulevées par le rapport, l'IUL s'engage à mettre en place des plans d'action afin d'assurer la bonne réalisation de nos objectifs stratégiques.

5- Assurance-qualité

En matière d'assurance-qualité, nous tenons à apporter les précisions suivantes :

Le Bureau assurance-qualité entend compléter la collecte des indicateurs selon le plan établi pour l'année universitaire 2018/2019 afin de mettre en place des actions correctives selon les résultats obtenus ;

L'IUL met en place une revue de direction qui se tient régulièrement afin d'évaluer l'état d'avancement des actions décidées et de proposer les modifications nécessaires pour les enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité.

6- Recherche/Formation

Concernant la politique de recherche, plusieurs éléments factuels méritent d'être soulignés. L'IUL dispose d'une politique qui renforce d'ores et déjà la masse critique qualifiée en matière de recherche scientifique.



Notre politique de recrutement des enseignants obéit autant à une logique de formation que de recherche. Les enseignants recrutés doivent désormais être obligatoirement titulaires d'un doctorat dans la spécialisation concernée. Les titulaires d'un master exercent généralement la fonction d'instructeur ou de chargés de travaux pratiques ou dirigés. De même, l'écart entre certaines facultés et la présence faible de titulaires au sein d'entre elles, à titre d'illustration la Faculté des études islamiques soulignée dans le rapport d'évaluation (p.9), s'explique par le faible nombre d'étudiants ainsi que la nécessité de recourir à du personnel religieux jouissant d'un statut « académique » particulier afin de bénéficier de leur expertise.

L'IUL entend également rassurer les membres du comité sur la durabilité et la pertinence du financement de notre politique de recherche. Malgré la prépondérance des frais de scolarité dans le modèle économique de l'IUL et les investissements liés à de nouvelles formations ou de nouveaux campus, le budget annuel consacré à la recherche est en constante augmentation depuis plusieurs années. Notre établissement est fier de présenter un des pourcentages les plus élevés du budget global annuel accordé à la recherche parmi les universités libanaises, avec un l'objectif fixé dans le plan stratégique 2017-2021 de se rapprocher le plus possible du taux de 5% du budget annuel imposé par le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur libanais.

En attendant une telle avancée, notre établissement applique une politique de diversification en matière de financement de projets scientifiques bilatéraux ou multilatéraux. Selon les cas, le financement est assuré en totalité ou partiellement par des instituts et laboratoires étrangers ou locaux. De même, nos chercheurs profitent pleinement de l'appui financier et technique dans le cadre de programmes scientifiques Erasmus+ et de coopération scientifique menée sous l'égide de l'AUF.

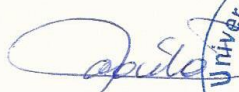
En matière de gouvernance de la recherche, les membres du comité d'experts seront également ravis d'apprendre que le Haut Centre de la Recherche Scientifique et de la Publication (HCRSP) est déjà opérationnel depuis le 22 janvier 2019. Trois réunions ont ainsi déjà eu lieu entre ses différentes composantes, et en particulier le Directeur du Centre d'Etudes de Recherche Scientifique (CERS) et les chefs d'unités. Diverses mesures ont été adoptées incluant, entre autres, la constitution définitive des équipes de chercheurs et la tenue de réunions de sensibilisation de tous nos enseignants-chercheurs aux activités du HCRSP et à la recherche en générale. Ces réunions se sont fixées également pour objectif de formaliser la politique d'incitation dans ce domaine en portant à la connaissance de la communauté universitaire les nombreuses mesures déjà existantes et les incitations supplémentaires susceptibles d'être proposées prochainement par le HCRSP.



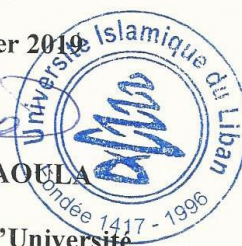
Dans les prochains mois, le HCRSP aura également pour mission de renforcer le lien Formation/Recherche. Au-delà des instruments de promotion de la recherche et de la formation évoqués dans le rapport d'évaluation rendu par le comité, les mesures proposées seront axées autour de 3 points essentiels : mise en place d'une véritable politique de formation doctorale facilitant l'accueil et l'accompagnement des doctorants ; participation encore plus active des étudiants en master aux activités de recherche ; et possibilité plus importante accordée aux doctorants afin d'exercer l'enseignement dans le cadre de travaux dirigés ou de travaux pratiques.

En définitive, l'IUL déploie tous ses efforts pour assurer un potentiel humain et financier en matière de gouvernance, de formation et de recherche, susceptible de la hisser parmi les plus importantes universités du pays. Le projet d'établissement et les actions entreprises depuis sa création en 1996 visent à construire l'IUL au service de ses missions, de ses étudiants et de ses personnels en tenant compte des points d'appui, des points de vigilance comme des recommandations que nous partageons pour l'essentiel avec le Comité.

Le 25 février 2019


Dina EL-MAOULA

Présidente de L'Université
Islamique du Liban



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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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

DÉCISION D'ACCRÉDITATION

UNIVERSITE ISLAMIQUE DU LIBAN

Mars – 2019

PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LA COMMISSION

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

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

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

APPRÉCIATION 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

Le comité observe un véritable pilotage stratégique associé à un processus décisionnel efficace qui a impulsé une croissance de l'IUL depuis 2017. Cette gouvernance suscite l'adhésion des différentes catégories de personnels rencontrés. Les fonctions de pilotage (financière, RH,...) de l'IUL ont également connu des changements notables qui sont une réponse crédible à la volonté d'instaurer un pilotage de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue. L'adoption de ces pratiques reste cependant trop récente pour en mesurer l'impact sur les indicateurs à moyen terme de l'IUL.

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

Recherche : Le comité d'experts a considéré que l'IUL présente des difficultés structurelles de la recherche dues à un potentiel humain limité et une articulation recherche x enseignement faible qui reste globalement insuffisante au regard des standards internationaux. Pour répondre à ce point faible, l'IUL s'est engagée dans une profonde réorganisation de sa recherche et de sa politique scientifique. Il est cependant prématuré de dresser un bilan de cette nouvelle politique. L'IUL gagnerait également à mieux affiner sa stratégie en matière de formation associée au doctorat en vue d'une meilleure articulation formation/recherche.

Formation : L'IUL a mis en place une politique de formation initiale très dynamique (création de nouveaux cursus originaux dans le contexte du Liban), en cohérence forte avec les besoins sociétaux et ses valeurs, s'appuyant sur une écoute permanente des employeurs pour s'assurer de l'adéquation formation/emplois.

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 étudiants sont au cœur de nombreuses actions appréciées en matière d'information, d'orientation et d'accompagnement tout au long de leur formation. De leur première année d'inscription à leur insertion

professionnelle, ceux-ci font l'objet d'une attention soutenue pilotée par le Bureau des Affaires Etudiantes. Le projet de bureau du tutorat pourtant inscrit dans les priorités stratégiques devrait être finalisé pour consolider le dispositif d'aide à la réussite.

Si l'IUL montre une préoccupation forte vis-à-vis des étudiants dans la conduite des formations, leur participation dans le fonctionnement de l'institution reste faible.

DOMAINE 4 : RELATIONS EXTERIEURES

Critère d'accréditation

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

Appréciation du critère

L'IUL entretient une coopération riche et fructueuse avec ses partenaires publics mais les partenariats avec le monde économique sont insuffisamment développés. Elle possède trop peu d'outils qui lui permettent un suivi de l'ensemble de ses relations dans ce domaine, tant dans leur dimension recherche et valorisation que dans leur dimension formation initiale et continue.

En matière de relations internationales, l'IUL cherche à exploiter ses partenariats à l'international pour favoriser les codirections de thèses, notamment dans les disciplines pour lesquelles elle n'est pas habilitée à délivrer le doctorat. Cette politique reste à conforter par une identification plus critique des laboratoires cibles et une formalisation des relations avec ces laboratoires.

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

Les fonctions de pilotage (financière, RH,...) de l'IUL ont connu des changements notables qui sont une réponse crédible à la volonté d'instaurer un « pilotage de l'établissement dans une démarche d'amélioration continue pragmatique et participative ». Il suscite l'adhésion des différentes catégories de personnels rencontrés lors de la visite du comité. A l'avenir, cette évolution permettra de conforter l'administration centrale dans son rôle d'expertise et de conseil auprès de l'équipe de direction pour continuer à piloter efficacement les changements en chantier.

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

- Qualité : le comité observe que l'IUL a mis en place un système de management de la qualité robuste mais celui-ci a encore peu suscité de boucles d'amélioration étant donné sa mise en œuvre très récente, en dehors des procédures liées à l'enseignement qui sont opérationnelles.
- Ethique : les valeurs d'humanisme, de tolérance et de responsabilité imprègnent la vie de l'établissement et sa politique éducative (les formations, la politique d'implantation des sites). Ces valeurs contribuent à construire un sentiment identitaire fort en interne et percolent dans l'organisation de l'enseignement. En revanche, le comité n'a pas eu d'éléments attestant de ces préoccupations en matière de recherche.

DECISION FINALE

L'IUL assure avec efficacité, par des enseignants qualifiés, l'accessibilité à l'enseignement supérieur de toutes les couches sociales de la population libanaise. Son image traduit la richesse multiculturelle du Liban. La commission d'accréditation salue la volonté de tolérance et d'humanisme de l'université, ainsi que le souhait de développer une stratégie forte de gouvernance, une recherche internationale et la prise en compte effective de ses étudiants. L'établissement satisfait aux critères d'accréditation et présente un bon niveau de qualité.

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

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

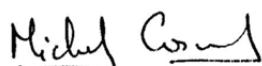
L'évaluation de l'IUL par le Hcéres s'étant déroulée deux ans après la définition d'un plan stratégique important, la réforme ambitieuse voulue par la direction et touchant aux missions d'enseignement, de recherche et au pilotage institutionnel de l'IUL est encore limitée en terme de bilan pour pouvoir mesurer pleinement son impact sur l'ensemble des indicateurs de pilotage de l'établissement, néanmoins la commission d'accréditation attire l'attention de l'université sur les points ci-dessous :

- la commission recommande à l'université d'approfondir le pilotage stratégique initié en 2017 par des plans d'action davantage construits sur le mode projet qui aboutiraient, entre autres, à intégrer de véritables objectifs chiffrés dans la perspective d'une démarche de développement observable ;
- la commission recommande à l'université de développer ses activités de recherche en s'appuyant sur des universités internationales, et notamment de développer les co-tutelles de thèses ;
- la commission recommande à l'université de davantage intégrer ses étudiants au fonctionnement de l'institution.

SIGNATURE

Pour le Hcéres,

Michel Cosnard, président



Date : Paris, 12 mars 2019

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

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



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

hceres.fr

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

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