

## **RAPPORT autoévaluation** (Version Abrégée)

**ACQUIN 2017-2018**

Juillet 2018







Personne contact	Nada Moghaizel-Nasr
Nom de l'institution	Université Saint-Joseph de Beyrouth
Statut légal	Université privée, libanaise, à but non lucratif
Année de fondation	1875
Programmes de formations assurés	95 programmes de Licence 190 programmes de Master 46 programmes de Doctorats 138 programmes non diplômants
Nombre d'étudiants	9807 étudiants réguliers 2343 irréguliers
Nombre de doctorants	870
Nombre d'enseignants	358 enseignants cadrés 1459 enseignants non-cadrés
Nombre de personnel des services généraux	543
Spécificités de l'institution	<p>L'USJ est l'une des plus anciennes universités au Liban. Elle se déploie sur tout son territoire.</p> <p>C'est une université jésuite qui jouit d'une forte identité fondée sur des valeurs humanistes.</p> <p>Ouverte à toute la communauté nationale, soucieuse d'excellence inclusive, elle est au service du Liban et de la région du Proche et Moyen-Orient.</p> <p>Fortement ancrée dans son environnement et ouverte sur le monde, elle est inscrite dans des regroupements internationaux et appartient au réseau mondial des universités jésuites. Université de culture francophone privilégiant le trilinguisme, elle assure une formation humaniste et professionnalisante à la fois, dans la quasi-totalité des disciplines. L'USJ est engagée dans la recherche, attentive aux questions de développement et de justice ainsi qu'aux dimensions interreligieuses.</p>



## SOMMAIRE

1. PROFIL ET STRATÉGIE INSTITUTIONNELS .....	4
2. GOUVERNANCE .....	31
3. ENSEIGNEMENT .....	48
4. ÉTUDIANTS .....	73
5. PLACEMENT DE L'UNIVERSITÉ DANS LE CADRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR .....	84
6. RECHERCHE .....	87
7. RESSOURCES : Humaines .....	106
8. RESSOURCES : Financières.....	114
9. RESSOURCES : Infrastructure .....	118
10. ASSURANCE QUALITÉ .....	123
11. INTERNATIONALISATION .....	145
TABLE DES MATIÈRES .....	155
TABLE DES FIGURES.....	159
TABLE DES TABLEAUX.....	160
ANNEXE : Domaines et Standards ACQUIN traduits par l'USJ.....	161
INDEX .....	164



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce document est la version abrégée du Rapport d'autoévaluation, soumis à l'agence ACQUIN, en vue de l'accréditation institutionnelle de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – USJ. Le **Rapport a été rédigé en respectant la structure proposée par l'agence afin d'en faciliter la lecture aux experts**. De légers regroupements ont été effectués pour éviter les redondances qui entraveraient sa lecture.

Ce Rapport est un état des lieux problématisé de l'USJ selon les standards de l'agence. Ceux-ci sont disponibles en annexe (p.161).

L'accès aux preuves, signalé par des liens dans le texte, varie selon leur degré de confidentialité. Outre les sites web ouverts au public, les preuves sont accessibles par trois modalités :

- Preuves consultables en ligne, avec identification d'accès et mot de passe.
- Preuves accessibles uniquement de l'USJ à travers une connexion au réseau interne.
- Preuves accessibles uniquement de l'USJ en version papier.

*À partir de ce Rapport à soumettre à l'agence, un document réflexif, à usage interne, a été rédigé, identifiant les **forces et points d'amélioration à poursuivre par domaine**.*



# PROFIL ET STRATÉGIE INSTITUTIONNELS





---

## 1) WHAT IS THE INSTITUTIONAL PROFILE IN TEACHING, LEARNING, RESEARCH, SERVICES? HOW DOES THIS PROFILE FIT INTO THE NATIONAL AND REGIONAL CONTEXT? WHAT IS THE POSITIONING OF THE INSTITUTION IN LOCAL, REGIONAL, NATIONAL AND INTERNATIONAL RESPECTS?

---

### 1.1. PROFIL GÉNÉRAL DE L'USJ

L'Université Saint-Joseph – USJ, **fondée en 1875** par la Compagnie de Jésus, est une université **privée libanaise, francophone, à but non lucratif**, ayant son siège social à Beyrouth.

Sa fondation s'inscrit dans le cadre de l'article 10 de la Constitution libanaise sur la liberté de l'enseignement. La Compagnie de Jésus visait la formation de **leaders, professionnels et humanistes, au service du pays et de la région**, dans les diverses disciplines. Sa *Charte<sup>1</sup> rédigée en 1975* confirme sa mission, sa vision et ses valeurs reprises dans la *Vision USJ 2025<sup>2</sup>*. L'articulation entre les principes de modernité et d'authenticité, de technicité et d'humanisme, d'institutionnalisation et de participation y est explicitée.

L'Université s'est conformée aux exigences de la loi du 26 décembre 1961, organisant l'enseignement supérieur au Liban<sup>3</sup>, puis à celles de la loi n° 285 du 30 avril 2014 qui a remplacé la précédente<sup>4</sup>.

L'USJ jouit du statut de **personnalité morale ayant une autonomie** administrative, scientifique et financière. Elle est composée d'une **Organisation centrale, de facultés et d'institutions rattachées** directement au Rectorat ou aux facultés (instituts d'enseignement, centres de services, de recherche, chaires, etc.).

Le **processus d'institutionnalisation y est relativement récent (1975)**. La **culture facultaire** qui y régnait jusque-là explique le **défi que représentent l'articulation entre autonomie (des facultés et instituts) et institutionnalisation, homogénéisation et respect des spécificités**.

---

<sup>1</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

<sup>2</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>3</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975, article 1](#)

<sup>4</sup> L'article 75 de la loi n° 285 du 30 avril 2014 a abrogé la loi du 26 décembre 1961

L'Université est présidée par un **Recteur**<sup>5</sup>. L'Organisation centrale est composée de 5 Vice-Rectorats : Général, Administration, Affaires académiques, Recherche et affaires internationales. À ces Vice-Rectorats sont rattachés des **services**.

Elle est administrée par un **Conseil restreint** présidé par le Recteur. Les décisions stratégiques sont validées par le **Conseil de l'Université**.

Elle se déploie sur plusieurs entités géographiques<sup>6</sup> :

- **Campus au Liban** : 4 à Beyrouth et 1 à Mar Roukoz
  - Campus des sciences médicales – CSM, Rue de Damas, Beyrouth
  - Campus des Sciences humaines – CSH, Rue de Damas, Beyrouth
  - Campus de l'Innovation et du sport – CIS, Rue de Damas, Beyrouth
  - Campus des Sciences sociales – CSS, Rue Huvelin, Beyrouth
  - Campus des Sciences et technologies – CST, Mar Roukoz
- **Centres d'études universitaires régionaux au Liban – CEU**
  - Centre d'Études universitaires du Liban-Nord – CEULN, Ras Maska, Tripoli
  - Centre d'Études universitaires du Liban-Sud – CEULS, Bramieh, Saïda
  - Centre d'Études universitaires de Zahlé et de la Békaa – CEUZB, Hazerta, Zahlé
- **Centre universitaire aux Émirats Arabes Unis, à Dubaï**
- **Centres de Soins**
  - 1 centre hospitalier universitaire : Hôtel-Dieu de France – HDF
  - 5 centres de soins : dentaires, orthophoniques, psychomoteurs, psychologiques et de radiologie maxillo-faciale
  - 1 centre universitaire de santé familiale et communautaire – CUSFC
- **Pôles technologiques**
  - Pôle technologique de Berytech
  - Berytech santé et technologie
  - Berytech digital Park
  - Pôle technologie santé
- **Culture**
  - Centre Académique japonais – CAJAP
  - Institut Confucius – ICUSJ

---

<sup>5</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015, article 2 et 3](#)

<sup>6</sup> [Site USJ en chiffre](#)

- Bibliothèque universitaire : 5 branches
- Bibliothèque patrimoniale
- 2 théâtres : Théâtre Béryte, Théâtre Monnot
- Université pour tous
- 2 musées : Musée de préhistoire libanaise, Musée des minéraux (mim)
- 2 maisons d'édition : Presses de l'USJ, Éditions de l'USJ
  
- **Chaires universitaires**
  - Chaire de Droit Continental
  - Chaire de l'Éducation à l'écocitoyenneté et au développement durable
  - Chaire UNESCO d'Études comparées des religions, de la médiation et du dialogue
  - Chaire Riad El Solh
  - Chaire de Management de la sécurité routière, Fondation Renault-Université Saint-Joseph de Beyrouth
  - Chaire Louis D. institut de France d'anthropologie interculturelle
  - Chaire Senghor de la francophonie
  
- **Sport**
  - Centre sportif
  - Complexe de terrains de sports couverts
  
- **Autres**
  - Bureau administratif à Paris (France)
  - Résidence universitaire pour les étudiants à Beyrouth (Liban)
  - Garderie pour les enfants du personnel à Beyrouth (Liban)
  - 1 Restaurant d'application : L'atelier

En 2016-2017, l'USJ comptait 377 enseignants cadrés et 1459 non-cadrés, 543 membres de personnel administratif, 9807 étudiants réguliers et 2343 irréguliers.



## 1.2. MISSION DE L'USJ

La mission de l'Université est énoncée dans sa Charte : « *La mission fonctionnelle, ou préoccupation professionnelle de l'Université, s'intègre dans un service plus fondamental qui constitue la mission culturelle de l'Université, la mettant au **service de la promotion des hommes*** » (Article 2).

Cette **mission est confirmée en 2017** dans le document Vision USJ 2025<sup>7</sup>. Elle s'articule autour de trois dimensions : la *création de nouveaux savoirs* (recherche), la *transmission de ces savoirs* (enseignement) et la *mise de ces savoirs au service de la société* (service). Ci-dessous un extrait explicitant les composantes de la mission :

- Une université ouverte à tous : à toutes les catégories sociales, à tous les Libanais, quelle que soit leur confession et aux étudiants de la région (Syrie, Irak, pays du Golfe ...) et du monde entier
- Une université soucieuse de développer la formation continue de ses Anciens et des acteurs de la société libanaise et régionale
- Une université de langue et de culture francophone qui privilégie le biculturalisme (français et arabe) et le trilinguisme (français, anglais et arabe)
- Une université au service du pays, de la région du Proche et Moyen-Orient qui privilégie les questions de développement et de justice et qui traduit cette option privilégiée dans ses enseignements et dans le choix de ses projets de recherche
- Une université qui privilégie dans ses enseignements et ses recherches les questions de sens ainsi que l'enseignement et la recherche relatifs aux traditions religieuses présentes au Proche Orient, et particulièrement à leurs dimensions interreligieuses
- Une université qui consacre des moyens humains et matériels importants à la recherche
- Une université ouverte à l'international et qui privilégie l'extraordinaire potentialité que représente le réseau des universités jésuites de par le monde

## 1.3. PROFIL ACADÉMIQUE

Depuis sa fondation, l'USJ assure des **enseignements en accord avec sa mission** énoncée dans sa Charte : « *La promotion humaine qu'elle vise **ne se limite pas à l'acquisition d'une culture et à la maîtrise d'une technique ; elle est ouverte aux questions fondamentales qui***

---

<sup>7</sup> [Vision USJ 2025](#)

*se posent à la conscience de tout homme sur le sens ultime de la vie* » (Article 3). « *La formation professionnelle (y est) ouverte à une formation culturelle* ».

En 2003, l'USJ s'inscrit dans le **Processus de Bologne et adopte le Système européen de transfert de crédits** – ECTS<sup>8</sup>. Elle œuvre depuis pour être en harmonie avec ses lignes directrices et ses **standards qualité**, reconfirmés en mai 2015 à Erevan<sup>9</sup>.

Suite aux recommandations des experts du Conseil de l'Europe d'œuvrer à « *l'appropriation par la communauté universitaire de l'USJ du système ECTS pour assurer un engagement total de la part des enseignants et des étudiants* », plusieurs initiatives ont été prises, dont la création d'une **Commission académique** et d'une **Mission de pédagogie universitaire**, la rédaction d'un **Guide ECTS USJ**<sup>10</sup> explicitant les exigences de ce système en les adaptant au contexte de l'USJ, et un **Manuel de pédagogie universitaire**<sup>11</sup> visant à développer une pédagogie centrée sur l'étudiant. Le **Règlement intérieur des études**<sup>12</sup> traduit cet alignement au *Processus de Bologne*.

L'Université assure des formations dans divers domaines :

- Sciences religieuses
- Sciences médicales
- Sciences et technologies
- Sciences sociales
- Lettres et sciences humaines

Elle compte **13 facultés, 15 instituts, 7 écoles**, un **centre hospitalier universitaire**, une **Université pour tous** - UPT et **7 chaires** qui jouissent d'une autonomie administrative, scientifique et financière dans le cadre des Statuts de l'Université<sup>13</sup>.

Ces institutions sont logées à Beyrouth ou dans sa banlieue. Certaines formations sont également assurées dans les centres régionaux et aux Émirats arabes unis (Dubai), comme le montre le Tableau 1 ci-dessous :

---

<sup>8</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

<sup>9</sup> [Communiqué de Yerevan, Processus de Bologne, 2015](#)

<sup>10</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

<sup>11</sup> [Manuel de pédagogie universitaire USJ, 2014](#)

<sup>12</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>13</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

Facultés, Instituts et Écoles	Campus Beyrouth et banlieue					Centres d'Études universitaires régionaux			Centre Universitaire hors Liban
	CSH	CST	CSS	CSM	CIS	Nord	Sud	Zahlé	Dubaï
École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB	X								X
École Libanaise de formation sociale – ELFS	X					X			
Faculté des Langues et de traduction – FDLT	X					X	X	X	
Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	X					X	X	X	
Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU	X					X			
Faculté des Sciences religieuses – FSR	X								
Institut de Lettres orientales – ILO	X								
Institut d'Études islamo-chrétiennes – IEIC	X								
Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV	X								
Institut Libanais d'éducateurs – ILE	X					X			
Institut Supérieur de sciences religieuses – ISSR	X								
École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB		X						X	

Faculté des Sciences – FS		X				X	X	X	
Faculté d'Ingénierie – FI		X							
Institut de Gestion des entreprises – IGE		X							
Institut National des télécommunications et de l'informatique– INCI		X							
École Supérieure d'ingénieurs agroalimentaires – ESIA								X	
École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM								X	
ESMOD - Formation en stylisme et modélisme			X						
Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP			X						X
Faculté de Gestion et de management – FGM			X			X	X	X	
Institut des Sciences politiques – ISP			X						
Institut Supérieur des sciences de l'assurance – ISSA			X						
Institut Supérieur d'études bancaires – ISEB			X						
École de Sages-femmes – ESF				X					
École des Techniciens de laboratoire d'analyses médicales – ETLAM				X					

Faculté de Médecine – FM				X					
Faculté de Médecine dentaire – FMD				X					
Faculté de Pharmacie – FP				X					
Faculté des Sciences infirmières – FSI				X					
Institut Supérieur de santé publique – ISSP				X					
Faculté de Sciences économiques – FSE					X				
Institut de Physiothérapie – IPHY					X				
Institut de Psychomotricité – IPM					X				
Institut d'Ergothérapie – IET					X				
Institut Supérieur d'orthophonie – ISO					X				

Tableau 1 : Liste des institutions et implémentation géographique des formations<sup>14</sup>

#### 1.4. PROFIL DE LA RECHERCHE

La Charte<sup>15</sup> énonce la représentation et la place de la recherche à l'USJ : recherche **constitutive de la formation**, relative à **toutes les disciplines**, à **visée humaniste, au service de la région**. Selon la Charte : « l'USJ se veut un milieu stimulant pour la recherche culturelle et scientifique. D'une part, cette recherche universitaire est **nécessaire à la formation des étudiants**, (...) et contribue à la formation permanente des professeurs. D'autre part, l'Université Saint-Joseph estimerait manquer à une partie de sa mission si ses membres ne prenaient une part active dans la réalisation de programmes de recherche, notamment ceux **qui intéressent à titre spécial le Liban ou le Proche-Orient**, et cela, soit dans des centres de recherche dépendant de l'Université, soit en collaborant avec des

<sup>14</sup> [Guide des formations, 2018-2019](#)

<sup>15</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

centres indépendants dotés de moyens plus importants (...) ». Toujours selon la Charte : « (...) l'USJ **assume sa tâche de recherche dans la perspective chrétienne** qui fut la sienne dès sa fondation. La promotion humaine qu'elle vise ne se limite pas à l'acquisition d'une culture et à la maîtrise d'une technique ; **elle est ouverte aux questions fondamentales** qui se posent à la conscience de tout homme sur le sens ultime de la vie ». Un des articles de la Charte stipule que l'Université « reconnaît le droit **de chaque discipline** de se développer dans la liberté propre à la recherche, selon ses principes et ses méthodes particulières. »

Le document *Vision USJ 2025* **confirme cette représentation et la développe**. En effet, il y est écrit : « Nous voulons que notre Université continue à développer la **recherche de qualité, partie intégrante de notre formation, répondant notamment aux besoins nationaux et régionaux**. Nous veillerons à créer de nouvelles écoles doctorales couvrant toutes les disciplines et à renforcer celles existantes. Nous l'imaginons multiplier le nombre de ses doctorants et promouvoir les publications ».

Les recherches réalisées sont **intégrées à l'enseignement, transférées au monde du travail, publiées ou présentées** dans des plateformes nationales et internationales. (Voir les détails dans les rubriques 6.5, 6.7 et 6.11)

## 1.5. PROFIL AU NIVEAU DU SERVICE À LA SOCIÉTÉ

Le service à la société, considéré comme **une des trois dimensions de l'USJ** selon sa Charte<sup>16</sup>, concerne **toute la société et non une communauté et classe sociale** : « L'Université Saint-Joseph n'accepte pas d'être au service exclusif d'une classe sociale ou d'une communauté ethnique (...) Appartenant à une société donnée, elle espère cependant en être le ferment ». Cette affirmation de la Charte a une **profonde signification dans un système d'enseignement supérieur largement confessionnel**.

Le **document Vision USJ 2025 le confirme** : « L'Université carrefour qui se présente comme interface culturelle et qui cherche à aider individus et communautés à répondre au pari pascalien du XXI<sup>e</sup> siècle : comment la communauté peut-elle devenir une communauté en relation avec d'autres et comment l'individu peut-il devenir l'individu en relation avec d'autres ? »

<sup>16</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

L'engagement citoyen de l'USJ se traduit à divers niveaux :

### ACADÉMIQUE

- Obligation pour tout étudiant de premier cycle de s'inscrire à un nombre de crédits traitant de questions de sens ou de sujets citoyens, figurant dans la catégorie « Formation générale USJ ».
- Allocation de crédits à des unités d'enseignement relatives au service à la société

### RECHERCHE

- Projets de recherche à portée sociétale
- Consignes pour privilégier dans les recherches les questions philosophiques, celles relatives aux traditions religieuses du Proche-Orient et plus spécialement les dimensions interreligieuses ainsi que les questions de développement, justice, gestion de conflits, classes sociales et violence.

### DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE CITOYENNE DANS LA VIE ÉTUDIANTE

Les initiatives sont nombreuses. Nous citerons à titre d'exemple :

- La Journée de la Démocratie<sup>17</sup> : élections des bureaux des amicales avec la participation de plus de 5673 étudiants en 2017-2018
- Le Parlement des étudiants de l'Institut des Sciences politiques – ISP
- Le club libanais de débat
- Les sessions de médiation que la *Vision USJ 2025* prévoit de renforcer
- La simulation parlementaire des étudiants
- Le Forum annuel pour la promotion des initiatives citoyennes à l'Université, organisé en collaboration avec l'Université américaine de Beyrouth – AUB.
- La soirée du bénévolat
- La formation à la vie associative
- Les Unités d'enseignement d'intervention éducative communautaire créditées
- La participation à des rencontres et compétitions internationales de jeunes : Championnat international de débat francophone, Compétition internationale de médiation commerciale, Jeux de la francophonie ...
- La participation au projet Erasmus plus *Student Empowerment, Engagement and Representation in Lebanese Universities*

---

<sup>17</sup> [Site des amicales d'étudiants des institutions](#)

## ENGAGEMENT SOCIAL DIRECT

- **Opération 7<sup>ème</sup> jour :**

Durant la guerre de l'été 2006, l'USJ lance l'Opération 7<sup>ème</sup> jour<sup>18</sup>. Étudiants et enseignants sont appelés à consacrer une partie de leur temps libre au service de la communauté nationale sans discrimination aucune et selon leurs champs d'expertise : restauration d'infrastructures ou organisation des loisirs pour les enfants déplacés. Cette initiative se développe rapidement les années suivantes hors du contexte de la guerre. Elle couvre les axes suivants :

- Citoyenneté et Droits de l'homme
- Culture et Patrimoine
- Dialogue et Médiation
- Environnement et Urbanisme
- Éducation
- Développement social
- Gestion, Économie et Entrepreneuriat
- Santé

Parmi les projets de l'Opération 7<sup>ème</sup> jour :

- Le projet pour les prisons
- Le tri des déchets en collaboration avec Arc-en-ciel
- Le « Campus antitabac » en collaboration avec « Tobacco free »
- La prévention contre la drogue en collaboration avec Skoun
- La journée « Stop aux sacs plastiques » en collaboration avec l'Agence universitaire de la francophonie – AUF
- Le projet de soutien scolaire en collaboration avec Offre Joie

Un Réseau se constitue autour de cette initiative, une revue est publiée et le nombre de projets s'accroît.

- **Offre de services à la société :**

L'USJ propose divers services de soins à la société à travers les centres spécialisés évoqués dans la rubrique 1.1 dont les missions et les activités sont déclinées dans le document *Centres relatifs au service à la société*. Ces services sont également assurés par les institutions à travers des projets spécifiques. À titre d'exemple, le programme de formation professionnelle inclusive pour jeunes de 15 ans et plus ayant

<sup>18</sup> [Site de l'Opération septième jour](#)

des déficiences intellectuelles, projet en partenariat entre l'Université pour tous - UPT et l'association « Include », dont le démarrage est prévu pour octobre 2018.

## ACTIVITÉS SOCIO-CULTURELLES

Les activités socio-culturelles sont nombreuses. À titre d'exemple, en 2016-2017, l'USJ compte :

- **34 clubs étudiants**<sup>19</sup> qui développent des compétences citoyennes à travers des activités récréatives.
- **Des plateformes culturelles** ouvertes au public, évoquées dans la rubrique 1.1.

**L'Université pour tous – UPT** est devenue un vrai pôle culturel à Beyrouth. Cette structure assure depuis 1997 des enseignements dans de nombreux domaines (littérature, philosophie, psychologie, histoire, cinéma, santé, arts plastiques et autres) à un public d'adultes. Ces dernières années, l'UPT a élargi son implantation géographique (ouvrant une antenne à Dubaï), son offre de formation et ses activités, y introduisant des voyages culturels et autres initiatives.

Par ailleurs, des conférences, rencontres débats et tables rondes sont organisées par les institutions de l'USJ à un rythme quasi quotidien.

La *Vision USJ 2025* confirme cet engagement sociétal et culturel dans la cité.

## VIE SPIRITUELLE

**La pastorale**<sup>20</sup>, présente sur tous les campus et dans les centres régionaux, est ouverte à tous. Elle est animée par un aumônier et des étudiants représentés par un coordinateur. Des événements y sont organisés tout au long de l'année. Ils sont souvent l'occasion d'échanges entre campus, comme le week-end « inter-USJ », et d'échanges avec d'autres universités, comme les camps d'été.

**Les aumôneries** sont également ouvertes à tous. Elles s'adressent aux étudiants, membres du personnel administratif et enseignants. Elles proposent une formation théologique, assurent les célébrations eucharistiques et organisent des activités à visée sociale.

---

<sup>19</sup> [Liste et règlements des clubs étudiants](#)

<sup>20</sup> [Site de la Pastorale universitaire](#)

## 1.6. POSITIONNEMENT ET INSCRIPTION DANS LE CONTEXTE NATIONAL, RÉGIONAL ET INTERNATIONAL

L'USJ a été fondée **en réponse aux besoins du pays et de la région du Proche et Moyen-Orient**. Servir le pays et la région est sa **raison d'être**. Son évolution prouve qu'elle a été fidèle à cette mission. Elle a toujours allié son rôle pour la promotion de la francophonie à un fort ancrage au service du pays et de la région. Elle se positionne sur la scène libanaise et régionale comme **acteur politique, social et culturel prônant des valeurs humanistes déclarées**<sup>21</sup>.

Comme évoqué précédemment <sup>22</sup>, elle privilégie dans ses enseignements et ses recherches des thèmes d'intérêt pour cette partie du monde.

Pour ce qui est de l'enseignement, l'article 2 de la *Charte*, « Préoccupation professionnelle et mission culturelle », précise que l'Université a la mission d'assurer à ses étudiants une **formation adaptée à la société dans laquelle ils vivent**. Elle insiste sur celle « *d'éduquer des diplômés hautement qualifiés et des citoyens responsables capables de s'intégrer dans tous les secteurs de l'activité humaine en offrant des qualifications appropriées, y compris une formation professionnelle, associant des connaissances et des compétences de haut niveau, à l'aide de cours et de programmes adaptés en permanence aux besoins présents et futurs de la société* ».

Pour ce qui est de la recherche, les enseignants de l'USJ sont encouragés à prendre « *une part active dans la réalisation de programmes de recherche, notamment ceux qui intéressent à titre spécial le Liban ou le Proche-Orient* ».

Pour conserver son rôle dans cette région du monde essentiellement anglophone, l'USJ a su relever le défi de développer le trilinguisme (français, arabe et anglais) tout en sauvegardant son identité d'université francophone. Ce choix du trilinguisme représente une grande valeur ajoutée à ses diplômés et leur assure une meilleure insertion sur le marché du travail.

La *Vision USJ 2025* confirme son positionnement comme « *établissement de langue et de culture francophone, qui privilégie le biculturalisme (français et arabe) et le trilinguisme (français, anglais et arabe)* ».

Par ailleurs, l'USJ comprend des membres de **toute la communauté nationale**. Elle est engagée dans le respect du **pluralisme** évoqué à plusieurs reprises dans sa *Charte* et qui revêt un sens particulier dans cette partie du monde.

<sup>21</sup> [Allocution du Recteur, L'USJ et son engagement pour la citoyenneté, mars 2017](#)

<sup>22</sup> [Vision USJ 2025](#)

Cet engagement est confirmé dans la Vision USJ 2025 : « **Accessible à toutes les classes sociales et à toutes les communautés, au service du pays et de la région, elle favorise, dans l'enseignement et la recherche, les questions de développement et de justice ainsi que les questions de sens. Ouverte à l'international, elle tient à bénéficier de l'extraordinaire potentialité que représente le réseau des universités jésuites de par le monde.** »

L'USJ est présente au Liban et dans les régions à travers ses campus et centres régionaux, ainsi que dans les pays du Golfe à travers son antenne de Dubaï.

**L'élite intellectuelle, professionnelle et politique du Liban, de la région et du monde compte de nombreux diplômés de l'USJ :** 6 présidents de la République, 92 ministres, 61 ambassadeurs, sans compter les grandes figures nationales et internationales.

ci-dessous la distribution des diplômés de l'USJ dans le monde, selon l'année de leur dernière diplôme et les chiffres de la dernière année.

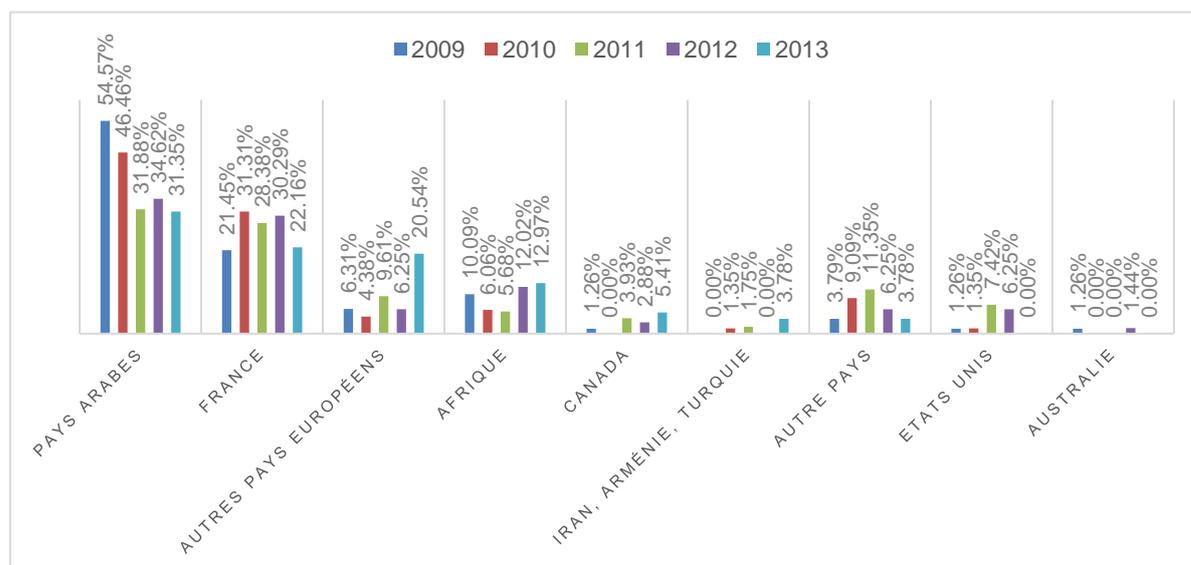


Figure 1 : Distribution des diplômés de l'USJ dans le monde selon l'année de leur dernière diplôme (échantillon 1317 diplômés)

Chaque institution a une association pour ses Anciens. Par ailleurs, une association d'Anciens de l'USJ a été fondée dans 14 pays. Une Fédération regroupe toutes les associations mentionnées. Un Bureau des Anciens, relevant du Recteur, gère opérationnellement les relations entre celui-ci et les anciens étudiants.

L'USJ et ses institutions sont membres de 81 associations et réseaux régionaux et internationaux à titre institutionnel. Ce chiffre dépasse la centaine en comptant les adhésions individuelles des enseignants.

En 2017, l'USJ améliore son positionnement international<sup>23</sup>:

- QS World Ranking 2018, qui porte sur 22 000 universités dans le monde, la fait figurer **parmi les 500 meilleures universités du monde**.
- QS Arab Ranking 2018 et QS World Ranking 2018 la classent **deuxième au Liban** sur une liste de 10 universités et **douzième dans les pays arabes** sur une liste de 270 universités.
- Unirank et Webometrics la classent **deuxième** au Liban.

## 2) WHAT IS THE STRATEGY OF THE UNIVERSITY WITH REGARD TO THE SOCIETY? HOW DOES THIS FIT INTO THE INSTITUTIONAL PROFILE AND STRATEGY? HOW DOES THE UNIVERSITY REACT TO SOCIETAL NEEDS OF THE REGION? WITH WHICH SERVICES? ARE THERE ANY CO-OPERATIONS WITH SOCIETAL ACTORS?

### 1.7. STRATÉGIE SOCIÉTALE EN RELATION AVEC LE PROFIL ET LA STRATÉGIE DE L'UNIVERSITÉ ET COOPÉRATION AVEC LES ACTEURS

En alignement avec la mission de l'Université, la Vision USJ 2025 énonce ce qui suit : « Nous voulons que notre Université devienne de plus en plus, un grand carrefour où s'entrecroisent les chemins du **service de l'interreligieux**, et de **l'interculturel**, de la **citoyenneté** et de la **convivialité** ».

Elle fixe des priorités qui explicitent sa stratégie sociétale

#### Priorités relatives à l'enseignement :

- *À l'approche technique adoptée, viendra s'ajouter le souci majeur de la formation humaine et sociale de l'étudiant.*
- *Meilleure identification de nouveaux programmes correspondant à de réels besoins et à une meilleure prise en compte du développement durable et des concepts de justice et de responsabilité sociale*

<sup>23</sup> [QS Ranking results, 2018](#)

**Priorité relative à la recherche :**

- *Développer la recherche de qualité, partie intégrante de notre formation, répondant notamment aux besoins national et régional*

**Priorités relatives à la vie étudiante :**

- *Une Université qui assure notamment un approfondissement des unités d'enseignement de culture générale et citoyenne au service de la promotion des personnes*
- *Nous veillerons à renforcer la participation des étudiants aux activités de l'Université, à les associer aux organes de prise de décision.*

**Priorité relative aux soins de santé :**

- *Importance aussi bien scientifique qu'humaine*

**Priorité au niveau culturel :**

- *Nous voulons que notre Université (...) renforce son rôle dans la promotion de la culture libanaise, arabe et internationale.*

**Priorité au niveau de la relation avec les entreprises**

À ces priorités s'ajoutent d'autres transversales, telles le souci de devenir une université verte

Les acteurs de la société sont au cœur de la mission de l'USJ et de la Vision USJ 2025. Les catégories ci-dessous y sont privilégiées :

- Autorités publiques
- Entreprises/Professionnels
- Universités
- Associations
- Médias
- Bailleurs de fonds
- Organisations internationales

La collaboration avec ces acteurs est active, tant au niveau central qu'à celui des institutions, au Liban et à Dubaï. La Vision USJ 2025 prévoit de la renforcer.

3) WHICH OBJECTIVES IN THE AREAS OF TEACHING AND LEARNING, RESEARCH, INTERNATIONALISATION, INSTITUTIONAL GOVERNANCE HAS THE UNIVERSITY DEFINED? HOW DO THEY RELATE TO THE PROFILE OF THE UNIVERSITY? WHAT ARE THE INSTITUTION'S OBJECTIVES IN DEVELOPING ITS RELATIONSHIP TO SOCIETY? WHAT ARE THE INSTITUTION'S PRESENT AND FUTURE PRIORITIES, WHICH DEVELOPMENT PLANS EXIST FOR THE FUTURE?

### 1.8. PRIORITÉS, OBJECTIFS ET ARTICULATION AVEC LE PROFIL

Pour 2017-2018, **trois priorités** ont été définies et communiquées par le Recteur à la communauté universitaire :

- L'accréditation et l'Assurance qualité de l'Université
- L'évaluation de la recherche
- L'usage d'outils numériques

Les **priorités au niveau de l'Université, directement liées au processus d'accréditation**, ont été définies par l'Équipe opérationnelle Assurance qualité, approuvées par le Recteur et le Comité de pilotage Assurance qualité puis implémentées.

Les **priorités et objectifs stratégiques de l'Université à plus long terme (2025)** ont été définis à la lumière de sa mission, de sa vision et de l'analyse de son environnement.



Figure 2 : Alignement stratégique de l'USJ

La Vision USJ 2025 identifie **9 priorités stratégiques** :

1. *Une université qui continue à être la référence d'excellence en matière de formation universitaire*
2. *Une université qui continue à développer la recherche de qualité*
3. *Une université qui confirme et conforte la place remarquable de l'enseignant-chercheur*
4. *Une université qui accorde toute la place qu'il faut à la vie étudiante et aux besoins des étudiants*
5. *Une université qui devienne de plus en plus un grand carrefour où s'entrecroisent les chemins du service de l'interreligieux, de l'interculturel, de la citoyenneté et de la convivialité*
6. *Une université qui ait une mission de plus en plus pertinente dans le domaine de la santé*
7. *Une université qui continue à développer sa mission dans le domaine de l'entrepreneuriat*
8. *Une université qui renforce ses liens avec ses Anciens*
9. *Une université qui, dans le respect de sa Charte, renforce son rôle dans la promotion de la culture libanaise, arabe et internationale*

Pour assurer ces priorités, le Plan d'action 2018-2025 fixe **22 objectifs**, répartis sur **9 axes**.

---

#### 4) ON WHICH LEVELS ARE OBJECTIVES DEFINED (ON INSTITUTIONAL AND FACULTY LEVEL)? WHAT IS THE PROCESS TO DEFINE OBJECTIVES?

---

##### 1.9. PALIERS DE DÉFINITION DES OBJECTIFS

**Au niveau central**, les instances de prise de décision de la planification stratégique sont les suivantes :

- Le **Recteur** qui pilote la conception du plan stratégique et s'assure de son alignement sur la mission et à la vision de l'Université
- Les **Vice-Recteurs** qui proposent des objectifs et des initiatives relatives à leur domaine, en prenant en considération la vision de l'USJ ainsi que leur analyse de la situation interne et externe
- Le **Conseil restreint** qui se prononce sur le plan stratégique proposé

- Le **Conseil de l'Université** discute le plan stratégique soumis par le Conseil restreint puis le valide
- Le **Conseil stratégique** de l'USJ qui a une fonction consultative et émet un avis sur les questions stratégiques de l'Université

**Au niveau des institutions** (facultés et instituts), leurs **Conseils** élaborent le plan stratégique qui les concerne, aligné sur celui de l'Université.

### 1.10. PROCESSUS DE DÉFINITION DES OBJECTIFS AU NIVEAU CENTRAL

L'USJ a suivi un processus participatif pour définir sa stratégie à la lumière de sa **mission**, de l'analyse de son **environnement interne et externe**, des **besoins des parties prenantes** et de **l'apport des différentes institutions**.

Ce processus a été piloté par le Recteur. Des focus groupes ont été organisés avec des représentants des parties prenantes : étudiants, enseignants, Anciens, partenaires, doyens ou directeurs, Conseils d'institutions, représentants du marché du travail.

À partir de 2018-2019, le pilotage du plan stratégique sera renforcé par des indicateurs précis. Un *Manuel des indicateurs* est en cours de rédaction.



Figure 3 : Processus stratégique à l'USJ

## 1.11. PROCESSUS DE DÉFINITION DES OBJECTIFS AU NIVEAU DES INSTITUTIONS (FACULTÉS ET INSTITUTS)

Au niveau des facultés et instituts, c'est le **Conseil de l'institution** qui définit et valide les objectifs stratégiques.

Pour faciliter ce processus, l'Équipe Assurance qualité a rédigé, en 2017, un *Guide de planification stratégique*, a organisé des ateliers de formation et a assuré un accompagnement aux institutions qui l'ont souhaité.



Figure 4 : Alignement de la planification des institutions sur la Vision USJ 2025

Les objectifs et plans d'action au niveau des institutions sont déclinés selon les étapes suivantes :

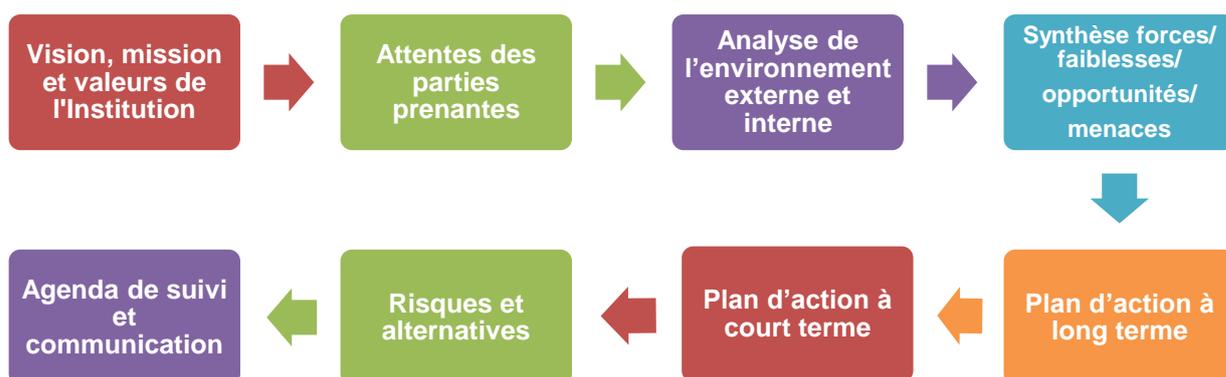


Figure 5 : Processus stratégique au niveau des institutions

## 5) WHAT IS THE STRATEGY TO REACH OBJECTIVES? HOW IS THE STRATEGY DEFINED ON INSTITUTIONAL AND FACULTY LEVEL? HOW DO FACULTIES SUCCEED IN IMPLEMENTATION? HOW DOES THE UNIVERSITY DEAL WITH CONFLICTS IN OBJECTIVES OR STRATEGIES BETWEEN FACULTY AND INSTITUTIONAL LEVEL?

### 1.12. STRATÉGIE POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

L'Université a élaboré un plan d'action<sup>24</sup> pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle œuvre pour développer une culture qualité et envisage, à terme, l'accréditation de ses services centraux et de ses programmes d'enseignement (sachant que certains sont déjà accrédités ou en cours). L'évaluation de l'atteinte des objectifs est une question d'actualité pour l'USJ.

De nombreux projets du plan d'action sont finalisés ou largement entamés. À titre d'exemple :

#### Au niveau pédagogique et académique :

- Rédaction d'un **Code de l'enseignant**<sup>25</sup> moderne tenant compte du ressourcement des enseignants et des diverses formes que peuvent prendre les publications
- Développement d'une **pédagogie active** à travers diverses activités de formation et un outillage assurés par la Mission de pédagogie universitaire<sup>26</sup> en collaboration avec les institutions et les enseignants
- **Révision des programmes** en fonction des référentiels de compétences exigés pour tous les diplômes
- Développement de la **culture de l'ECTS**<sup>27</sup>
- Introduction d'**unités d'enseignement optionnelles fermées (appelées formation générale USJ) relatives à la formation citoyenne**, l'éthique, l'ouverture disciplinaire et les sciences religieuses
- Développement de **programmes en anglais** répondant aux besoins de la région
- Développement de **formations continues** répondant aux besoins du Liban et de la région et création d'un Bureau de développement régional<sup>28</sup>

<sup>24</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>25</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

<sup>26</sup> [Site de la Mission de pédagogie universitaire-MPU](#)

<sup>27</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

<sup>28</sup> [Brochure du Bureau de Développement régional et programmes externes, janvier 2018](#)

- Renforcement de **l'usage du numérique** dans les domaines administratif et académique<sup>29</sup>

#### Au niveau de la recherche :

- Élaboration d'une **politique de la recherche**
- **Support** aux chercheurs : montage de projets et financement
- **Ouverture aux partenariats avec les entreprises**

#### Au niveau international :

- Développement de **programmes d'enseignement** ouverts à la région et à l'international
- Renforcement du **Centre de Dubaï**
- Activation des réseaux d'**Alumni** dans le monde
- Engagement de **nouvelles collaborations**
- Développement de **programmes d'enseignement avec des partenaires internationaux** (doubles diplômes et cotutelles de thèse internationales)

---

## 6) HOW DOES THE UNIVERSITY ASSURE THAT THE STRATEGY IS REALISTIC? HOW DOES THE UNIVERSITY EVALUATE THE SUCCESS OF ITS STRATEGY AND THE ACHIEVEMENT OF ITS OBJECTIVES?

---

### 1.13. RÉALISME DE LA STRATÉGIE ET ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE ET DES OBJECTIFS

Dans l'élaboration de sa stratégie, l'USJ a tenu compte des données de son **autoévaluation** et des **recommandations des évaluations externes**.

Les données fournies par l'Observatoire universitaire des réalités sociales et économiques – OURSE<sup>30</sup> sur le **devenir des diplômés** montrent un taux d'employabilité très élevé, preuve de la pertinence de la stratégie académique. Les **enquêtes de satisfaction** des enseignants et des étudiants effectuées en 2016-2017, ainsi que le bon positionnement dans les **classements internationaux**<sup>31</sup>, éclairent également, en partie, l'atteinte de certains objectifs.

---

<sup>29</sup> [Blog de l'Unité de nouvelles technologies éducatives-UNTE](#)

<sup>30</sup> [Site de l'Observatoire universitaire de la réalité socio-économique](#)

<sup>31</sup> [QS World University Ranking, 2018](#)

Actuellement, les institutions et Services centraux rédigent un rapport d'activités annuel plutôt qu'un rapport d'évaluation. L'usage intégré et systématisé des sources ci-dessous facilitera l'objectivation de l'évaluation, la comparabilité des résultats et le recours à des ajustements ciblés :

- Indicateurs du plan stratégique
- Évaluations continues
- Enquêtes de satisfaction
- Rapport de gestion
- Résultats des classements internationaux<sup>32</sup>
- Données de l'autoévaluation
- Résultats de l'évaluation externe

---

## 7) HOW DOES THE INSTITUTION ASSURE EQUAL OPPORTUNITIES AND DIVERSITY? IS THERE A STRATEGY FOR EQUAL OPPORTUNITIES AND DIVERSITY?

---

### 1.14. OPPORTUNITÉS ÉGALES ET DIVERSITÉ

La Charte<sup>33</sup> évoque le nécessaire « **pluralisme universitaire** » qui a « *au Liban, un caractère spécifique* » et « *qui répond à la volonté de la Nation de sauvegarder et de développer la richesse de sa personnalité culturelle* ». Elle énonce clairement, et à plusieurs reprises, les questions d'opportunités égales et de diversité : « (...) Les membres de **toutes les communautés confessionnelles** (...) ont vocation de participer ensemble à cette promotion (...) ». « L'Université Saint-Joseph **n'accepte pas d'être au service exclusif d'une classe sociale ou d'une communauté ethnique** ; c'est pourquoi elle attache une spéciale importance à la **diversification** du recrutement de ses enseignants et de ses étudiants. Elle **n'accepte pas non plus d'être asservie par une idéologie** (...) ». L'article 6 est dédié aux questions d'égalité et de liberté : « *Indépendance confessionnelle et politique. Liberté d'accueil et de jugement* ».

Le Règlement intérieur administratif, le Code de l'enseignant<sup>34</sup>, le Règlement intérieur des études<sup>35</sup> ainsi que la planification de l'infrastructure confirment l'engagement du respect de la diversité et des opportunités égales.

---

<sup>32</sup> [QS Ranking results, 2018](#)

<sup>33</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

<sup>34</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

<sup>35</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

Le Règlement intérieur administratif stipule à l'article 5 intitulé « Non-discrimination » que : « L'Université adopte une **politique de non-discrimination**. Elle s'interdit de traiter un membre du personnel différemment des autres en raison de son appartenance, quelle qu'elle soit. Tout membre du personnel qui souffre de discrimination doit informer l'Administration afin qu'elle prenne les mesures nécessaires. » Selon l'article 49, « (...) l'USJ **s'interdit toute discrimination sur base confessionnelle** et elle attache une importance particulière à la **diversification du recrutement de ses enseignants et de ses étudiants**. »<sup>36</sup>

Dans la rubrique du site relative aux offres d'emploi<sup>37</sup>, figure la phrase suivante : « (...) l'USJ **offre des opportunités d'emploi égales** à tout candidat de nationalité libanaise et de dix-huit ans révolus, sans distinction de sexe, race ou religion ».

La promotion du personnel académique et administratif se fait selon le **mérite ou l'ancienneté**, comme le montrent le Code de l'enseignant et le Règlement intérieur du personnel.

#### **Au niveau du genre :**

En 2016-2017, l'USJ compte 2 femmes sur les 5 Vice-Recteurs, 33% de femmes à la direction de services, 46% parmi les doyens et 59% parmi les directeurs d'instituts et d'écoles, 50% du corps enseignants et 64% des étudiants.

ci-dessous la distribution, en 2016-2017, des étudiants réguliers de sexe féminin selon les facultés, incluant leurs institutions rattachées.

<b>Facultés incluant leurs Institutions rattachées</b>	<b>2016-2017</b>
Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP	54%
Faculté de Gestion et de management – FGM	53%
Faculté de Médecine – FM	67%
Faculté de Médecine dentaire – FMD	61%
Faculté de Pharmacie – FP	74%
Faculté de Sciences économiques – FSE	58%
Faculté des Langues et de traduction – FDLT	79%
Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	79%
Faculté des Sciences – FS	70%

<sup>36</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>37</sup> [Recrutement à l'USJ](#)

Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU	83%
Faculté des Sciences infirmières – FSI	87%
Faculté des Sciences religieuses – FSR	44%
Faculté d'Ingénierie – FI	65%

Tableau 2 : Pourcentage d'étudiants réguliers de sexe féminin par faculté incluant leurs institutions rattachées, 2016-2017<sup>38</sup>

### Au niveau des catégories sociales :

L'accessibilité à toutes les catégories sociales est assurée par le choix de maintenir les frais de scolarité à un niveau raisonnable, de ne retenir qu'en dernier recours celui de les hausser, d'assurer bourses sociales et autres modalités de soutien financier ainsi qu'un accompagnement aux multiples formes. L'activité intense du Service social en est une preuve.

### Au niveau de la diversité confessionnelle :

La diversité confessionnelle est une réalité quant à la composition des membres du personnel académique et administratif et des étudiants. À partir de 2017-2018, il a été décidé de ne plus relever cette information lors de l'inscription. Ceci sans compter l'ouverture au monde arabo-musulman assurée par la branche de l'USJ à Dubaï.

### Au niveau de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite :

Des aménagements au niveau des bâtiments ont été entrepris permettant l'accès de tous (Campus de l'Innovation et du sport – CIS, Campus des Sciences humaines – CSH, Rectorat, Amphithéâtre Abou Khater, etc.). Tous les **nouveaux bâtiments prévus seront inclusifs**. Cet extrait du compte-rendu de la 183<sup>ème</sup> réunion du Conseil de l'Université l'atteste : « Bâtiments inclusifs : Le Vice-Recteur à l'administration informe le Conseil de l'Université du rapport de diagnostic technique préparé par APAVE et portant sur la conformité des campus aux normes de sécurité incendie ainsi que sur leur accessibilité aux personnes à mobilité réduite. Tous les campus, notamment les plus anciens, ont besoin de grands travaux pour devenir conformes à ces deux aspects; ceci a une incidence financière conséquente; c'est pourquoi des priorités devront être établies de manière à traiter progressivement les recommandations d'APAVE dans la mesure des moyens disponibles. »

<sup>38</sup> La Faculté de Médecine dentaire – FMD, la Faculté de Sciences économiques – FSE, la Faculté des Sciences – FS et la Faculté des Sciences infirmières – FSI n'ont pas d'institutions rattachées.



L'inclusion fait partie des **priorités de la Vision USJ 2025**<sup>39</sup>. L'Université entend développer son infrastructure pour élargir son public étudiant et être effectivement ouverte à tous. Les nouvelles ressources financières prévues faciliteront l'atteinte de cet objectif.

---

## 8) HOW DO THE STUDY PROGRAMMES REFLECT THE PROFILE AND THE STRATEGY OF THE INSTITUTION?

---

### 1.15. COHÉRENCE ENTRE PROFIL ET STRATÉGIE DE L'UNIVERSITÉ ET ENSEIGNEMENT

La question de l'alignement des programmes d'enseignement sur la mission, la vision et la stratégie de l'Université est centrale. La Commission des formations se prononce quant à l'acceptation ou le refus de nouveaux programmes à partir de leur **alignement sur la mission et la vision de l'USJ** et leur pertinence par rapport aux besoins du marché. Ces paramètres figureront dans la grille d'**évaluation des programmes** qui sera systématisée à partir de 2018-2019.

Cette question a été **au centre des préoccupations de l'USJ ces dernières années** et a donné lieu à un chantier qui a débuté en 2012-2013 par la redéfinition des profils de sortie des diplômés en lien avec la mission et la vision de l'institution et avec les besoins du marché. De nombreuses initiatives<sup>40</sup>, évoquées dans la rubrique 3.4 du Rapport, ont été menées pour l'assurer.

---

<sup>39</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>40</sup> [Programme Rencontres pédagogiques, 2017-2018](#)

## GOUVERNANCE





## 1) INFORMATION ABOUT THE LEGAL STATUS OF THE UNIVERSITY WITH THE RIGHTS AND DUTIES

### 2.1. STATUT JURIDIQUE DE L'USJ DÉFINISSANT DROITS ET OBLIGATIONS

Le statut juridique de l'USJ ainsi que les droits et obligations sont énoncés dans sa **Charte**<sup>41</sup>.

L'article 1<sup>42</sup> définit le « statut légal » de l'USJ : « L'Université Saint-Joseph, fondée et animée par la Compagnie de Jésus, est une université **privée libanaise**, ayant son siège social à Beyrouth. Elle est constituée conformément à l'article 10 de la Constitution libanaise sur la liberté de l'enseignement et à la loi du 26 décembre 1961 organisant l'enseignement supérieur au Liban sur la base du pluralisme ». Son Recteur est membre de la Compagnie de Jésus.

L'article 9 « Mission publique » présente l'Université comme : « Établissement privé à caractère scientifique et culturel sans but lucratif », qui « assume une mission publique d'enseignement supérieur et de recherche. Elle jouit à cette fin de la personnalité morale et de l'autonomie administrative, scientifique et financière. »

L'article 4 évoque son « **cadre valoriel** » qui définit les droits et devoirs : « L'Université Saint-Joseph assume sa tâche d'enseignement et de recherche dans la **perspective chrétienne** qui fut la sienne dès sa fondation. La **promotion humaine** qu'elle vise ne se limite pas à l'acquisition d'une culture et à la maîtrise d'une technique ; elle est ouverte aux questions fondamentales qui se posent à la conscience de tout homme sur le sens ultime de la vie (...). Cette perspective implique la **liberté religieuse**. Elle n'entraîne donc **aucune obligation de type juridique pour les membres de la communauté universitaire** ; à plus forte raison, elle ne saurait accepter **aucune discrimination** entre eux sur une base confessionnelle. Elle requiert, par contre, de la part de tous ceux qui participent à la vie de l'Université, **l'engagement de promouvoir un esprit de liberté personnelle et d'ouverture à la vie spirituelle**. Les membres de toutes les communautés confessionnelles, dont la pluralité est une des caractéristiques de la société libanaise, ont vocation de participer ensemble à cette promotion (...). Le service d'une promotion humaine totale, accueillante aux **valeurs spirituelles**, implique le développement et la confrontation de toutes les disciplines auxquelles se consacre l'activité universitaire. L'Université Saint-Joseph reconnaît le droit de chaque discipline de se développer dans la **liberté propre à la recherche**, selon ses principes

<sup>41</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

<sup>42</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

et ses méthodes particulières (...). Elle estime (...) qu'il est de la vocation de « l'Université de promouvoir une collaboration **interdisciplinaire au service de l'homme et de son unité** ».

Les liens avec les institutions rattachées à l'Université sont évoqués dans les Statuts.

Les **mesures opérationnelles** sont énoncées dans plusieurs documents de référence, dont le *Code de l'enseignant*<sup>43</sup>, les Statuts de l'Université<sup>44</sup>, le *Règlement intérieur des études*<sup>45</sup>, le *Règlement intérieur du personnel*. Ces documents spécifient les droits et devoirs relatifs aux diverses fonctions. La *Vision USJ 2025* prévoit d'en expliciter d'autres à travers de nouveaux textes, telle la *Charte d'utilisation des médias sociaux*<sup>46</sup>.

---

## 2) INDEPENDENCE FROM THE FUNDING BODY? HOW IS A BALANCE BETWEEN THE INTERESTS OF THE FUNDING BODY AND THE INSTITUTION'S ACADEMIC FREEDOM ASSURED?

---

### 2.2. AUTONOMIE VIS-À-VIS DES BAILLEURS DE FONDS : ÉQUILIBRE ENTRE INTÉRÊTS DES BAILLEURS DE FONDS ET EXIGENCES DE LIBERTÉ ACADÉMIQUE

L'article 14 de la *Charte*, intitulé « Autonomie financière » affirme **l'autonomie de l'Université**. Il y est écrit : « (...) Il lui appartient de gérer son patrimoine, d'accroître ses ressources et de les répartir en crédits de fonctionnement, de recherche et d'équipements. Cette autonomie n'infirmes pas le droit toujours reconnu aux organismes publics ou privés qui subventionnent l'Université de contrôler l'utilisation de ces fonds. Cette autonomie n'autorise pas non plus l'Université à réaliser des bénéfices, ces bénéfices étant interdits par l'article 9 de la présente Charte. »

La *Vision USJ 2025* confirme le principe d'autonomie financière : « L'USJ croit à l'autonomie de l'Université par rapport à toute instance extérieure ; elle veille au respect de cette autonomie dans l'exercice de ses missions universitaires, de sa gouvernance et de son financement ».

---

<sup>43</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

<sup>44</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

<sup>45</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>46</sup> [Charte des médias sociaux, février 2017](#)

L'Université est **principalement financée par les frais d'inscription** des étudiants. Les recherches de fonds pour les bourses et de donations ont toujours été une préoccupation majeure de l'Organisation centrale.

En 2016 la **Fondation USJ**<sup>47</sup>, rattachée au Recteur et pilotée par un Secrétaire général, voit le jour. Elle vise à contribuer au développement de l'Université grâce à des financements extérieurs. Son énoncé de Mission rappelle que : « *L'Université ne souhaite pas devenir l'apanage des personnes financièrement aisées et tient à maintenir des scolarités modérées pour permettre l'accès aux études supérieures au plus grand nombre d'étudiants* ». « *Mais l'Université souhaite également se développer dans une perspective d'excellence, encourager la recherche, retenir et attirer des enseignants de qualité. Afin de pouvoir concilier ces deux objectifs, l'Université doit donc se lancer dans la recherche de nouvelles sources de financement* ».

Cette Fondation est l'instance centrale « *autorisée à solliciter et recevoir le soutien de ses Anciens, de ses Amis et de toute personne ou institution soucieuse d'appuyer la mission académique et socioculturelle de l'USJ, ainsi que la mission médicale, enseignante et humanitaire de son centre hospitalier universitaire, l'Hôtel-Dieu de France.* » C'est à travers elle qu'il est « *possible de contribuer par des dons et des legs* ».

L'aide peut prendre des formes diverses :

- Soutenir des Chaires
- Financer des Prix
- Accorder des Bourses aux étudiants
- Constituer des fonds nominatifs
- Donner son nom à une salle, un amphithéâtre ou un bâtiment (naming)
- Financer des recherches et des équipements scientifiques
- Financer de nouvelles infrastructures (bâtiments, laboratoires, cafétérias, foyers d'étudiants)
- Soutenir le Centre Hospitalier Universitaire, l'Hôtel-Dieu de France, dans les domaines de la solidarité sociale, des équipements et des infrastructures

Un dispositif a été mis en place pour garantir son bon fonctionnement :

- **Un comité ayant une fonction consultative**, nommé par le Recteur et présidé par lui. Il comprend le Secrétaire général de la Fondation, des représentants de la Fédération des Associations des Anciens, des membres de l'administration et des Amis de l'Alma mater.

<sup>47</sup> [Présentation de la Fondation USJ, novembre 2017](#)

- Le **Service d'audit interne de l'Université** veille à l'application des procédures en vigueur.
- Des **réviseurs d'entreprises** vérifient le respect de l'affectation des biens donnés ou légués.
- L'**audit externe des comptes de l'Université** s'assure de la bonne affectation du patrimoine.
- Un **rapport détaillé** est communiqué aux donateurs et à qui de droit à la fin de chaque exercice.

---

### 3) WHAT ARE THE DECISION-MAKING STRUCTURES AND BODIES OF THE UNIVERSITY AND THE FACULTIES? HOW ARE MANAGEMENT- AND DECISION-MAKING STRUCTURES ORGANISED? HOW ARE DECISION-MAKING POWERS AND COMPETENCIES DIVIDED BETWEEN DIFFERENT LEVELS (INSTITUTIONAL LEVEL, FACULTY LEVEL, LEVEL OF INDIVIDUAL PROFESSORS)? WHAT OPPORTUNITIES DO PROFESSORS, SCIENTISTS, EMPLOYEES, STUDENTS HAVE TO PARTICIPATE IN MANAGEMENT AND DECISION MAKING PROCESSES?

---

#### 2.3. STRUCTURES DE PRISE DE DÉCISION AU NIVEAU CENTRAL

Les Statuts de l'Université<sup>48</sup> et son organigramme définissent les mécanismes et paliers de prise de décision, au niveau central. L'article 61 précise que : « *L'Université Saint-Joseph est administrée par un Conseil. Elle est dirigée par un Recteur assisté d'un Conseil restreint, d'un Secrétaire général et, le cas échéant, de plusieurs Vice-Recteurs. Elle dispose de services généraux.* »

---

<sup>48</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

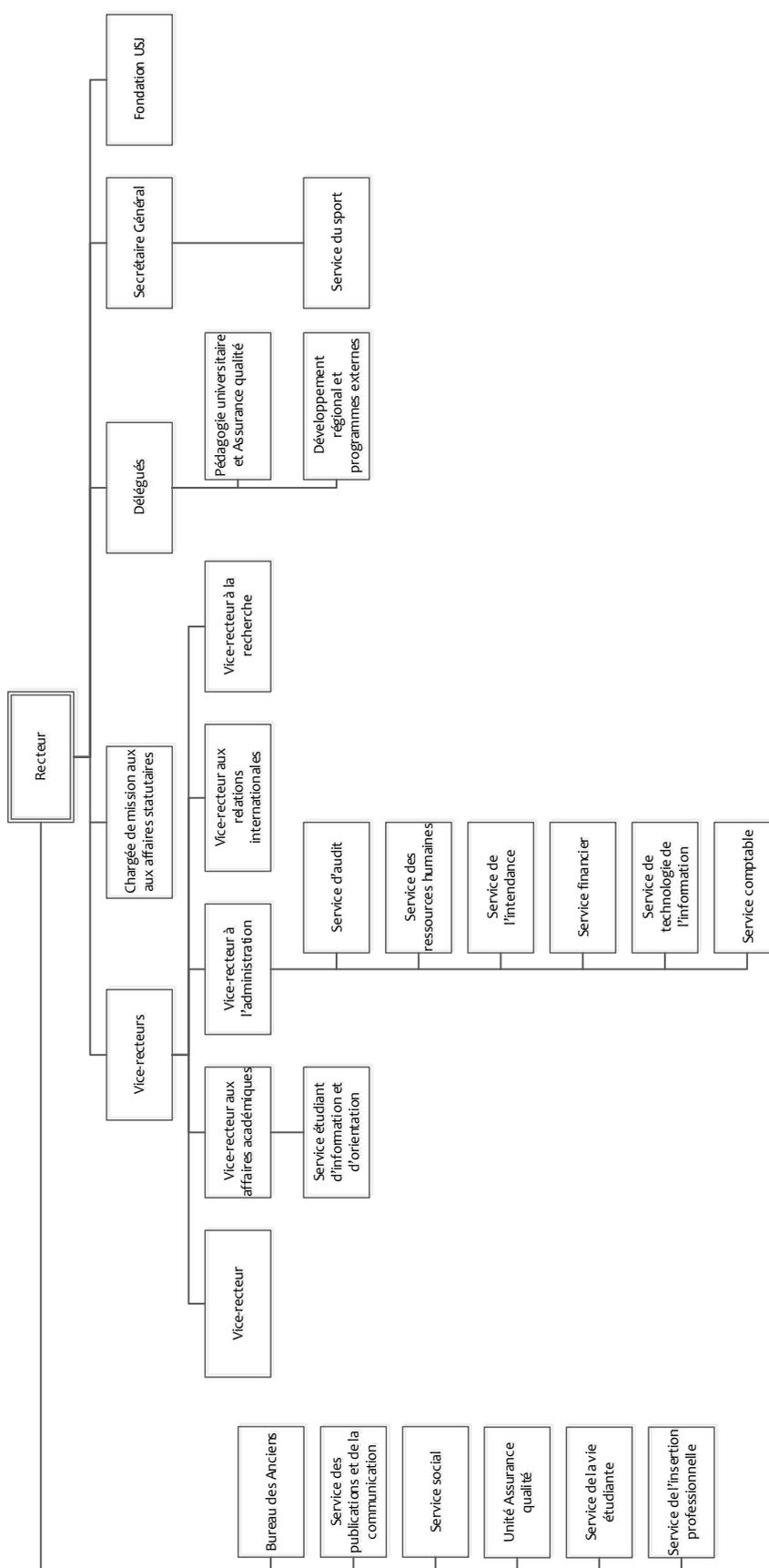


Figure 6 : Structure du Rectorat



## Le Recteur

« Le Recteur de l'Université est nommé par les autorités de la Compagnie de Jésus au Liban parmi trois candidats, membres de la Compagnie, remplissant les conditions de l'article 6 de la loi de l'enseignement supérieur et présentés par le Conseil de l'Université. Le Conseil, à cet effet, doit être convoqué dans les deux mois qui précèdent l'expiration du mandat du Recteur en fonction. Le Recteur est nommé pour cinq ans ; si son mandat expire à une date autre que le 31 juillet, il continue de plein droit à exercer ses fonctions jusqu'au 31 juillet qui suit la date d'expiration de ce mandat. Son mandat est renouvelable. »

« Le Recteur assure la direction de l'Université. À cet effet, l'administration centrale de l'Université est notamment placée sous son autorité. Il est habilité à signer tout document au nom de l'Université et peut déléguer cette signature aux Vice-Recteurs, aux membres du Conseil restreint ou au Secrétaire général de l'Université. La liste des personnes habilitées à signer au nom des facultés et des autres institutions de l'Université est établie avec son accord par les responsables de ces institutions. »

## Les Vice-Recteurs

« Le Recteur peut se faire assister d'un ou de plusieurs Vice-Recteurs qu'il peut notamment charger de la direction de l'un ou l'autre des services de l'administration centrale de l'Université dont il est question plus loin. Le ou les Vice-Recteurs sont alors nommés par le Recteur après avis favorable du Conseil de l'Université. Le ou les Vice-Recteurs tiennent du Recteur leurs pouvoirs, la durée et l'étendue de ces derniers ; il s'agit donc toujours d'un pouvoir délégué. La durée du mandat du ou des Vice-Recteurs peut être inférieure à celle du mandat du Recteur qui les a nommés mais elle ne peut excéder cette dernière. »

Actuellement, le Recteur est assisté par 5 Vice-Recteurs :

- Vice-Recteur
- Vice-Recteur aux affaires académiques
- Vice-Recteur à l'administration
- Vice-Recteur à la recherche
- Vice-Recteur aux relations internationales

## Les Délégués du Recteur

Le Recteur peut nommer un délégué pour piloter un domaine stratégique pour l'Université. En 2017-2018, deux Délégués du Recteur sont à l'œuvre :

- **Délégué du Recteur à l'Assurance qualité et à la pédagogie universitaire** ayant deux missions :
  - Au niveau de l'Assurance qualité : développer une culture et des dispositifs garantissant la qualité de façon pérenne et obtenir l'accréditation d'une agence internationale ainsi que les conditions de son renouvellement
  - Au niveau de la pédagogie universitaire : développer des approches pédagogiques en conformité avec les exigences qualité du *Processus de Bologne*
- **Délégué du Recteur pour le développement régional et les programmes externes**<sup>49</sup> ayant pour mission d'assurer, à l'échelle du Liban et de la région du MENA, une expertise et un service en termes de formation continue, de conseil pour la formation continue et de gestion de projets académiques, à partir des ressources de l'Université

## Le Secrétaire général

*« Le Secrétaire général est nommé par le Recteur. Il assiste le Recteur dans la direction de l'Université. Il est responsable de la coordination des services généraux du Rectorat. Il s'assure du bon fonctionnement des secrétariats des institutions de l'Université et contrôle notamment la procédure des inscriptions à ces institutions et la délivrance de leurs diplômes... Il assiste le Recteur dans les relations et collaborations visées par l'article 86. Il représente le Recteur à la Commission des équivalences du ministère de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur (...) »*

## Le Conseil restreint <sup>50</sup>

*« Le Conseil restreint assiste le Recteur dans la direction de l'Université. Il prépare notamment l'ordre du jour des séances du Conseil de l'Université et assume les responsabilités que lui confie le Recteur ou le Conseil de l'Université par délégation permanente ou occasionnelle. Le Conseil restreint se réunit sur convocation du Recteur, au moins six fois par an et chaque fois qu'il est nécessaire. »*

<sup>49</sup> [Site du Bureau du Développement régional et programmes externes](#)

<sup>50</sup> [Présentation et membres du Conseil restreint](#)

## Le Conseil de l'Université

Le Conseil de l'Université est composé du Recteur qui le préside, des Vice-Recteurs, du Secrétaire général, des doyens des facultés, des directeurs des instituts et écoles rattachés, d'un second représentant des facultés auxquelles n'est pas rattaché un institut ou une école, des administrateurs de campus. « *Les attributions du Conseil ont trait à la présentation des candidatures au Rectorat, au domaine des statuts, règlements et conventions, à celui des études et de la recherche et à celui de la gestion financière.* » Ces attributions sont détaillées dans les Statuts.<sup>51</sup>

L'Université comprend plusieurs **autres conseils et commissions** :

### Le Conseil de discipline

« Un Conseil de discipline est constitué au niveau de l'Université pour connaître :

1. En premier et dernier ressort, de toute affaire concernant un enseignant ou mettant en cause l'Université ou l'une de ses institutions ;
2. En appel :
  - a. de toute décision prise en premier ressort par le Conseil de discipline d'une institution, d'un centre universitaire régional ou d'un campus ;
  - b. de toute affaire concernant un étudiant à l'égard duquel le Recteur a usé des pouvoirs disciplinaires qui lui sont reconnus par l'article 84.1 de ces statuts.
3. En cassation, de toute décision prise en dernier ressort par le Conseil de discipline d'une institution ou d'un centre universitaire régional conformément à l'article 33.3,1. La saisine du Conseil de discipline ne suspend pas l'exécution des mesures disciplinaires attaquées devant lui. Il doit statuer dans un délai de quinze jours ouvrables courant du jour de sa saisine. »

### Le Conseil stratégique<sup>52</sup>

« Réuni pour la première fois en mai 1998, le Conseil stratégique est un organe consultatif de soutien à l'Université, de mise en relation avec les entreprises, d'aide à l'extension méditerranéenne et régionale et de contribution au rayonnement de la Francophonie. Présidé par le Recteur de l'USJ, le Conseil stratégique est composé d'un nombre restreint de personnalités libanaises, françaises et francophones. Le Conseil se réunit au moins deux fois par an. Chaque réunion est précédée ou suivie d'une conférence portant sur un des problèmes cruciaux du Liban ou de la région et prononcée par une personnalité compétente invitée par le Recteur. »

---

<sup>51</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

<sup>52</sup> [Présentation et membres du Conseil stratégique](#)

### **Le Conseil de la recherche<sup>53</sup>**

« Créé en juin 1995, le Conseil de la Recherche de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth est formé du Recteur, du Vice-Recteur à la recherche, du Vice-Recteur à l'administration, du Vice-Recteur aux affaires académiques, du Secrétaire Général de l'Université, des coordinateurs des Commissions scientifiques de recherche – CSR par campus et des délégués désignés par le Conseil de leur propre institution. Il est présidé par le Recteur et tient au moins deux réunions dans l'année. Il se prononce sur la priorité à accorder aux projets de recherche et vote le budget à leur accorder. Siègent au Conseil pour les décisions définitives relatives à l'admission des projets les cinq représentants du Rectorat et les quatre coordinateurs des commissions scientifiques de recherche. »

« Le Conseil, quand il le juge utile, constitue des commissions permanentes ou provisoires qu'il charge de l'étude d'un problème déterminé. Les commissions ainsi constituées sont présidées par le Recteur ou son délégué. »

### **La Commission académique**

« La Commission est un organe consultatif, de conseil, de proposition et d'aide à la décision et au suivi pour toutes les questions se rapportant au domaine académique et qui relèvent des compétences du Conseil restreint et du Conseil de l'Université. Elle peut être assistée par des commissions ad hoc et / ou des groupes de travail. Elle transmet les conclusions de ses travaux au Recteur en vue de leur soumission au Conseil restreint. »

### **La Commission des formations**

Cette Commission comprend : le Recteur qui la préside, les Vice-Recteurs concernés, le Secrétaire général de l'Université et toute autre personne que le Recteur désigne à cet effet. Cette Commission examine les propositions de nouveaux programmes de formation avant leur soumission au Conseil restreint puis au Conseil de l'Université pour approbation, se prononce sur toute modification substantielle d'un programme existant et pilote l'évaluation des programmes.

---

<sup>53</sup> [Statuts du Conseil de la recherche, octobre 2008](#)

## 2.4. STRUCTURES DE PRISE DE DÉCISION AU NIVEAU DES CENTRES RÉGIONAUX ET DES INSTITUTIONS

Les Statuts de l'Université et ceux des diverses institutions, ainsi que leurs organigrammes, définissent les mécanismes et paliers de prise de décision.

Les **centres universitaires régionaux** : « ne sont dotés de l'autonomie sur le plan des études et des diplômes que lorsqu'ils sont le siège de facultés, instituts ou écoles. Dans les autres cas, ils sont habilités à passer des conventions, pour des disciplines et des années d'études données, avec les facultés, instituts ou écoles qui ont la charge de ces enseignements. Ces conventions entre les facultés, instituts ou écoles et les centres universitaires régionaux sont soumises à l'approbation du Conseil de l'Université. Les programmes d'études, modalités de contrôle des connaissances et délivrance des diplômes restent alors de la compétence de ces facultés, instituts ou écoles ; les modalités d'engagement des enseignants et leurs statuts sont arrêtés également dans les conventions. Chaque centre universitaire régional est administré par un Conseil d'administration et dirigé, le cas échéant, par un directeur. Le Conseil d'administration est composé : - du Recteur qui le préside ou de son délégué, - des doyens ou directeurs d'institutions qui ont passé une convention avec le centre ou de leurs délégués, - du directeur du centre, - de directeurs d'institutions ou coordinateurs de branches d'enseignement du centre, - d'une ou plusieurs personnalités locales, au maximum trois, nommées par le Recteur sur proposition du Conseil d'administration ; l'une de ces personnalités peut être nommée Vice-Président du centre par le Recteur. Le directeur du centre est choisi par le Recteur parmi les candidats présentés par le Conseil d'administration. Les attributions du Conseil d'administration et du directeur du centre ainsi que les modalités de fonctionnement de ce centre sont précisées par les statuts du centre ; ces statuts sont soumis à l'approbation du Conseil de l'Université. »

Concernant les **facultés**, l'article 4 des Statuts de l'Université<sup>54</sup> stipule que : « chaque faculté est administrée par un conseil et dirigée par un doyen aidé, le cas échéant, par un vice-doyen, des chefs de département, coordinateurs ou directeurs d'études (...) Le doyen est élu par le Conseil de la faculté, ou par les représentants des enseignants, parmi trois candidats présentés par le Recteur ; si le Recteur présente moins de trois candidats, les membres du corps enseignant, aux conditions prévues dans les statuts de chaque faculté, peuvent poser leur candidature en plus de la candidature ou des deux candidatures présentées par le Recteur. »

Concernant les **instituts**, les Statuts précisent : « Chaque institution est administrée par un conseil et dirigée par un directeur aidé, le cas échéant, par un directeur adjoint, des chefs de département, coordinateurs ou directeurs d'études. Le directeur est élu par le Conseil de

<sup>54</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015](#)

*l'institution, ou par les représentants des enseignants, parmi trois candidats présentés par le Recteur, si l'institution est rattachée directement à l'Université, ou par le doyen de la faculté intéressée, lorsque l'institution est rattachée à une faculté. »*

Les **Centres rattachés** « sont administrés par un conseil et dirigés par un directeur. Le directeur est nommé par le Recteur, si le centre est rattaché directement à l'Université, ou par le doyen de la faculté intéressée, lorsque le centre est rattaché à une faculté. »

Divers comités sont institutionnalisés au sein des institutions. À titre d'exemple :

### **Comités de recherche**<sup>55</sup>

Un comité de recherche par champ disciplinaire regroupe les délégués à la recherche des facultés et institutions rattachées concernées. Il filtre les projets avant leur soumission au Conseil de la recherche pour décision finale. Il a pour fonction d'étudier les projets de recherche relatifs au champ disciplinaire et présentés par les institutions ou par les enseignants et doctorants de l'Université et de les valider.

### **Comités Assurance qualité**

Un Comité Assurance qualité a été constitué dans chaque institution. Un référent en assure la coordination. Il est constitué de huit à quinze personnes : doyen/directeur et tout responsable susceptible d'assurer les données requises dans les divers domaines de l'accréditation (Gouvernance, Recherche, Enseignement, Internationalisation, Ressources humaines et technologiques, Service à la société).

Il assure :

- L'auto-évaluation de l'institution
- La priorisation des améliorations nécessaires
- La définition, le suivi et l'évaluation des projets d'amélioration
- L'identification des bonnes pratiques
- La promotion de la qualité au sein de l'institution
- L'aide aux équipes de projet, au besoin

Un **référent qualité** au sein de chaque comité assure le lien entre la direction, le personnel, les équipes de projets et le bureau central d'Assurance qualité. Il fournit les informations relatives à l'autoévaluation de l'institution et les rapports d'avancement et de finalisation des projets.

<sup>55</sup> [Définitions des structures de recherche, avril 2014](#)



## Comités et Réseau de pédagogie universitaire

Un comité pédagogique est constitué dans chaque faculté incluant les institutions rattachées. Chaque comité est animé par un coordinateur, nommé par le doyen.

L'ensemble des coordinateurs forme le Réseau de pédagogie universitaire, dispositif opérationnel pour la mise en œuvre de projets. Sa mission est le développement des pratiques pédagogiques. Il constitue une plateforme fédératrice pour la réflexion et l'action pédagogiques et assure un fonctionnement en réseau et une synergie pour les projets. Les Coordinateurs y jouent le rôle de représentants de leurs institutions et d'agents multiplicateurs dans celles-ci.

### 2.5. ORGANISATION DES STRUCTURES DE PRISE DE DÉCISION ET RÉPARTITION DES COMPÉTENCES ENTRE L'ORGANISATION CENTRALE ET LES INSTITUTIONS

Les Statuts de l'Université et des institutions définissent les niveaux de prise de décision entre Organisation centrale et institutions. Les procédures sont explicitées dans la *Cartographie des procédures* proposée en 2017, suite à l'auto-évaluation, et diffusée sur l'intranet.

Les **questions stratégiques engageant l'ensemble de l'Université** sont proposées au Conseil restreint par les commissions permanentes ou ponctuelles ou par les Vice-Rectorats. Ce Conseil les examine avant de les communiquer au Conseil de l'Université pour débat et validation.

Les **propositions stratégiques relatives aux institutions** sont émises par le Conseil de l'institution. Le passage par le Conseil de la faculté de rattachement est requis pour les institutions rattachées, après approbation de leur propre Conseil. Les propositions sont ensuite soumises à la commission ou au Vice-Rectorat concerné avant de passer au Conseil de l'Université pour validation.

### 2.6. PARTICIPATION AU MANAGEMENT ET AUX PRISES DE DÉCISION : ENSEIGNANTS, ÉTUDIANTS ET MEMBRES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

La Charte affirme le **principe de la participation**. Un article lui est consacré (Article 7), dont l'intitulé est normatif : *Promotion de structures de participation* : « La participation est une nécessité, non seulement pour le climat de l'Université, mais pour le type de société qu'elle entend promouvoir. Les structures de l'Université Saint-Joseph sont donc **ouvertes à la participation de tous ceux qui forment la communauté universitaire**. Les enseignants

*participent à la gestion de l'Université ; les étudiants participent à l'élaboration de leurs programmes d'études ; les chercheurs participent à la création des équipes de recherche et à la définition de leurs projets ; les employés participent à l'organisation de leur condition de travail. Cette participation a ses limites selon les compétences de chacun et selon la nécessité de ne pas diluer les responsabilités. Il appartient aux statuts de chaque organe de préciser ces limites. »*

La participation institutionnalisée des parties prenantes internes et externes au sein des institutions s'est largement développée ces dernières années.

Il a été demandé à chaque institution de constituer un **Conseil consultatif impliquant les parties prenantes, notamment des représentants du terrain professionnel**. En 2016-2017, 17 institutions sont dotées d'un tel Conseil.

La **participation des enseignants** est sollicitée à travers plusieurs modalités :

- Participation au Conseil de l'institution
- Participation aux comités et commissions
- Élection de doyen ou directeur par le Conseil de l'institution. (Si le Recteur présente moins de trois candidats, les membres du corps enseignant, remplissant les conditions prévues, peuvent poser leur candidature)
- Participation au Conseil de l'Université : enseignant élu selon les modalités précisées dans les statuts de ces facultés comme second représentant des facultés auxquelles n'est pas rattaché un institut d'enseignement
- Participation au Conseil de discipline de l'institution et de l'Université
- Délégué de recherche<sup>56</sup>, enseignant élu par le Conseil de l'institution
- Référent qualité (Voir rubrique 2.4)
- Participation au Réseau de pédagogie universitaire (coordinateurs des comités de pédagogie universitaire)
- Participation au réseau de personnes ressources pour les questions pédagogiques
- Référent de technologie éducative

Celle des **étudiants** est assurée par :

- La participation de représentants au Conseil de l'institution, instance de décision, (dans 41% des institutions)
- Les élections de délégués
- Les amicales
- Les clubs et associations

<sup>56</sup> [Définitions des structures de recherche, avril 2014](#)

La participation des **Anciens** est évoquée dans la rubrique 1.6.

Si la participation des enseignants est assurée dans toutes les institutions, celle des étudiants et des représentants du monde du travail mérite d'être encore renforcée. Les responsables des institutions en sont conscients et œuvrent dans ce sens. Quelques exemples d'initiatives figurent, en tant que bonnes pratiques, sur la *Plateforme Assurance qualité*.

Plusieurs énoncés du document *Vision USJ 2025*<sup>57</sup> réaffirment ce principe de la participation des parties prenantes : « Les structures de l'USJ sont ouvertes à la participation de ceux qui forment la communauté universitaire : les **enseignants, les chercheurs, les étudiants et le personnel administratif**. », « Notre Université mobilisera ses **différents acteurs** dans un esprit d'équipe solidaire afin de les inciter à se poser comme des **partenaires d'une communauté universitaire** intelligente et créative. », « Notre Université regardera ses **Alumni** comme des partenaires soutenant activement leur Université. » « Nous veillerons à renforcer la participation des **étudiants** aux activités de l'Université, à les associer aux organes de prise de décision. »

La **communication institutionnelle avec les parties prenantes internes et externes** relève du Service des publications et de la communication – SPCOM qui assure les activités suivantes :

- Organisation ou participation à l'organisation d'événements : Colloques, conférences, expositions, tables rondes, inaugurations, signatures de conventions, cérémonies de remise de diplômes, etc.
- Production de supports : Imprimés (dépliants, brochures, affiches, cartons d'invitation, magazine biannuel de l'Université, etc.) et électroniques (site internet, lettre électronique bimensuelle, revue de presse), veillant au respect de la Charte graphique que le Service a établie
- Développement de sites web : Responsable du site officiel et pilote celui des institutions
- Relations avec la presse : Couverture médiatique d'événements
- Diffusion des actualités de l'Université sur les différents supports de communication (sites web, réseaux sociaux, etc.)

---

<sup>57</sup> [Vision USJ 2025](#)

---

4) HOW ARE THE DIFFERENT AREAS OF THE INSTITUTION (TEACHING AND LEARNING, RESEARCH, FURTHER EDUCATION, SERVICES TO SOCIETY) INTERCONNECTED? WHAT ARE THE ROLES OF CENTRAL LEVEL ADMINISTRATORS, OFFICES AND FACULTIES/INSTITUTIONS? DOES CO-ORDINATION AMONG FACULTIES/INSTITUTES TAKE PLACE AND IF SO HOW?

---

### 2.7. ARTICULATION ENTRE ENSEIGNEMENT, RECHERCHE, SERVICE À LA SOCIÉTÉ ET RÔLE DE L'ORGANISATION CENTRALE

Cette articulation est assurée à divers niveaux :

- **Au niveau de l'Organisation centrale**, dans le cadre des conseils et commissions : Conseil restreint, Conseil de l'Université, Conseil de la recherche, Commission académique et Commission des formations. Par ailleurs, le Centre universitaire d'éthique assure la coordination entre le Comité d'éthique de la recherche et celui de l'Hôtel-Dieu de France – HDF.
- **Au niveau des institutions**, c'est leur Conseil qui assure la coordination entre ces domaines. Celle-ci varie selon la nature de la formation. À titre d'exemple, à la Faculté de Sciences économiques – FSE, la formation en économétrie est structurellement liée à la recherche. À la Faculté de Médecine – FM, les enseignements en génétique sont fortement articulés à l'Unité de Génétique médicale – UGM. À la Faculté des Sciences – FS les trois unités de recherche, Environnement et génomique fonctionnelle, Technologies et valorisation agro- alimentaire et Mathématique et Modélisation, sont articulées aux enseignements au niveau des Masters et du Doctorat. À la Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, le département de Géographie contextualise ses enseignements à partir des recherches menées dans les laboratoires.
- **Au niveau des enseignants**, le *Code de l'enseignant* inclut dans leur charge annuelle des activités d'enseignement, de recherche, de ressourcement académique et de service.
- **Au niveau des étudiants** : leur formation inclut le développement de compétences liées à la recherche et au développement de la citoyenneté. Des crédits spécifiques y sont alloués.

La Vision USJ 2025<sup>58</sup> prévoit une **plus grande articulation entre les disciplines** ainsi qu'un **meilleur transfert des résultats de la recherche** vers l'enseignement (voir rubrique 6.5) et la société (voir rubrique 6.11).

---

## 5) HOW ARE FUNDS DISTRIBUTED WITHIN THE INSTITUTION? WHO DECIDES WHAT AND HOW? IS THERE A PERFORMANCE-BASED GRANTING OF FUNDS? IS THERE A FURTHER INCENTIVE SYSTEM?

---

### 2.8. DISTRIBUTION DES FONDS

Les directeurs et doyens présentent leurs budgets annuels au Vice-Recteur à l'administration avant le 30 juin de chaque année. Le Conseil restreint analyse le budget général de l'Université puis le soumet au Conseil de l'Université pour approbation. La distribution des fonds se fait en fonction des résultats et les budgets. L'investissement se décide selon la validation du budget prévisionnel et l'intérêt des financements.

---

## 6) WHAT ARE THE TUITION FEES OF THE UNIVERSITY AND HOW ARE THEY DISTRIBUTED WITHIN THE INSTITUTION?

---

### 2.9. SCOLARITÉ

Les scolarités <sup>59</sup> varient d'une discipline à l'autre selon les frais nécessaires au programme.

À titre d'exemple le coût du crédit de Doctorat en médecine et de Doctorat d'exercice en chirurgie dentaire est de USD\$ 345. Il est de USD\$ 251 pour le Doctorat en pharmacie et les Diplômes d'ingénieur. Celui de la Licence en gestion et management est de USD\$ 173 et celui des sciences religieuses est de USD\$ 78.

---

<sup>58</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>59</sup> [Tarifs des formations à l'USJ, 2017-2018](#)

# ENSEIGNEMENT





## 1) IS THERE A COMMON TEACHING AND LEARNING CONCEPT WITHIN THE UNIVERSITY OR THE FACULTIES? HOW WAS IT DEVELOPED?

### 3.1. CONCEPTION DE L'ENSEIGNEMENT

La conception de l'enseignement à l'USJ est en phase avec les **nouveaux défis** qu'affronte le monde. Elle s'inspire fortement de la très riche **tradition jésuite et de la pédagogie ignacienne**, traduites dans sa *Charte*. La *Charte* évoque un enseignement **centré sur l'étudiant** qui vise la formation **globale et humaine de la personne**, la **professionnalisation** et l'**utilité sociale** : « (...) Une formation qui leur permette d'exercer une activité utile dans la société qui est la leur, une formation adaptée à la vie professionnelle qu'ils souhaitent et jugent accessible (...) ». Cet enseignement vise aussi à développer les **capacités de recherche** « cette recherche universitaire est nécessaire à la formation des étudiants, notamment ceux de Master et de Doctorat (...) ».

L'apprentissage y est considéré comme **processus de développement et moyen de comprendre le monde pour y agir** : « (...) La promotion humaine qu'elle vise ne se limite pas à l'acquisition d'une culture et à la maîtrise d'une technique ; elle est ouverte aux questions fondamentales qui se posent à la conscience de tout homme sur le sens ultime de la vie (...) ».

Cette conception est confirmée dans la *Vision USJ 2025* qui privilégie, entre autres, la question de l'**autonomie des étudiants** : « Nous souhaitons une université qui considère ses étudiants comme adultes autonomes, ce qui invite au passage à un discours qui privilégie la participation et la prise de responsabilité », l'**interdisciplinarité** : « (...) (l'USJ) encourage vivement à une collaboration interdisciplinaire au service de la personne et de son unité... », ainsi que la **médiation** : « l'acte éducatif, fort de la tradition pédagogique jésuite, portera sur la formation à la médiation (...) ».

### 3.2. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE CETTE CONCEPTION

Cette conception de l'enseignement est traduite dans les **programmes** de formation, les **approches pédagogiques** et les **activités para-universitaires structurées et encadrées**. Les axes ci-dessous se sont développés de manière significative ces dernières années.

### Formation humaine et citoyenne :

- Depuis 2015-2016, outre les compétences visées par chacun des programmes de formation, tous les étudiants de premier cycle se doivent de valider de 12 crédits, correspondant à des unités d'enseignement, appelées « *Formation USJ* », qui visent le **développement de compétences citoyennes** et de **culture générale**.
- Des **unités d'enseignement** relatives au **développement personnel** sont assurées : communication, leadership, gestion des conflits, etc.
- L'usage de **méthodes d'enseignement actives et collaboratives** qui développent les compétences constitutives de la **culture citoyenne** (sens critique, participation, travail d'équipe et autres) ont été fortement encouragées.
- L'**implication des étudiants**<sup>60</sup> a été dynamisée par le Conseil des étudiants fondé en 2015, par l'élection de **délégués**, les **amicales** et les **clubs** dont le nombre a augmenté de manière exponentielle ces dernières années.
- Les **activités à caractère social**, créditées ou pas, ont augmenté, dans le cadre de l'Opération septième jour<sup>61</sup> et autre.
- Le **Centre de formation professionnelle à la médiation** s'est ouvert aux étudiants.
- L'environnement **pluraliste** de l'USJ est, en soi, formateur à la culture citoyenne.

### Professionalisation et employabilité :

- L'élaboration d'un **référentiel de compétences** pour chaque diplôme favorise une orientation professionnalisante.
- Le développement de la **culture des résultats d'apprentissage** et de **l'approche par compétences** renforce le transfert des apprentissages dans la vie professionnelle et le centrage sur l'étudiant.
- Les **méthodes actives** contextualisent l'enseignement et favorisent sa mobilisation.
- L'intégration de professionnels dans le **Conseil consultatif** des institutions, la **collaboration avec le marché à travers les stages et autres** facilitent l'articulation entre théorie et pratique. Cette collaboration débouche parfois sur des recrutements.
- Un Service d'insertion professionnelle<sup>62</sup> a été créé en 2016 pour favoriser l'employabilité des diplômés.

<sup>60</sup> [Présentation générale du service de la vie étudiante, décembre 2017](#)

<sup>61</sup> [Site de l'Opération septième jour](#)

<sup>62</sup> [Présentation générale du Service de l'insertion professionnelle mai 2018](#)

- L'usage de **portfolio de développement professionnel**, tel celui de la Faculté de Médecine dentaire – FMD, conçu dans une perspective de formation continue

Par ailleurs, un lien structurel existe entre la Faculté de Médecine – FM et la Faculté des Sciences infirmières – FSI d'une part, et l'Hôtel-Dieu de France – HDF d'autre part, quant à la formation des étudiants. La formation des étudiants en médecine se déroule à plus de 50% à l'Hôtel-Dieu de France – HDF.

#### Formation centrée sur l'étudiant :

- Le *Règlement intérieur des études*<sup>63</sup> et le *Code de l'enseignant* évoquent la nécessité de soutien aux étudiants, entre autres par le biais du **tutorat**. Les enseignants sont tenus d'assurer un accompagnement aux étudiants hors des heures de cours.
- Conformément au *Processus de Bologne*<sup>64</sup>, le crédit est calculé sur la base de la **charge de travail de l'étudiant**, valorisant ainsi son investissement personnel.
- La formation pédagogique des enseignants développée ces dernières années a renforcé la participation des étudiants par l'usage des **méthodes pédagogiques**.

#### Formation à la recherche :

- Les *travaux personnels contrôlés* favorisent la **formation à la recherche**.
- Des **unités d'enseignement relatives à la recherche** sont souvent instaurées depuis la Licence. (Voir rubrique 6.5)
- La validation du Master se fait entre autres par un **mémoire** et celle du Doctorat essentiellement par une **thèse**.

#### Ouverture internationale. Celle-ci a été favorisée par :

- Le trilinguisme
- Les cours de langue (français, anglais, espagnol, italien, allemand, persan, japonais, chinois, russe ...)
- Les nombreux partenariats internationaux
- Les échanges d'étudiants encouragés par les bourses internationales et l'aide financière assurée par l'Université
- L'organisation de stages à l'étranger
- Les doubles diplômes avec des universités étrangères

<sup>63</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>64</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

- Le recours à des enseignants étrangers pour des enseignements ou l'encadrement de recherches
- La participation à des écoles d'été internationales

L'Université a, par ailleurs, le souci de promouvoir en permanence les **pratiques innovantes et expérimentales**, comme l'usage du numérique ou l'enseignement à distance.

La *Vision USJ 2025* confirme et développe les approches évoquées ci-dessus.

---

## 2) WHO DECIDES ON THE INTRODUCTION AND IMPLEMENTATION OF NEW STUDY PROGRAMMES? HOW ARE NEW PROGRAMMES DEVELOPED?

---

### 3.3. MODALITÉS DE DÉCISION CONCERNANT LA CRÉATION D'UN NOUVEAU PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT

Le Conseil de l'institution soumet à la Commission des formations une demande de création d'un nouveau programme d'enseignement selon une procédure en deux étapes:

- La première étape, à laquelle correspond le *Formulaire étape 1*, vise à confirmer sa **pertinence** par rapport à la mission et la vision de l'institution et de l'Université et par rapport au marché et aux besoins des parties prenantes .
- La deuxième étape, à laquelle correspond le *Formulaire étape 2*, s'assure de la **cohérence** du programme et de **l'efficacité présumée des ressources** envisagées.

À l'issue de la deuxième étape, le projet est soumis au Conseil restreint qui le soumet, en cas d'avis favorable, au Conseil de l'Université pour validation. Le projet est alors présenté au ministère de l'Enseignement supérieur pour sa reconnaissance officielle.

### 3) WHAT ARE THE GENERAL LEARNING OBJECTIVES (INCLUDING GENERAL SKILLS AND COMPETENCES) OF THE STUDY PROGRAMMES AND HOW ARE THEY DEFINED AND ADAPTED TO FURTHER DEVELOPMENTS? HOW ARE LEARNING OBJECTIVES INTEGRATED IN THE STUDY PROGRAMMES?

#### 3.4. LES RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT : DÉFINITION, DÉVELOPPEMENT ET INTÉGRATION DANS LES PROGRAMMES

Les résultats attendus des apprentissages sont déclinés à plusieurs niveaux assurant leur pertinence, leur cohérence et leur efficacité.

- **Niveau macro** : Un *référentiel de compétences* est élaboré pour chaque programme définissant le profil de sortie de l'étudiant. Celles-ci sont d'ordre spécifique et transversal.
- **Niveau méso** : Les *résultats d'apprentissage niveau programme* – RAP précisent les composantes des compétences : savoirs, savoir-faire et attitudes y relatives. Ces résultats d'apprentissage servent à concevoir le programme d'enseignement puis à l'évaluer.
- **Niveau micro** : les *résultats d'apprentissage niveau Unité d'enseignement* – RAUE, contribuent au développement de *résultats d'apprentissage niveau programme*. Les plans des unités d'enseignement précisent les résultats d'apprentissage attendus ainsi que les méthodes d'enseignement qui permettront de les développer et les modalités de leur évaluation

Pour **développer une culture des résultats attendus d'apprentissage**, l'USJ a lancé en 2012-2013 un chantier pédagogique, piloté par la Mission de pédagogie universitaire<sup>65</sup>, en phase avec les recommandations des Experts du Conseil de l'Europe, impliquant toute la communauté universitaire. Cette *Mission* a :

- D'abord identifié les pratiques des institutions s'inscrivant dans cette culture. Elle les a **mutualisées** à travers des rencontres autour de bonnes pratiques et des expositions de posters sur tous les campus et déposées sur un site.
- Elle a organisé des **formations** avec l'aide d'experts internationaux pour l'élaboration des résultats d'apprentissage et leur implémentation à travers des

<sup>65</sup> [Activités de la Mission de pédagogie universitaire-MPU](#)

méthodes d'enseignement, des modalités d'accompagnement des étudiants et des modalités d'évaluation de leurs acquis.

- Elle a assuré un **accompagnement aux enseignants et institutions** avec l'aide du Réseau de pédagogie universitaire et de personnes ressources de l'Université qu'elle a formées. Cet accompagnement a touché toute la communauté académique. (Voir le *Rapport Pédagogie universitaire*)
- Elle a constitué un réseau de personnes ressources pouvant venir en aide, aux différents acteurs, au besoin.
- Elle a produit un **Manuel de pédagogie universitaire** en version papier et numérique, enrichi tous les deux ans. Des exemples de divers champs disciplinaires illustrent la question de l'alignement académique aux trois niveaux évoqués.
- Elle a produit des **séquences filmiques** illustrant certains chapitres relatifs aux méthodes d'enseignement.
- Elle a mis en place un **site** facilitant l'accès à diverses ressources.

Les **référentiels de compétences ont été définis de manière participative**, impliquant souvent des représentants des parties prenantes, essentiellement des employeurs et des enseignants. Elles ont eu recours à des enquêtes de satisfaction, des focus groupes, aux feedbacks des stages et à la sollicitation directe du marché du travail pour la mise à jour de ces référentiels.

Nous citons, à titre d'exemple de l'articulation entre le marché du travail et les programmes d'enseignement les initiatives suivantes qui figurent comme bonnes pratiques sur la *Plateforme Assurance qualité* :

- L'École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM a conçu le référentiel de compétences de ses programmes suite à une enquête auprès des employeurs actuels et potentiels de ses diplômés.
- L'Institut de Physiothérapie – IPHY a conçu ses référentiels de compétences, suite à des ateliers organisés avec des professionnels du terrain.
- L'Institut de Psychomotricité – IPM a regroupé dans une retraite de deux jours ses enseignants cadrés et vacataire, pour élaborer le référentiel de compétences du programme de Licence et le croiser avec les unités d'enseignement.
- La Faculté des Sciences – FS a conçu les référentiels de ses Masters en collaboration avec les employeurs de ses diplômés et d'autres professionnels concernés par ses disciplines.

En 2017-2018, la quasi-totalité des institutions a développé les référentiels de compétences de leurs diplômés et entamé la révision des programmes à leur lumière. Ces

référentiels de compétences sont disponibles sur le Système d'Information Étudiant – SIE.

#### 4) HOW IS ASSURED THAT THE CONTENT OF STUDY PROGRAMMES MEETS CURRENT ACADEMIC STANDARDS?

##### 3.5. CONFORMITÉ AVEC LES STANDARDS ACADÉMIQUES

En mars 2012, suite à la recommandation des Experts du Conseil de l'Europe de « développer un plan complet pour la mise en œuvre du système ECTS et des réformes y relatives à travers l'USJ, avec des étapes et un calendrier bien précis », le Groupe de travail ECTS a établi un plan d'action en vue d'assurer la conformité avec les standards académiques du *Processus de Bologne*. En 2012-2013, plusieurs initiatives ont été menées dans cette perspective :

- Création d'une structure pérenne, la **Commission académique**<sup>66</sup>, rattachée au Rectorat et présidée par le Recteur. Celle-ci a rédigé un document de référence intitulé *Vision, propositions d'ordre académique et implications organisationnelles du Plan d'action triennal proposé pour la mise à jour du système ECTS à l'USJ*, avalisé par le Conseil d'Université en février 2013.
- Renforcement du rôle et de la composition de la **Commission des formations** qui joue un rôle essentiel dans la conception de nouveaux programmes ou la restructuration des programmes en cours
- Nomination d'un **Chargé de mission à la pédagogie universitaire** (puis Délégué du Recteur), constitution d'un comité pédagogique dans chaque faculté (regroupant les instituts) et d'un **Réseau de coordinateurs des comités pédagogiques**, relevant du Rectorat
- Publication du **Guide ECTS USJ** et du **Manuel de Pédagogie universitaire USJ**
- Lancement d'**ateliers pédagogiques** annuels pour les cadres et les enseignants

Ces dispositifs ont favorisé l'implémentation des standards académiques du *Processus de Bologne*, explicités dans les *European Standards and Guidelines*<sup>67</sup> – ESG et autres documents de référence.

<sup>66</sup> [Formation de la commission académique, septembre 2017](#)

<sup>67</sup> [Standards et directives Européens-ESG, 2015](#)



Les initiatives ci-dessous sont directement articulées au **Processus de Bologne**<sup>68</sup> :

- Élaboration de programmes et d'unités d'enseignement à partir de la définition de résultats d'apprentissage
- Formation des enseignants aux méthodes actives d'enseignement
- Approches pédagogiques centrées sur l'étudiant
- Estimation du crédit à partir de la charge de travail de l'étudiant
- Adoption du Système de crédits capitalisables et transférables
- Semestrialisation
- Supplément au diplôme
- Notation exprimée selon les exigences de l'ECTS

---

## 5) WHICH TEACHING AND LEARNING METHODS ARE USED? WHAT ASSESSMENT PROCEDURES ARE USED? ARE THEY COMPETENCE-BASED?

---

### 3.6. MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT ET D'ÉVALUATION

L'Université est fortement engagée dans le développement de ses méthodes d'enseignement et d'évaluation. La totalité des institutions, à des degrés divers, a recours à des **méthodes actives d'enseignement**, plaçant l'étudiant au cœur du processus et développant chez lui des compétences de haut niveau.

**L'usage du numérique dans l'enseignement est également en progression continue**, comme le montrent la Figure 7 et la Figure 8 ci-dessous. La plateforme MOODLE, adoptée par l'USJ, est utilisée par la quasi-totalité des institutions. Au premier semestre 2017-2018, plus de 2000 unités d'enseignement y sont accessibles. Cela est expliqué dans la figure ci-dessous :

---

<sup>68</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

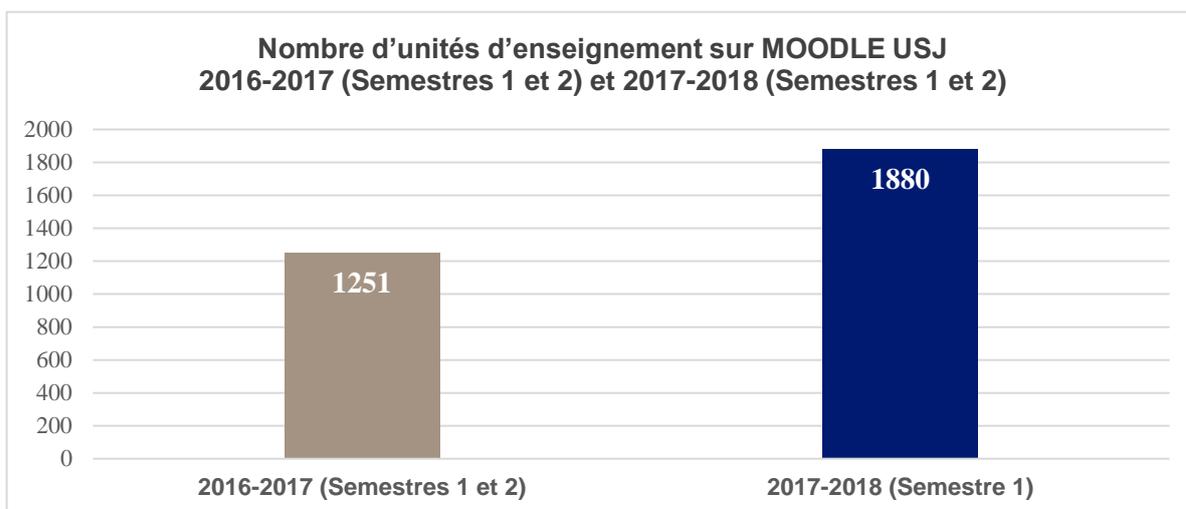


Figure 7 : Nombre d'unités d'enseignement sur MOODLE USJ 2016-2017 (Semestres 1 et 2) et 2017-2018 (Semestres 1 et 2)

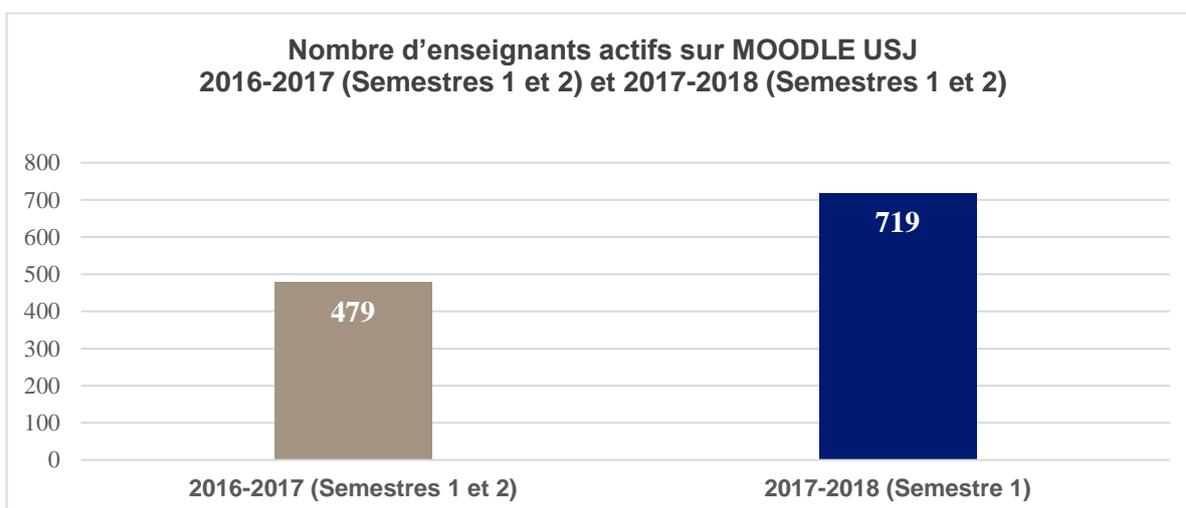


Figure 8 : Nombre d'unités d'enseignement sur MOODLE USJ 2016-2017 (Semestres 1 et 2) et 2017-2018 (Semestres 1 et 2)

L'usage du numérique se déploie dans toutes les institutions. Nous évoquerons celles qui figurent, en tant que bonnes pratiques, sur la *Plateforme Assurance qualité*. Cette liste n'est aucunement exhaustive :

- Classe inversée (Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP, École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, Faculté des Sciences infirmières – FSI)
- Webinaires de traduction (École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB)
- Projet collaboratif en ligne « Blog de traduction et de publication de billets » (École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB)

- Glossaire collaboratif en ligne (Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Sciences économiques – FSE)
- Approche collaborative en ligne pour la préparation du mémoire de Master (Faculté de Sciences économiques – FSE)
- Concours de Gestion de Portefeuille virtuel organisé entre FSE et Blominvest (Faculté de Sciences économiques – FSE)
- Création d'une unité d'enseignement intitulée Fablab qui produit du contenu en lien avec les enjeux des relations internationales, à partir d'applications numériques (Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH), Département d'Histoire-Relations internationales

Afin de développer les approches pédagogiques actives et en écho avec les recommandations des Experts du Conseil de l'Europe, le Recteur a lancé en 2012-2013 un chantier piloté par la *Mission de pédagogie universitaire*<sup>69</sup>. Ce chantier vise à développer une **culture pédagogique centrée sur l'étudiant** en alignement sur la vision de l'Université et du *Processus de Bologne*. Il s'articule autour de plusieurs axes :

- **Formation pédagogique des enseignants** : À travers des ateliers de sensibilisation et de formation pédagogique, gratuits et annuels, organisés pour tous les enseignants cadrés et vacataires depuis 2012-2013. Depuis cette date, chaque année sont offerts 11 à 12 ateliers thématiques, portant sur divers sujets : l'approche par compétence, l'élaboration de plans de cours selon la culture des résultats d'apprentissage, les méthodes d'enseignement actives, l'usage des technologies éducatives, l'évaluation des acquis, l'accompagnement des étudiants, etc. Ces ateliers se sont développés en 2017-2018, chacun comprenant une séance de formation et une de suivi, avec un accompagnement personnalisé pour ceux qui le souhaitent.
- **Accompagnement individuel et institutionnel**
- **Production d'outils** :
  - **Manuel de pédagogie universitaire USJ**<sup>70</sup>, largement consulté à l'USJ et à l'international, fruit d'un travail collectif auquel ont collaboré des enseignants de l'USJ. Édité en deux versions, papier et numérique, il est révisé et augmenté tous les 2 ans.
  - **Séquences pédagogiques filmées à l'USJ** illustrant certains chapitres du *Manuel*

<sup>69</sup> [Activités de la Mission de pédagogie universitaire-MPU](#)

<sup>70</sup> [Manuel de pédagogie universitaire USJ, 2014](#)

- **Mutualisation des bonnes pratiques pédagogiques** par divers biais : Carrefours d'échange pédagogique, tables rondes et rubrique sur la plateforme numérique
- **Recensement de personnes ressources** en pédagogie universitaire et diffusion de cette liste sur la plateforme numérique, par domaine d'expertise, discipline et proximité géographique

Ces initiatives ont été mises en œuvre avec le soutien du **Réseau de pédagogie universitaire selon une vision globale et progressive**. Elles ont été développées en 2017-2018 suite à l'autoévaluation et à l'état des lieux des *Forces et Besoins en pédagogie universitaire*, lancé en octobre 2017<sup>71</sup>. La capitalisation des recherches en pédagogie universitaire à l'USJ est prévue à partir de 2018-2019. Un recensement de recherches et thèses doctorales sera réalisé pour nourrir les dispositifs pédagogiques en place.

D'autre part, l'**Unité de nouvelles technologiques** – UNTE<sup>72</sup>, rattachée à la Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU, œuvre pour développer l'usage du numérique dans l'enseignement. Elle organise des formations, accompagne les personnes et institutions, mutualise des pratiques et conçoit des projets. Elle a piloté en 2017-2018, le projet *UE sur Moodle.USJ* selon les étapes suivantes :

- Création d'un comité de soutien techno-éducatif qui regroupe des relais TICE des institutions pour sensibiliser et soutenir les enseignants à l'usage des technologies
- Formation et accompagnement sous diverses formes
- Production de tutoriels

L'UNTE lancera un appel à projet e-learning en 2018-2019 pour des cours ou formations en ligne et la production de ressources audiovisuelles pour l'enseignement. Signalons que des enseignements à distance fonctionnent déjà, tel celui de la Faculté des Sciences – FS en biophysique.

En 2005-2006, la Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU avait été pionnière en instaurant un **Diplôme de pédagogie universitaire**, visant à former les enseignants universitaires du pays à de nouvelles approches pédagogiques. Pour cela, **un référentiel de compétences de l'enseignant universitaire** avait été conçu, mettant en valeur les compétences pédagogiques. Un diplôme de pédagogie universitaire avait été instauré par la Faculté de Médecine – FM pour ses propres enseignants.

<sup>71</sup> [Programme Ateliers Pédagogiques, Juin 2017](#)  
[Programme Rencontres Pédagogiques, 2017-2018](#)

<sup>72</sup> [Rapport d'activités de l'Unité de nouvelles technologies éducatives-UNTE, 2017 2018](#)

Grâce à cet engagement de l'Université, et à celui des enseignants, les méthodes d'enseignement évoluent vers des approches plus interactives développant des compétences de haut niveau chez les étudiants, indispensables pour le XXI<sup>ème</sup> siècle.

Un des défis pour 2025 est de développer davantage l'engagement de l'étudiant dans son apprentissage : « *Développer un modèle pédagogique universitaire qui met en avant la primauté du rôle d'apprenant* », dit le Recteur dans une de ses allocutions.

Par ailleurs, des **mesures incitatives sont à l'étude** pour renforcer davantage l'engagement pédagogique des enseignants.

### 3.7. SYSTÈME D'ÉVALUATION DES ACQUIS

Les acquis des étudiants sont évalués selon des procédures fixées dans le *Règlement intérieur des études* et un calendrier établi par le Rectorat. L'évaluation est **semestrielle**. Elle adopte des **supports variés** : examens partiels et finaux, portfolios, notes de lecture ou de recherche, rapports de stage, *travaux personnels contrôlés* et autres. La note peut être présentée sur 20 ou sur 100, selon l'institution. Elle est également exprimée en notation ECTS<sup>73</sup>.

Les modalités d'évaluation des unités d'enseignement sont de plus en plus pensées pour mesurer l'atteinte des résultats attendus de l'unité d'enseignement, clairement identifiés et communiqués aux étudiants.

Hormis les mémoires, thèses et stages, ce sont essentiellement les **résultats d'apprentissage des unités d'enseignement** – RAUE qui sont évalués. Ceci dit, de nombreuses institutions développent des **évaluations intégratrices**, en phase avec les orientations internationales. Ci-dessous, quelques exemples d'évaluation intégratrice figurant sur la *Plateforme Assurance qualité* en tant que bonnes pratiques :

- Examen Clinique Objectif Structuré – ECOS (Faculté de Médecine dentaire – FMD, Faculté des Sciences infirmières – FSI)
- Mise en Situation Professionnelle – MSP (Institut de Physiothérapie – IPHY)
- Évaluation des Compétences de l'Intervention Psychomotrice – ECIP (Institut de Psychomotricité – IPM)
- Évaluation de six unités d'enseignement en un projet intégrateur (Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV)
- Parlement des étudiants (Institut des Sciences politiques – ISP)

---

<sup>73</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

- Travail Personnel Intégrateur – TPI (Institut Supérieur de sciences religieuses – ISSR)
- Dispositifs d'évaluation contextualisés depuis le premier semestre d'inscription (Institut Supérieur d'orthophonie – ISO)
- Dispositifs d'évaluation intégratrice au niveau du Master en travail social (École Libanaise de formation sociale – ELFS)
- Portfolio (Faculté de Médecine dentaire – FMD, Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU, Institut Supérieur d'orthophonie – ISO, Institut de Physiothérapie – IPHY, Faculté des Sciences infirmières – FSI)

L'atteinte des résultats d'apprentissage niveau programme – RAP sera évaluée de façon systématique en 2018-2019, dans le cadre de l'évaluation des programmes.

## 6) WORKLOAD OF STUDENTS : HOW IS IT CALCULATED, HOW ADAPTED (BASED ON WHICH INFORMATION)?

### 3.8. CALCUL DE LA CHARGE DE TRAVAIL DES ÉTUDIANTS

Conformément aux exigences du *Processus de Bologne* et en écho à la recommandation des Experts du Conseil de l'Europe qui préconisent que « *Les crédits ECTS doivent (...) être fondés à la fois sur la charge de travail de l'étudiant et sur les résultats attendus d'apprentissage* », un travail a été mené dans ce sens. Le *Guide ECTS*, le *Manuel de pédagogie universitaire* ainsi que les diverses formations ont permis d'avancer sur cette question qui reste épineuse pour les universités.

Les responsables de programmes (74% des institutions) et/ou les enseignants (68% des institutions) estiment la charge de travail de l'étudiant. Celle-ci s'effectue à partir des critères suivants, sachant qu'un crédit représente 25h de travail pour l'étudiant<sup>74</sup> :

- Résultats d'apprentissage attendus
- Nature des exigences à valider par unité d'enseignement
- Nature du contenu de l'unité d'enseignement
- Crédits alloués à l'unité d'enseignement

Quelques exemples méthodologiques concernant cette question épineuse figurent, comme bonnes pratiques, sur la *Plateforme Assurance qualité*, celui de l'École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, de l'École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM et de l'École de Sages-femmes – ESF.

<sup>74</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)



---

## 7) WHAT ARE THE RELEVANT NATIONAL STANDARDS AND REGULATIONS FOR STUDY PROGRAMMES, HOW IS THE COMPLIANCE WITH THE LEGAL NATIONAL REGULATIONS ASSURED?

---

### 3.9. CONFORMITÉ AVEC LES RÈGLEMENTATIONS ET STANDARDS NATIONAUX

L'Université est soumise à la loi 285 de 2014<sup>75</sup> régissant l'enseignement supérieur au Liban et respecte ses exigences aux divers niveaux : gouvernance, création ou modification de programmes de formation, création de facultés et instituts, qualification des enseignants, droits des étudiants, etc.

Elle se conforme également au décret 10068 de 2013 spécifique aux programmes de Doctorat<sup>76</sup>.

---

## 8) HOW ARE THE STUDY PROGRAMMES ORGANISED?

---

### 3.10. ORGANISATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

#### INGÉNIERIE DES PROGRAMMES

Comme évoqué précédemment, l'Université a adopté le **système ECTS**<sup>77</sup> qui se base sur des crédits cumulables et transférables. Ceux-ci sont affectés à des unités d'enseignement et octroyés à l'étudiant une fois celle-ci validée<sup>78</sup>. Dans un Supplément au diplôme figurent la liste des unités d'enseignement validées, leurs résultats attendus ainsi que les notes finales obtenues par l'étudiant<sup>79</sup>.

À part certains diplômes ayant des dispositions particulières exigées par la législation libanaise, les programmes d'études sont généralement organisés en trois **cycles** et déclinés en **semestres** :

- Licence (1er cycle) : 180 crédits

---

<sup>75</sup> [Législation du ministère d'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2014](#)

<sup>76</sup> [Décret 10068 Organisation Doctorat \(arabe\)](#)

<sup>77</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014, chapitre 1 et 2](#)

<sup>78</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014, chapitre 4](#)

<sup>79</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017, page 8](#)

- Master (2ème cycle) : 120 crédits après la Licence
- Doctorat (3ème cycle) : 180 crédits

Pour obtenir un diplôme de premier cycle, l'étudiant doit valider des unités d'enseignement de quatre types :

- *Obligatoires* propres au programme
- *Optionnelles fermées* exigées par l'institution sur une liste de choix fermée
- *Formation générale USJ* optionnelles sur une liste de l'Université de choix fermée
- *Optionnelles ouvertes* assurant ouverture et culture générale<sup>80</sup>

Les **compétences** visées par chaque diplôme sont explicitées dans un référentiel y relatif. Elles sont identifiées de manière participative, à partir de la mission de l'institution alignée à celle de l'Université et des besoins actuels et futurs du marché du travail, tenant compte des compétences citoyennes et transversales incontournables. Le **contenu du programme** ainsi que les **modalités d'enseignement et d'évaluation** sont en adéquation avec les objectifs visés.

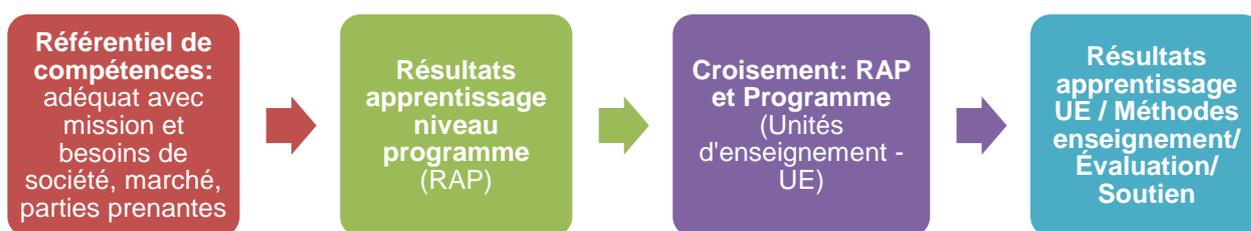


Figure 9 : Vision globale de l'alignement académique

## LANGUES D'ENSEIGNEMENT

Les diplômés de l'USJ sont **trilingues**.

- La langue d'enseignement est essentiellement le **français**. Tous les étudiants du premier cycle sont tenus de passer le test d'aptitude en langue française (Voir rubrique 4.6).
- Les programmes de l'Institut de Lettres orientales – ILO sont délivrés en **arabe**, ainsi qu'un nombre de crédits de Licence et Master dans tous les diplômes. Des cours de langue arabe sont assurés par le Centre de Recherches et d'études arabes – CREA, principalement adressés aux étudiants non arabophones en mobilité.

<sup>80</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

- Suite à leur inscription, les étudiants du premier cycle sont tenus de passer un test de placement en langue anglaise pour s'assurer qu'ils possèdent le niveau requis en **anglais**<sup>81</sup>. Des cours de renforcement sont assurés à ceux qui n'ont pas ce niveau afin qu'ils l'atteignent avant leur diplomation. Tous les étudiants du premier cycle présentent le « English Proficiency Test » de Saint Louis University – SLU, à l'issue duquel un certificat de niveau leur est délivré.  
Par ailleurs, des unités d'enseignement et certains programmes, en nombre croissant ces dernières années, sont dispensés en anglais. Des cours optionnels de langue sont proposés par le Centre des Langues vivantes – CLV.

### COMMUNICATION RELATIVE AUX PROGRAMMES

Les informations relatives aux programmes<sup>82</sup>, référentiel de compétences, conditions d'admission, *Règlement intérieur des études*<sup>83</sup>, procédures de transfert, équivalence, bourses, aides financières et autres sont disponibles sur le **site de l'USJ**. Le **Service d'Information et d'orientation – SIO** fournit aux candidats et aux étudiants les informations et le support nécessaires pour un choix raisonné d'études, de carrière et de spécialisation.

Une fois l'étudiant inscrit (l'inscription peut se faire en ligne<sup>84</sup>), il a accès au site *Étudiants à l'USJ*, Moodle et autres services. Les étudiants sont accompagnés par un tuteur, enseignant cadré de l'institution.

Une section du site s'adresse aux enseignants potentiels. Y sont déposés : le *Code de l'enseignant*<sup>85</sup>, le *calendrier universitaire*<sup>86</sup>, le *Règlement intérieur des études*, le *Guide ECTS USJ*<sup>87</sup>, le *Manuel de pédagogie universitaire* et autres.

L'enseignant a accès au site *Enseignants/Employés à l'USJ*, à la plateforme MOODLE, aux bibliothèques virtuelles, au Dossier numérique qui le concerne ainsi qu'aux évaluations de ses enseignements par les étudiants<sup>88</sup>.

---

<sup>81</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>82</sup> [Guide des formations, 2018-2019](#)

<sup>83</sup> [Règlement intérieur des études-dispositions communes, juin 2017](#)

<sup>84</sup> [Site des conditions et processus d'admission](#)

<sup>85</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

<sup>86</sup> [Calendrier universitaire](#)

<sup>87</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014](#)

<sup>88</sup> [Site de la Garderie de l'USJ](#)

## OFFRE D'ENSEIGNEMENT

En 2017-2018, l'USJ assure 95 programmes de Licence, 190 de Master et 46 Doctorats. À ceux-là s'ajoutent les programmes en co-diplômation avec d'autres universités (détaillés dans la rubrique 11.4) et 138 programmes non diplômants (Diplômes universitaires ou certificats).<sup>89</sup>

## 9) ARE THERE INTERNATIONAL ELEMENTS IN THE STUDY PROGRAMMES?

### 3.11. DIMENSION INTERNATIONALE DES PROGRAMMES

La dimension internationale est assurée dans les programmes à travers plusieurs biais :

- L'accueil d'enseignants visiteurs internationaux (267 en 2017-2018)
- Les programmes en co-diplômation (19 en 2016-2017)
- Les cotutelles internationales de thèses (41 initiées en 2016-2017 et 19 autres en 2017-2018)
- La participation à 2 Masters conjoints européens (Joint Master's Programme in International Humanitarian Action NOHA et The European Movie Masters Kino Eyes)
- La coordination du Arab Master in Democracy and Human Rights. Le Master créé avec le soutien du European Inter-University Centre for Human Rights and Democratisation – EIUC et du Danish Institute of Human Rights, chapeaute 7 Masters régionaux sur les droits de l'homme. Il est assuré en association l'Université de Birzeit, l'Université internationale de Rabat, l'Université de Carthage et le Centre Inter-Universitaire européen (Italie). Il fait partie du Global Campus on Human Rights de l'homme<sup>90</sup>. Une vingtaine d'étudiants, bénéficiant de bourses, y participent venant d'Arabie saoudite, d'Egypte, Tunisie, Palestine, Maroc, Pakistan y participent.
- La collaboration à des recherches avec des partenaires étrangers
- Les semestres de mobilité ou stages à l'étranger pour les étudiants (124 en 2016-2017)
- La participation à divers projets Erasmus+ dont : European project design and management In the South Mediterranean region

<sup>89</sup> [Guide des formations, 2018-2019](#)

<sup>90</sup> [Présentation du Arab Master's Programme in Democracy and Human Rights](#)

- Les programmes en langue anglaise et arabe assurés dans la branche de l'USJ à Dubaï

La Vision USJ 2025 prévoit de « dynamiser les échanges régionaux et internationaux afin de s'intégrer dans la mouvance de l'internationalisation de l'éducation supérieure », en rendant les « programmes attractifs au régional et à l'international ».

Plusieurs initiatives sont prévues pour atteindre cet objectif :

- Le renforcement des **programmes en anglais** et l'augmentation des **unités d'enseignement assurées en anglais**. En 2017-2018, 444 unités d'enseignement entre Licence et Master sont assurées dans cette langue (sans compter les cours de langue) et 10 programmes entièrement en anglais auxquels s'ajoutent les programmes bilingues ou plurilingues.
- La promotion de la **mobilité étudiante**. Actuellement l'USJ prend en charge le prix du billet d'avion des étudiants en mobilité sortante qui ne bénéficient pas de bourse.
- La participation à des projets internationaux, tel Erasmus + dans lesquels l'USJ est impliquée bien plus que les autres universités au Liban, comme le montre la Figure 10 ci-dessous. Entre 2015 et 2018, l'USJ s'est impliquée dans 35 projets Erasmus+.

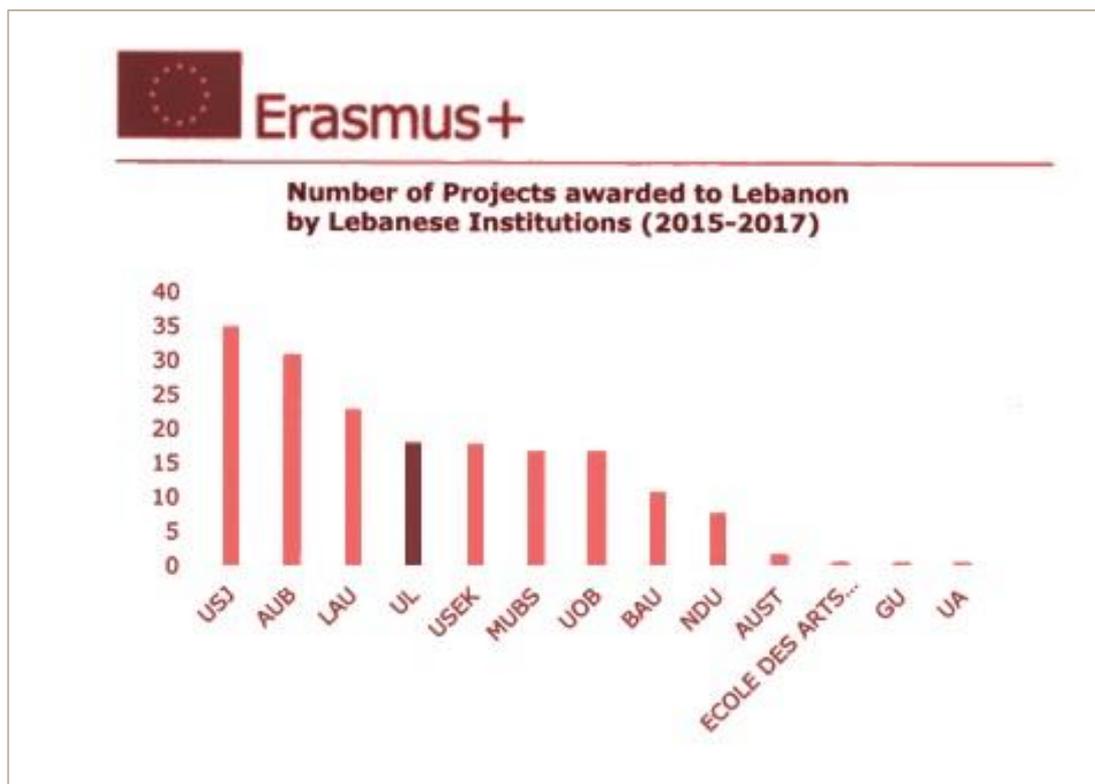


Figure 10 : Tableau comparatif de la participation des universités au Liban aux projets Erasmus<sup>91</sup>

L’USJ a également assuré, avec l’Université Aix-Marseille, la coordination du projet HERMES qui a impliqué 20 universités en Europe (France, Espagne, Grèce, Italie, et Chypres) et au Moyen-Orient (Liban, Jordanie, Palestine et Syrie). Entre juillet 2013 et mai 2017, ce projet a financé la mobilité d’étudiants, enseignants et personnel administratif et a assuré des bourses pour des Master et Doctorat en Europe. 157 bourses ont été accordées, dont 15 pour l’USJ. L’Université a également étudié les 2000 demandes provenant d’universités du Moyen-Orient.

<sup>91</sup> [Site Erasmus + International credit mobility, février 2018](#)  
[Erasmus +, liste des institutions participants, août 2017](#)

## 10) WHICH NEW STUDY PROGRAMMES WERE DEVELOPED WITHIN THE LAST YEARS AND WHY? HOW IS THE DEMAND FOR NEW STUDY PROGRAMMES IDENTIFIED (ON THE BASIS OF WHICH INFORMATION)?

### 3.12. PROGRAMMES MIS EN PLACE ENTRE 2012-2013 ET 2017-2018 ET CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT

ci-dessous les nouveaux programmes assurés depuis 2012-2013 au niveau des trois cycles:

Formation	Facultés, Instituts et Écoles	Date
<b>Nouvelles formations de premier cycle</b>		
Licence en mathématiques	Faculté des Sciences – FS	5/7/2013
LLM en droit des affaires	Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP	26/11/2014
Licence en informatique	Institut National des télécommunications et de l'informatique– INCI	17/3/2016
Licence en ergothérapie	Institut d'Ergothérapie – IET	3/5/2016
Bachelor of business administration and management	Faculté de Gestion et de management – FGM	29/9/2016
Licence d'enseignement en arts plastiques	Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU	27/2/2017
Licence en arts culinaires et management de la restauration	Institut de Gestion des entreprises – IGE	Prévu pour 2018-2019
Licence en stylisme et modélisme	ESMOD - Formation en stylisme et modélisme	24/7/2017
<b>Nouvelles formations de second cycle</b>		
Master de cosmétologie industrielle et de dermographie	Faculté de Pharmacie – FP	19/10/2012
Master euro-méditerranéen de neurosciences et biotechnologies	Faculté de Médecine – FM	19/10/2012
Master professionnel en psychologie cognitive	Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	7/11/2012

Master Oil and Gas	École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB	31/7/2013
Master recherche option Web science et économie numérique	Faculté de Sciences économiques – FSE	27/11/2013
Master en orthophonie	Institut Supérieur d'orthophonie – ISO	20/5/2014
Master spécialisé en études bancaires	Institut Supérieur d'études bancaires – ISEB	17/9/2014
Master en traduction - Option Traducteur du domaine des banques et des affaires	École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB	3/7/2015
Master en gestion et management	Faculté de Gestion et de management – FGM	2/9/2016
Master in leadership and human resources management	Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	Septembre 2016
Master en éducation préscolaire et primaire	Institut Libanais d'éducateurs – ILE	9/9/2016
Master en orthopédagogie	Institut Libanais d'éducateurs – ILE	9/9/2016
Master en études bancaires	Institut Supérieur d'études bancaires – ISEB	4/10/2016
Master en sciences religieuses	Faculté des Sciences religieuses – FSR	6/10/2016
Master en sciences maïeutiques	École de Sages-femmes – ESF	11/10/2016
Master en sciences politiques	Institut des Sciences politiques – ISP	21/10/2016
Master en sciences de l'éducation	Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU	27/2/2017
Master en hospitality management	Institut de Gestion des entreprises – IGE	Prévu pour 2018-2019
Master en psychologie du travail et de l'entreprise	Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	6/7/2017
Master en santé publique	Institut Supérieur de santé publique – ISSP	4/9/2017
<b>Nouvelles formations de troisième cycle</b>		
Diplôme de docteur en physiothérapie	Institut de Physiothérapie – IPHY	20/1/2014

Executive Doctorate in business administration (EDBA)	Faculté de Gestion et de management – FGM	2/3/2016
Doctorat en sciences humaines - option : information et communication	Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	Septembre 2017
Doctorat en sciences humaines - option : leadership et gestion des ressources humaines	Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH	Septembre 2017

**Tableau 3 : Liste des nouveaux programmes assurés depuis 2012-2013**

Les conditions du choix de ces formations et le processus de leur validation sont présentés dans la rubrique 3.3.

Chaque projet de nouveau programme est soumis, selon un formulaire commun, à la Commission des formations qui se prononce sur sa pertinence et sa faisabilité à partir des points suivants :

- **Débouchés, objectifs et résultats attendus du programme**
  - Débouchés potentiels (secteurs et postes éventuels)
  - Compétences et résultats d'apprentissage niveau programme attendus du diplômé
- **Contexte externe à l'USJ**
  - Besoins et attentes sociétales justifiant la mise en place du programme
  - Positionnement dans l'environnement universitaire national et régional et éventuellement international.
- **Contexte interne à l'USJ**
  - Positionnement par rapport aux autres programmes de formation assurés par l'institution
  - Positionnement par rapport à des programmes de formation assurés par d'autres institutions de l'Université
- **Partenariat local, régional et international**
  - Coopération avec d'autres institutions impliquées dans la formation (expliciter la nature de la coopération)
  - Dimension internationale (partenariat, accord, convention, diplôme conjoint, recrutement d'étudiants étrangers, stages, etc.)

- **Ressources matérielles à affecter à la formation**
- **Effectifs attendus et modalités de promotion**
  - Effectifs attendus lors de la mise en place du programme (joindre une étude justifiant les chiffres indiqués)
  - Effectifs attendus pour les cinq premières années de mise en place du programme
  - Stratégie et modalités de promotion du programme auprès des candidats potentiels
  - Mesures d'attractivité prévues pour les publics en cours d'emploi

---

## 11) DOES THE UNIVERSITY OFFER PROGRAMMES IN THE AREA OF CONTINUING EDUCATION? HOW ARE THESE PROGRAMMES LINKED TO THE OTHER STUDY PROGRAMMES AND TO RESEARCH?

---

### 3.13. FORMATION CONTINUE ET LIENS AVEC LES AUTRES PROGRAMMES ET AVEC LA RECHERCHE

L'Université prône la formation tout au long de la vie, nécessaire pour relever les défis du monde du travail présents à venir<sup>92</sup>.

En écho à la recommandation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES de renforcer la formation continue par la « *mise en place d'un service commun chargé d'assurer cette promotion pour l'ensemble des facultés et de coordonner leurs pratiques* », un **Bureau de développement régional et des programmes externes**<sup>93</sup> a été créé en 2016-2017. Sa mission est d'assurer, à l'échelle du Liban et de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, **formation continue et conseil en formation**, à partir des ressources de l'USJ.

Par ailleurs, pour développer la formation continue, l'USJ assure :

- Des **structures** : l'Université pour tous – UPT (susmentionnée) et les départements de formation continue des facultés
- Des **formations diplômantes** : Diplômes universitaires – DU et certificats spécialisés

<sup>92</sup> [Guide ECTS à l'USJ, septembre 2014, chapitre 1](#)

<sup>93</sup> [Brochure du Bureau de Développement régional et programmes externes, janvier 2018](#)

- Des **formations ponctuelles** programmées ou sur mesure, à la demande d'un secteur
- Des **conditions facilitatrices** : possibilité de s'inscrire à des unités d'enseignement, sans inscription à tout le programme, en auditeur libre ou pas

Certaines formations, si elles sont validées par une épreuve d'évaluation, peuvent être capitalisées au sein d'un programme régulier.

# ÉTUDIANTS





## 1) DEVELOPMENT OF STUDENT NUMBERS: RECENT DEVELOPMENT AND EXPECTED DEVELOPMENT IN THE FUTURE

### 4.1. DÉVELOPPEMENT DES EFFECTIFS DES ÉTUDIANTS : RÉCENTS ET PRÉVUS

La **croissance des effectifs** des étudiants, toutes catégories confondues, est visible entre 2013 et 2017, et surtout entre 2016-2017, comme le montre le Tableau 4 ci-dessous :

	2013-2014	2015-2014	2015-2016	2016-2017
Effectif d'étudiants	11679	11931	12020	12150

Tableau 4 : Effectifs des étudiants

Plusieurs éléments pourraient l'expliquer : ouverture de nouveaux programmes ciblant des besoins, formations continues, développement de la communication externe et autres. Une analyse de cette croissance serait utile à entreprendre.

La figure ci-dessous montre le nombre de candidats admis et inscrits à l'USJ :

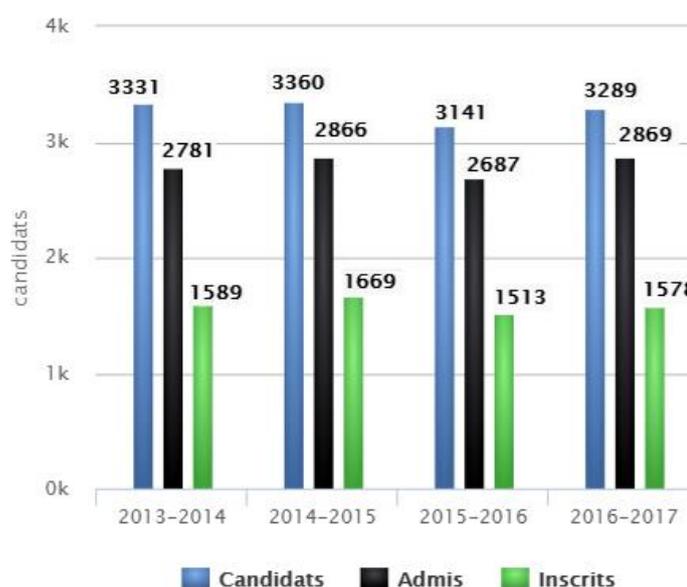


Figure 11 : Candidats admis et inscrits à l'USJ

## 2) COMPOSITION OF THE STUDENT BODY, ARE THERE DIFFERENCES BETWEEN STUDY PROGRAMMES? CHANGES WITHIN THE LAST YEARS? EXPECTED CHANGES IN THE FUTURE? REACTION TO THE DEVELOPMENTS?

### 4.2. COMPOSITION DU CORPS ESTUDIANTIN ET VARIABILITÉ SELON LES PROGRAMMES

En 2016-2017, les effectifs des étudiants réguliers sont répartis entre les cycles, selon le Tableau 5 ci-dessous :

Licence	Master	Doctorat	Autres
4981	3459	870	497

Tableau 5 : Distribution des effectifs des étudiants selon les cycles de formation

## 3) AVERAGE LENGTH OF STUDY COMPARED TO THE REGULAR PERIOD OF STUDY? DROP-OUT RATE? REASONS FOR DROP-OUT? REACTIONS TO THE DROP-OUT RATE?

### 4.3. PÉRIODE D'ÉTUDES MOYENNE PAR CYCLE ET PAR PROGRAMME. TAUX D'ABANDON. RAISONS DE L'ABANDON. MESURES DE REMÉDIATION

Le diplôme de premier cycle se déroule généralement sur 6 semestres (3 ans), le Master sur 4 semestres (2 ans) et le Doctorat sur 6 semestres (3 ans). Une durée maximale a été fixée par l'Université, ne dépassant pas le double de la durée prévue, afin de préserver la continuité de la formation. Certains diplômes de premier cycle excèdent cette période, conformément à la législation nationale qui les concerne. <sup>94</sup>

Trois motifs semblent expliquer l'abandon des études (en dehors du motif du voyage) : l'échec, les problèmes financiers et un mauvais choix d'option.

- Échec 25%
- Finances 19%
- Mauvais choix 21%

<sup>94</sup> [Législation du ministère d'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2014](#)

- Voyage 22%
- Autre 12%

Organisation centrale et institutions ont pris des initiatives pour y remédier :

- Concernant l'**échec** : les institutions ont mis en place des cours de remédiation linguistique ou des cours relatifs à la méthodologie du travail universitaire. Elles assurent également un accompagnement personnalisé ou un tutorat par les pairs ou par les enseignants aux étudiants en difficulté. À titre d'exemple, le portfolio linguistique mis en place à l'École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB pour l'accompagnement personnalisé des étudiants en difficulté.
- Pour ce qui est des **raisons financières**, l'Université a développé sa politique de bourses sociales déjà active. Elle est la première université au Liban à avoir instauré un Service social.
- Pour remédier aux **mauvais choix** des étudiants, accompagnement, conseil et orientation sont assurés, au sein de chacune des institutions ou par le biais du Service d'information et d'orientation – SIO (le rôle de celui-ci est présenté dans la rubrique 4.5).

Un outil permettant de préciser les motifs de l'abandon a été conçu par la Faculté de Sciences économiques – FSE.

---

#### 4) WHAT ARE THE TARGET GROUPS (DESIRED PROFILE OF THE STUDENTS)? WHICH STRATEGY FOR THE RECRUITMENT OF STUDENTS EXISTS? WHAT ARE THE ADMISSION REQUIREMENTS, HOW IS THE ADMISSION PROCEDURE ORGANISED AND HOW ARE STUDENT SELECTED?

---

#### 4.4. PROFIL DES ÉTUDIANTS VISÉS PAR LE RECRUTEMENT

L'USJ s'interdit toute discrimination sur base économique, confessionnelle, régionale ou sexuelle. Elle attache une grande importance à la **diversification du recrutement** de ses étudiants et n'accepte **pas d'être au service exclusif d'une classe sociale ou d'une communauté ethnique ou religieuse**, comme l'affirme un extrait de la Charte précédemment cité : elle « *attache une spéciale importance à la diversification du recrutement de ses enseignants et de ses étudiants* ».

## 4.5. STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Une stratégie de recrutement aux axes multiples est suivie au niveau des institutions et au niveau de l'Organisation centrale.

### **Au niveau des institutions :**

81% des institutions affirment avoir une stratégie de recrutement. Celle-ci est spécifique à leur offre de formation. Elles sont soutenues, au besoin, par le Service d'information et d'orientation – SIO. La Faculté des Langues et de traduction – FDLT, par exemple, organise des concours et autres manifestations auprès des écoles pour sensibiliser les élèves à l'importance des langues et de la traduction (Centre des Langues vivantes – CLV et École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB). La Faculté de Médecine dentaire – FMD a entrepris une étude comparative des modalités de sélection des candidats dans cette discipline entre des universités au Liban et à l'étranger.

### **Au niveau de l'Organisation centrale :**

Comme le stipule l'article 107 des Statuts, le SIO « rassemble et diffuse les informations sur les diverses institutions de l'Université, leurs conditions d'admission, leurs programmes, leurs modalités d'examen et leurs diplômes, ainsi que sur les prestations assurées par l'administration centrale. Il assure aux élèves et aux étudiants l'aide souhaitable pour l'orientation de leurs études universitaires ou, le cas échéant, leur réorientation. Il mène les actions nécessaires et adaptées pour aider les institutions de l'Université à développer le recrutement de leurs étudiants et à promouvoir leurs formations ».

Ce Service prend de nombreuses initiatives tant pour l'information et l'orientation des candidats que pour la promotion des formations :

- **Accueil et information :**

L'accueil des candidats prend plusieurs formes : téléphonique et électronique (centre d'appels et courriel). L'information se fait à travers des visites dans les écoles et la participation à des foires éducatives. Les locaux sont ouverts sur toute l'année.

- **Accompagnement et orientation :**

Le SIO accompagne individuellement les candidats ayant une difficulté à choisir leur formation. Il les informe sur les débouchés et caractéristiques de cette formation et les aide à identifier leurs affinités et points forts. Le Service ne s'adresse pas uniquement aux candidats désireux de s'inscrire à l'USJ, mais aussi à ceux qui souhaitent se réorienter ou poursuivre des études supérieures.

- **Organisation d'événements :**

Le SIO organise des événements pour attirer des candidats potentiels : portes ouvertes, journées d'orientation, rencontre annuelle avec les chefs d'établissements scolaires, soirées des Masters, classes ouvertes, visites guidées des campus, jeux interscolaires (avec le Service du sport), « Talent show » (avec le Service de la vie étudiante).

- **Publications et médias sociaux :**

Outre les publications annuelles : le *Guide des formations et diplômes*, le *Livret des formations de 1<sup>er</sup> cycle*, le *dépliant Programs in English*, la *brochure Masters et Doctorats*, le SIP publie une *Newsletter électronique* mensuelle intitulée GPS USJ<sup>95</sup>, dont l'hyperlien est envoyé par message à quelques 12000 portables. Il gère également des pages Facebook, Instagram, Twitter, YouTube et askfm.

#### 4.6. CONDITIONS D'ADMISSION ET DE SÉLECTION DES ÉTUDIANTS

Le Conseil restreint se prononce sur les conditions d'admission des étudiants<sup>96</sup>. Ses propositions sont validées par le Conseil de l'Université.

La première inscription au premier cycle s'effectue sur titre ou après un test, un examen ou un concours d'entrée, selon les dispositions particulières des institutions. Ces décisions doivent être validées par le Conseil de l'Université.

Préalablement à toute inscription au premier cycle, le candidat doit avoir été classé en catégorie « A » au test d'aptitude en langue française. Le candidat classé en catégorie « B » est autorisé à s'inscrire, à titre provisoire, dans certaines institutions, avec obligation de suivre, la première année, des cours de mise à niveau en langue française.

La procédure d'admission est commune pour le premier cycle, celle du Master le sera à la rentrée 2018-2019. Les dossiers d'admission sont accessibles en ligne sur le site web<sup>97</sup> et auprès de bureaux, dans les divers campus et centres régionaux. Les demandes d'inscription sont traitées par les institutions concernées selon les conditions d'admission spécifiques à chacune. L'inscription n'est définitive qu'après l'accord du responsable académique.

<sup>95</sup> [Site de la Revue mensuelle d'orientation](#)

<sup>96</sup> [Site des conditions générales d'inscription](#)

<sup>97</sup> [Dossier d'admission en ligne](#)

## 5) WHICH SUPPORT SERVICES FOR STUDENTS EXIST?

### 4.7. SERVICES D'APPUI AUX ÉTUDIANTS

Plusieurs types d'appui sont assurés aux étudiants : académique, financier et autres. Ils se déploient au niveau de l'Organisation centrale et au niveau des institutions, en présentiel et en ligne.

#### Au niveau de l'Organisation centrale :

- Le **Service social**<sup>98</sup> : il est le premier au Liban, siège au Rectorat mais assure une présence sur tous les campus et centres régionaux. En 2017, l'accréditation ISO 9001 : 2015 lui a été renouvelée. Ce Service est chargé de favoriser l'accès à l'Université et l'intégration dans cette dernière. L'aide est octroyée selon la situation sociale et financière de l'étudiant. Elle revêt différentes formes : prêt sans intérêt, bourse ou échelonnement de la scolarité. Un accompagnement individuel et personnalisé est proposé aux étudiants ayant des problèmes qui risquent d'entraver leur parcours académique. Le Service les oriente, au besoin, vers d'autres services compétents au sein de l'Université (responsables académiques, Centre de Santé, Service d'Aide Psychologique...).

Aux bourses du Service social s'ajoutent celles spécifiques, assurées en partenariat entre ce Service, les institutions de l'USJ et des associations ou entreprises. À titre d'exemple, l'Institut Libanais d'éducateurs – ILE, en collaboration avec le Service social et l'Association des Anciens, a créé le Prix Aida Roucos, bourse annuelle pour un étudiant méritant.

Suite au constat de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES que « *Les étudiants et le Service social de l'Université estiment que l'information sur la nature et le montant des aides accordées par l'Université n'est pas suffisante, notamment pour les nouveaux étudiants de l'USJ* », le Service social a renforcé la communication et simplifié l'accès à sa page sur le site. Communication qui semble avoir porté ses fruits, puisque l'enquête de satisfaction des étudiants menée en 2017 montre un taux de satisfaction de 75%.

- Le **Service d'aide psychologique** – SAP<sup>99</sup> : ce service s'adresse aux étudiants ayant des difficultés sur le plan personnel, qui peuvent entraver leurs études : solitude, problèmes d'intégration, échecs, troubles personnels ou familiaux.

<sup>98</sup> [Statuts de l'Université, mars 2015, article 109](#)

<sup>99</sup> [Site du Service d'aide psychologique](#)

- **Le Centre Universitaire de santé familiale et communautaire – CUSFC<sup>100</sup>** : il a pour mission de dispenser des soins de première ligne aux étudiants, au personnel et à toute personne. Il œuvre pour une médecine communautaire et pour une médecine de proximité. C'est également un lieu de formation pour les étudiants en médecine et en sciences infirmières. L'activité du centre génère des données exploitées dans des recherches.
- **Le Service d'insertion professionnelle – SIP<sup>101</sup>** : Fondé en 2014, le SIP travaille sur plusieurs axes<sup>102</sup> :
  - Aide aux étudiants pour trouver un emploi. Dans cet objectif, il mène de nombreuses activités pour renforcer son réseau de recruteurs potentiels : mailings, Job Fair, diffusion de nouvelles concernant l'USJ, etc. Une page web lui permet de recevoir les offres d'emploi et de stages. Les Job Fairs ont été regroupés pour accroître la visibilité de l'USJ auprès des entreprises. Il comprend des activités impliquant les employeurs (speed dating, table ronde, Networking area, ...). Le SIP a aussi créé un conseil regroupant des chefs d'entreprises, en vue de déterminer ses orientations stratégiques.
  - Conseils personnalisés pour la rédaction d'un CV et les démarches de recherche d'emploi
  - Formation des étudiants de tous les campus à des compétences transversales personnelles : leadership, communication, entretiens, etc.
  - Programme entrepreneurial, en collaboration avec d'autres organisations, notamment Berytech, pour la formation et l'encadrement des étudiants, choisis sur concours et qui souhaitent se lancer dans un projet entrepreneurial. En 2016-2017, le SIP a organisé un concours visant à encourager les étudiants de l'USJ, en ce sens, quelle que soit leur formation. Trois équipes ont été sélectionnées et ont reçu un prix de 5.000 USD pour la première, 3.000 USD pour la 2ème et 2.000 USD pour la 3ème. Les 3 équipes ont reçu une formation assurée par Berytech pour la préparation des projets et pour leur réalisation.
- **Le Service du sport<sup>103</sup>** : il coordonne les activités sportives des étudiants. Il assure la représentation de l'USJ dans les compétitions locales, régionales et internationales. Il propose des entraînements pour divers sports. Il gère les gymnases de l'Université. Il est responsable des unités d'enseignement de sport optionnelles.

<sup>100</sup> [Site du Centre universitaire de santé familiale et communautaire – CUSFC](#)

<sup>101</sup> [Présentation générale du Service de l'insertion professionnelle mai 2018](#)

<sup>102</sup> [Flyer formation à l'insertion professionnelle, décembre 2017](#)

<sup>103</sup> [Site du Service du sport](#)

- Le **Service des relations internationales** : il coordonne les conventions internationales (y compris celles relatives aux cotutelles et codiplomations), gère les bourses internationales et les demandes de mobilité. Il propose des sessions de sensibilisation à la mobilité internationale dans tous les campus de Beyrouth, accompagne les boursiers internationaux de l'USJ, ainsi que les étudiants de l'USJ qui souhaitent effectuer une mobilité dans leurs démarches administratives avant, pendant et lors de la clôture de leur séjour à l'étranger, assurant le suivi avec eux et avec les universités d'accueil.
- Le **Service de la vie étudiante** – SVE<sup>104</sup> : il organise des activités avec les étudiants sur les divers campus et centres. Le SVE est une interface de communication entre les étudiants et l'Organisation centrale. Il intervient sur trois axes :
  - Animation de la vie associative : suivi et organisation des structures estudiantines telles que clubs, bureaux des amicales, Conseil des étudiants
  - Animation de la vie culturelle : Festival Daraj al Yassouiyeh, Campus-J, Concerts, expositions, etc.
  - Animation de la vie citoyenne : Championnat international de débat francophone, Forum des initiatives Citoyennes, simulation Parlementaire, etc.
  - Les Clubs : ils regroupent des étudiants autour d'un thème récréatif, social ou culturel. Ils sont présentés dans la rubrique 1.5.
- **L'animation spirituelle** est décrite dans la rubrique 1.5.

#### Au niveau des facultés et institutions rattachées :

La quasi-totalité des institutions assure des **services d'appui aux étudiants**, comme le montre la Figure 12 ci-dessous : Accueil et intégration, tutorat académique, encadrement de stage, accompagnement à la recherche, accompagnement à l'insertion professionnelle, etc.. Cet accompagnement se fait en présentiel ou en ligne, comme le montrent ces exemples :

- Séminaire d'accueil et d'intégration dans la vie universitaire (École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB)
- Accompagnement des étudiants en stage ( Faculté des Sciences infirmières – FSI)
- Accompagnement des étudiants en ligne (Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU)
- Formation des étudiants du premier cycle aux habiletés de communication et de travail en équipe, dans le cadre d'une journée annuelle « extra-muros » (Institut de Psychomotricité – IPM)

<sup>104</sup> [Présentation générale du service de la vie étudiante, décembre 2017](#)

- Parcours de formation personnalisé selon le projet de l'étudiant, accompagné par plusieurs « enseignants - consultants » (Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV)
- Séminaire interactif sur 5 séances pour les nouveaux étudiants (Institut Supérieur d'orthophonie – ISO)

Par ailleurs, l'accompagnement fait partie des charges de l'enseignant comme susmentionné. Il porte sur le choix des unités d'enseignement, la méthodologie du travail académique, la progression dans les études.

L'accompagnement par les pairs s'est significativement développé ces dernières années. Quelques initiatives figurent dans la *Plateforme Assurance qualité*, comme bonnes pratiques :

- Système de tutorat par les pairs pour une meilleure intégration, choix d'unités d'enseignement, achat de matériel et autres (Faculté de Médecine dentaire – FMD)
- Accompagnement en cours de stage (Faculté des Sciences infirmières – FSI)
- Unités d'enseignement créditées : des étudiants tuteurs accompagnent les plus nouveaux (Faculté de Sciences économiques – FSE)
- Dispositif d'accompagnement des étudiants impliquant les pairs (Institut Libanais d'éducateurs – ILE)
- Implication des Anciens dans le cadre d'une Unité d'enseignement « Ciné-club », pour le partage d'expériences et de conseils suite au visionnement de leurs films. (Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV).

Ci-dessous une figure représentant les proportions des différents types de soutien dans les différentes institutions :

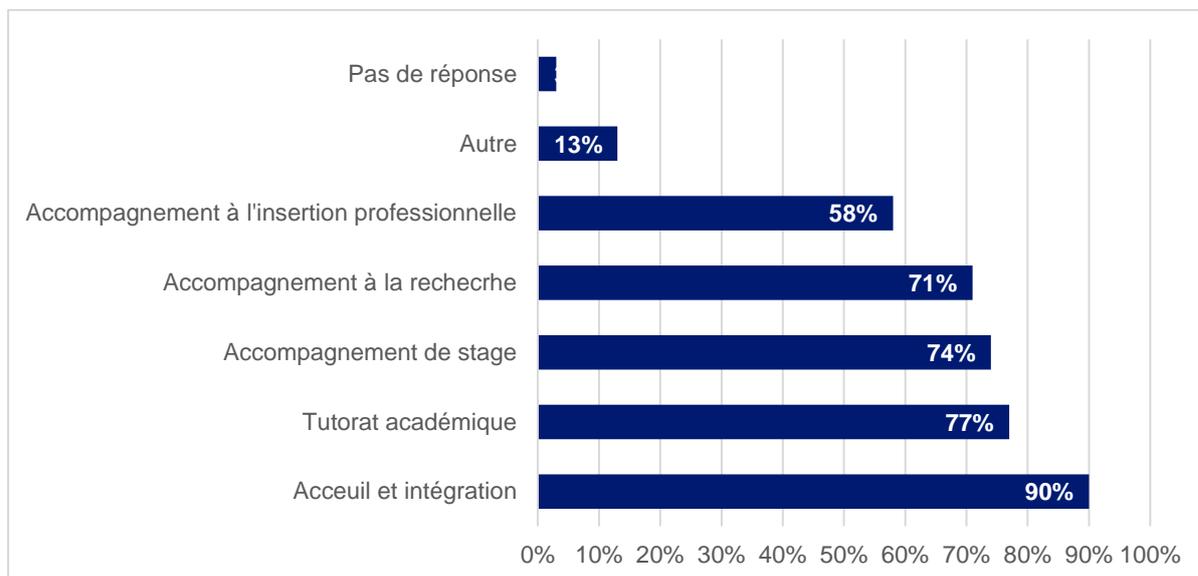


Figure 12 : Types de soutien assuré par les institutions

# PLACEMENT DE L'UNIVERSITÉ DANS LE CADRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR





---

## 1) WHICH ARE THE COMPETITORS OF THE INSTITUTION? HOW DOES THE INSTITUTION DIFFERENTIATE ITS STUDY PROGRAMMES FROM OTHER PROVIDERS? HOW DOES THE UNIVERSITY EVALUATE THE OWN COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL EDUCATIONAL MARKET?

---

### 5.1. ÉLÉMENTS DE DIFFÉRENTIATION PAR RAPPORT AUX COMPÉTITEURS

L'USJ se distingue des autres universités à plusieurs niveaux définis dans sa mission et sa vision. Le document *Vision USJ 2025*<sup>105</sup> les évoque dans un extrait cité précédemment : « L'USJ se différencie par un faisceau, par un bouquet, dont chacun pris isolément ne la caractérise que partiellement, mais dont l'ensemble donne une " marque de fabrique " ».

Ses spécificités sont évoquées dans la page introduction du rapport : L'USJ est l'une des plus anciennes universités au Liban. Elle se déploie sur tout son territoire.

C'est une université jésuite qui jouit d'une forte identité fondée sur des valeurs humanistes.

Ouverte à toute la communauté nationale, soucieuse d'excellence inclusive, elle est au service du Liban et de la région du Proche et Moyen-Orient. Fortement ancrée dans son environnement et ouverte sur le monde, elle est inscrite dans des regroupements internationaux et appartient au réseau mondial des universités jésuites. Université de culture francophone privilégiant le trilinguisme, elle assure une formation humaniste et professionnalisante à la fois, dans la quasi-totalité des disciplines. L'USJ est engagée dans la recherche, attentive aux questions de développement et de justice ainsi qu'aux dimensions interreligieuses.

Selon l'enquête menée auprès des étudiants évoquée dans la rubrique 10.11, ceux-ci considèrent que l'USJ se distingue par sa **réputation d'excellence**, la **qualité de son enseignement**, son **trilinguisme** et son système de **valeurs**.

---

<sup>105</sup> [Vision USJ 2025](#)



## 5.2. ÉVALUATION DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'évaluation de la compétitivité se base actuellement sur les **classements internationaux**, la **croissance des effectifs** des étudiants, **l'insertion professionnelle**, le **feed-back** des Anciens et des employeurs. Les **Conseils consultatifs** des institutions assurent également un feedback utile pour analyser la compétitivité des programmes.

L'USJ envisage d'institutionnaliser en 2018-2019 l'analyse de sa compétitivité en général et celle de ses programmes. La *Vision USJ 2025* prévoit de nouveaux indicateurs pour cela.

RECHERCHE





## 1) HOW DOES THE UNIVERSITY DEVELOP ITS RESEARCH CONCEPT? HOW IS IT ADJUSTED? HOW IS THE ACADEMIC STAFF INVOLVED INTO THIS PROCESS?

### 6.1. LIGNES DIRECTRICES DE LA RECHERCHE

Les fonctions et la nature de la recherche sont explicitées dans l'article 3 de la Charte, intitulé « Place faite à la recherche » : **nourrir la formation et produire un savoir utile à l'environnement national, régional et international**. La rubrique 1.4, intitulé « Profil de la recherche », les détaille.

À la lumière de ce texte de référence et en écho à la recommandation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES de développer « une stratégie fondée sur la **recherche appliquée dans des domaines où elle dispose d'une expertise qui la distingue de la concurrence internationale** », la Vision USJ 2025 définit des lignes directrices relatives à la recherche :

- Investir dans les domaines reconnus comme domaines d'excellence tel que la **santé, les sciences, l'ingénierie, l'éducation, les langues, la médiation et l'interreligieux**
- Privilégier les **questions de sens** ainsi que la recherche relative **aux traditions religieuses** du Proche Orient et à leurs **dimensions interreligieuses**
- Privilégier les questions de **développement et de justice** : questions de gestion de conflits, travail sur la pauvreté et la classe sociale moyenne au Liban, la violence dans la société

Les **objectifs** définis pour la recherche sont ainsi énoncés :

- **Développer** la recherche à l'Université
- Renforcer la **formation par la recherche**. Les résultats des recherches doivent nourrir le contenu de la formation même en générant de nouvelles, et faire de l'innovation une valeur ajoutée à la formation à l'USJ.
- **Accroître la visibilité** des recherches entreprises à l'Université
- **Identifier les champs forts** de l'Université et mettre en place des **pôles d'excellence**
- Privilégier les thématiques nationales et régionales, ayant des **retombées sociétales importantes**
- Développer des connaissances répondant aux **besoins du marché du travail**

Depuis 2015, le Conseil de la recherche exige des institutions une planification annuelle de leur recherche alignée à ces priorités. En 2017-2018, il leur a été demandé de déposer leurs thématiques sur la plateforme de programmation quadriennale de la recherche. Les critères et procédures pour le financement des projets de recherche et des bourses doctorales figurent sur le site<sup>106</sup>. Les projets sont présentés au Conseil de la recherche selon une procédure commune<sup>107</sup>. Les résultats des recherches sont envoyés au Vice-Rectorat à la recherche – VRR sous forme de rapport d’avancement tous les 6 mois, puis sous forme de rapport final. Il est fortement encouragé que ces résultats soient intégrés à la formation, transférés au monde du travail, publiés ou présentés dans des rencontres nationales et internationales.

## 2) HOW ARE RESEARCH ACTIVITIES INTEGRATED INTO THE ORGANISATIONAL STRUCTURE?

### 6.2. INTÉGRATION DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE DANS LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les activités de recherche sont généralement intégrées dans l’une des structures<sup>108</sup> ci-dessous. (Voir la liste des laboratoires, unités et centres de recherche<sup>109</sup> dans la rubrique 6.2).

- **Laboratoires de recherche (32)** : L’USJ possède des laboratoires touchant la quasi-totalité des champs disciplinaires.
- **Unités de recherche (3)** : Elle est définie par une thématique. Plusieurs UR peuvent se regrouper au sein d’un centre de recherche.
- **Centres de recherche (17)** : C’est une structure opérationnelle de recherche, de diagnostic et de formation qui peut regrouper plusieurs thématiques ou unités de recherche.
- **Espaces de recherche** : C’est un lieu où cohabitent plusieurs structures de recherches, logeant chercheurs et doctorants qui travaillent sur des thématiques diversifiées mais utilisent un même local et les mêmes outils.

<sup>106</sup> [Formulaires du Conseil de la recherche](#)

<sup>107</sup> [Procédure de présentation d’un projet en vue d’un financement par le conseil de la recherche, juillet 2017](#)

<sup>108</sup> [Définitions des structures de recherche, avril 2014](#)

<sup>109</sup> [Site des laboratoires](#)

- **Observatoires (3) :** Ceux-ci assurent plusieurs types d'activités : recherches, banque de données, diffusion au grand public, interface entre l'Université et les autorités publiques.
- **Pôles prioritaires de recherche :** Ces pôles rassemblent plusieurs structures de recherche de différentes facultés autour d'un axe ou d'une thématique à développer prioritairement.
- **Laboratoires d'excellence :** Ceux-ci sont spécialisés et assurent des activités diversifiées : recherche, diagnostic, enseignement et expertise dans une discipline donnée :
  - Unité de Génétique Médicale (Unité de Génétique médicale – UGM, Faculté de Médecine – FM)
  - Laboratoire de biomécanique et d'imagerie médicale (Faculté de Médecine – FM)
  - Centre de l'eau (École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB)
  - Laboratoire de pharmacologie clinique et contrôle du médicament (Faculté de Pharmacie – FP) (reconnu par le ministère de la santé)
  - Laboratoire des agents pathogènes et contrôle qualité microbiologique et observatoire de la résistance aux antibiotiques (Faculté de Pharmacie – FP) (reconnu par le ministère de la santé)
  - QUALEB (iso 17025 COFRAC)
  - Laboratoire Rodolphe Mérieux (P2 et P3) (Faculté de Pharmacie – FP)
  - Centre d'Études des droits du monde arabe – CEDROMA (Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP)
- **Chaires (7)<sup>110</sup>**

Les fonctions directement concernées par la recherche figurent dans le document *Rôles et prérogatives des personnes concernées par la recherche*<sup>111</sup>.

<sup>110</sup> [Chaires universitaires](#)

<sup>111</sup> [Rôles et prérogatives des personnes concernées par la recherche, septembre 2017](#)

### 3) WHAT ARE THE CURRENT RESEARCH TOPICS, HOW ARE THESE TOPICS RELATED TO THE PROFILE AND THE STRATEGY OF THE UNIVERSITY?

#### 6.3. THÈMES DE RECHERCHE ACTUELS

Le Conseil de la recherche définit les thèmes prioritaires, qui orientent le financement et l'octroi de bourses de Doctorat<sup>112</sup>, à partir des sources suivantes :

- **Lignes directrices** du plan stratégique (évoquées dans la rubrique 6.1)
- **Besoins** de la société et du marché
- **Propositions** des institutions et des enseignants

Les pôles prioritaires pour 2017-2018 sont :

- **Pôle ingénierie et technologie**
  - Énergies propres et énergies renouvelables : ESIB<sup>113</sup>
  - Développement durable : ESIB, FLSH (Département de Géographie), FM, FP, FMD<sup>114</sup>
  - Environnement et pollution : atmosphérique, eau, terre, produits de santé et aliments : FM, FP, ESIB, FS, FLSH<sup>115</sup> (Centre de Recherche en Environnement-Espace Méditerranée Orientale – CREEMO)
  - Biodiversité et génie des procédés : FS, FP, ESIB, ESIAM<sup>116</sup>
- **Pôle santé**
  - Génétique, nouvelles thérapies géniques, cellules souches : FP, FM, FMD, HDF<sup>117</sup> et hôpitaux affiliés
  - Oncologie, oncogénétique, nouvelles thérapies géniques : FP, FM, FMD, HDF<sup>118</sup> et hôpitaux affiliés

<sup>112</sup> [Thématiques prioritaires pour les bourses doctorales 2017-2018, octobre 2017](#)

<sup>113</sup> École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB

<sup>114</sup> École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté de Médecine – FM, Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine dentaire – FMD

<sup>115</sup> Faculté de Médecine – FM, Faculté de Pharmacie – FP, École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, Faculté des Sciences – FS, Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH

<sup>116</sup> Faculté des Sciences – FS, Faculté de Pharmacie – FP, École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM

<sup>117</sup> Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine – FM, Faculté de Médecine dentaire – FMD, Hôtel-Dieu de France – HDF

<sup>118</sup> Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine – FM, Faculté de Médecine dentaire – FMD, Hôtel-Dieu de France – HDF

- Médicament : pharmacologie, pharmacogénétique, innovations thérapeutiques : FP, FM, HDF<sup>119</sup> et hôpitaux affiliés
  - Physiologie cœur-rein et neurophysiologie : FM, FP, FS, HDF<sup>120</sup>
  - Diagnostic spécialisé : FP, FM, FMD, HDF<sup>121</sup> et hôpitaux affiliés
  - Agents pathogènes, résistance aux antibiotiques, microbiote et maladies associées : Observatoire des agents pathogènes et de la résistance aux antibiotiques : FP, FM, FMD, FLSH, HDF<sup>122</sup> et hôpitaux affiliés
  - Promotion de la santé : cardiaques, diabétiques, adolescents, personnes âgées et leurs aidants familiaux: FSI<sup>123</sup>
  - Qualité des soins et sécurité des patients et des professionnels de la santé : FSI<sup>124</sup>
- **Pôle société**
    - Gestion des conflits dans la région, violence : FLSH, FSR<sup>125</sup>
    - Guerre du Liban et conséquences économiques et sociales : FLSH, FSE, FSR<sup>126</sup>
    - Pauvreté au Liban : FLSH, FGM, FSE, FM<sup>127</sup>
    - Droits de l'homme, guerres et traumatismes : FLSH, FDSP, FM<sup>128</sup>
    - Théologie, sciences humaines, sciences religieuses, dialogue islamo-chrétien, religion et société : FSR, FLSH, FDSP<sup>129</sup>

Entre 2011 et 2017, l'USJ compte 2346 publications sur Scopus et 8977 citations. Elle est donc **troisième au Liban en nombre de publications figurant sur Scopus**, comme le montre le tableau ci-dessous :

<sup>119</sup> Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine – FM, Hôtel-Dieu de France – HDF

<sup>120</sup> Faculté de Médecine – FM, Faculté de Pharmacie – FP, Faculté des Sciences – FS, Hôtel-Dieu de France – HDF

<sup>121</sup> Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine – FM, Faculté de Médecine dentaire – FMD, Hôtel-Dieu de France – HDF

<sup>122</sup> Faculté de Pharmacie – FP, Faculté de Médecine – FM, Faculté de Médecine dentaire – FMD, Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Hôtel-Dieu de France – HDF

<sup>123</sup> Faculté des Sciences infirmières – FSI

<sup>124</sup> Faculté des Sciences infirmières – FSI

<sup>125</sup> Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté des Sciences religieuses – FSR

<sup>126</sup> Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté de Sciences économiques – FSE, Faculté des Sciences religieuses – FSR

<sup>127</sup> Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté de Gestion et de management – FGM, Faculté de Sciences économiques – FSE, Faculté de Médecine – FM

<sup>128</sup> Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP, Faculté de Médecine – FM

<sup>129</sup> Faculté des Sciences religieuses – FSR, Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP

	Arts et humanités	Génie et technologie	Médecine et sciences de la vie	Sciences naturelles	Sciences sociales	Total
Citations sur Scopus (2011-2017)	242	1142	5733	1783	77	8977
Publications sur Scopus (2011-2017)	55	269	1278	686	58	2346

Tableau 6 : Citations et publications de l'USJ sur Scopus

D'autre part, entre 2011 et 2017, l'USJ a édité 288 ouvrages et publié des articles dans chacune de ses 18 revues.

#### 6.4. RELATION ENTRE LES THÈMES DE LA RECHERCHE, LE PROFIL DE L'UNIVERSITÉ ET SA STRATÉGIE

Comme évoqué précédemment, les axes de recherche sont alignés sur la Mission et la vision de l'Université (Voir les énoncés de la Charte et les priorités de la Vision USJ 2025 qui figurent dans la rubrique 1.4). À titre de rappel, évoquons ces extraits de la Charte : « Une recherche **constitutive de la formation**, relative à **toutes les disciplines**, à **visée humaniste, au service de la région** » et droit « **de chaque discipline** de se développer dans la liberté propre à la recherche, selon ses principes et ses méthodes particulières. »

Afin de promouvoir la recherche et d'augmenter le nombre de doctorants dans toutes les disciplines, trois nouvelles écoles doctorales ont été créées en 2017. L'USJ compte actuellement 5 écoles doctorales, couvrant toutes les disciplines assurées à l'USJ. :

- École doctorale - Sciences et Santé – EDSS
- École doctorale - Sciences de l'homme et de la société – EDSHS
- École doctorale - Sciences, d'ingénierie et de technologie – EDSIT
- École doctorale de Droit et de sciences politiques – EDDSP
- École doctorale - Sciences économiques – EDSE

La Vision USJ 2025 prévoit de « renforcer les écoles doctorales ».

#### 4) HOW IS RESEARCH INTEGRATED INTO THE STUDY PROGRAMMES? HOW ARE STUDY PROGRAMMES AND STUDENTS INTEGRATED INTO RESEARCH?

##### 6.5. INTÉGRATION DE LA RECHERCHE DANS LES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT ET INTÉGRATION DES ÉTUDIANTS À LA RECHERCHE

L'intégration de la recherche dans les programmes se fait par deux biais :

- **L'intégration des résultats des recherches menées par les enseignants dans leurs enseignements et leur diffusion dans des cercles plus larges :**

Il a déjà été mentionné que l'un des objectifs de la recherche est de nourrir les enseignements. Les enseignants-chercheurs intègrent les résultats de leurs recherches dans leurs enseignements ou assurent des enseignements y relatifs. Les doctorants peuvent être chargés d'assurer un nombre d'heures d'enseignement relatif à leur recherche.

Entre 2013 et 2017, 70% des institutions ont utilisé leurs résultats de recherches dans les enseignements, 60% en ont dégagé des thèmes de formation, 55% ont développé de nouveaux enseignements à la lumière des résultats obtenus. Les quelques exemples ci-dessous illustrent cette intégration institutionnelle :

- L'École Libanaise de formation sociale – ELFS
  - Développement d'un DU en toxicomanie, suite aux recherches en partenariat avec la Fédération internationale des universités catholiques
  - Formation de professionnels dans le cadre du projet « *Local roll out of child protection standards operations procedures and case management including capacity building and coaching* »
- Faculté de Pharmacie – FP
  - Diffusion auprès des étudiants et du grand public des innovations majeures d'impact international et des percées thérapeutiques dans lesquelles les chercheurs de la faculté se sont distingués
  - Diffusion auprès des ministères et organismes concernés et publication des résultats des études épidémiologiques en santé, sur le médicament, la résistance aux antibiotiques en médecine humaine et animale, l'obésité

- Faculté des Sciences – FS
  - Exploitation des résultats de recherche au sein des Masters en Chimie alimentaire, Génomique et protéomique fonctionnelles, Technologie industrielle, Physique des capteurs et instrumentation, Analyse et probabilités pour les équations aux dérivées partielles et Sciences et gestion de l'environnement
- Faculté de Sciences économiques – FSE
  - Exploitation des résultats de recherche dans l'unité d'enseignement « *Monnaie et Crédit* »
  - Développement de nouveaux enseignements à la lumière de résultats de recherche : « *Corruption et marchés politiques* » et « *Microstructure des marchés financiers* »
  - Intégration des recherches les plus récentes dans des enseignements nouveaux ou existants, comme les unités d'enseignement « *Politiques Économiques Conjoncturelles* », « *Stratégies des entreprises* », « *Monnaie et Crédit* », « *Économie Managériale* » et « *Cycles et fluctuations* »
- Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU
  - Unités d'enseignement assurées suite à des recherches : « *Tutorat et accompagnement des différents profils d'élèves* », « *Intégration des méthodes actives dans l'enseignement* »
  - Formation continue assurée suite à la recherche-action sur la remédiation scolaire
  - Formation continue assurée suite aux ateliers de travail dans le cadre d'un colloque sur la citoyenneté
- Faculté des Sciences infirmières – FSI
  - Unités d'enseignement assurées suite aux recherches : « *Soins infirmiers et problèmes de santé des personnes âgées* » ; « *Handicap au Liban* » ; « *Formation à l'encadrement* » ; « *Leadership et organisation des services infirmiers* » ; « *Médiation en santé* » ; « *Stress et qualité de vie au travail* » ; « *Éducation thérapeutique et chronicité* »
- Institut de Psychomotricité – IPM
  - Unités d'enseignement assurées suite à la recherche : « *Biofeedback* », « *Psychomotricité en neurologie adulte* », « *Moyens et médiateurs-Ecriture* »
  - Communication orale et posters autour de travaux de recherche d'étudiants du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle, lors de la Journée scientifique libanaise de psychomotricité

- Institut Supérieur d'orthophonie – ISO  
Unité d'enseignement assurée suite à la recherche : « *Dépistage et diagnostic des troubles du langage en milieu plurilingue* »
- Faculté de Médecine – FM  
Intégration des découvertes de nouveaux gènes dans l'option « *Génétique* » du Master en sciences biologiques et médicales

La Vision USJ 2025 prévoit le renforcement du lien entre la recherche et l'enseignement - « *Renforcer le transfert des résultats de la recherche vers l'enseignement* » - et propose plusieurs initiatives en ce sens.

- **L'intégration d'unités d'enseignement formant à la recherche dans les programmes :**
  - La quasi-totalité des Institutions intègrent des unités d'enseignement formant à la recherche, et ce, à **partir de la Licence** : Unités d'enseignement relatives à la méthodologie de la recherche, expérimentation, traitement de données, documentation scientifique, analyse d'articles, réalisation de posters, mémoire de fin d'études et stages.
  - La formation à la recherche dans des **cursus à portée professionnalisante** fait partie de la spécificité de l'USJ et de la valeur ajoutée de ses diplômes.
  - Les étudiants de Master et Doctorat ont l'opportunité de participer comme **agents de recherche** dans un projet de recherche institutionnel. En 2016, 316 étudiants ont collaboré à des recherches à ce titre. Les quelques exemples ci-dessous illustrent cette réalité :
    - École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM: Les étudiants de 5<sup>ème</sup> année réalisent un Mémoire de fin d'étude basé sur un projet de recherche institutionnel, appliqué en entreprise ou faisant partie du projet d'un enseignant.
    - Institut Supérieur d'orthophonie – ISO : Les étudiants participent aux passations et à la saisie de données dans le cadre des projets institutionnels de recherche et traitent ensuite une question de recherche y relative.
    - Faculté de Médecine dentaire – FMD : Les étudiants ont participé à une recherche institutionnelle en santé publique.
    - Faculté de Sciences économiques – FSE : Les étudiants assurent un travail sur le terrain investi dans une recherche plus large dans le cadre de certains enseignements (« *Éthique professionnelle* » et « *Corruption* »)

et marchés politiques »), suite auquel ils rédigent rapports et notes de recherche.

- Faculté de Médecine – FM : Les étudiants participent à deux programmes de recherche « FRON » et « FRON junior » en oncologie et en oncogénétique.
- Institut des Sciences politiques – ISP qui a impliqué des étudiants dans un projet sur les réfugiés syriens qui articulé sur cinq unités d’enseignement.
- Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH : les étudiants de plusieurs départements ont participé en 2017 à une recherche pour contrer l’extrémisme dans le cadre d’une compétition internationale « Peer to Peer : Challenging Extremism », organisée par Edventure Partners et Facebook (USA). Ils ont remporté le premier prix..
- Faculté des Sciences infirmières – FSI : Les étudiants de Master sont impliqués dans deux recherches, l’une portant sur la résilience des aidants familiaux des personnes âgées et l’autre sur l’image de soi professionnelle de l’infirmière au Liban.

La Vision USJ 2025 prévoit d’« accroître l’engagement des étudiants du premier et second cycle dans la recherche et les projets innovants ».

---

## 5) HOW ARE JUNIOR RESEARCHERS SUPPORTED? IS THERE A CONCEPT FOR SUPPORT?

---

### 6.6. SUPPORT AUX JEUNES CHERCHEURS

Des éléments qui figurent dans la rubrique 6.8 répondent en partie à cette question. Par ailleurs, les jeunes enseignants, doctorants et étudiants de toutes les disciplines peuvent solliciter l’aide du VRR<sup>130</sup> qui peut prendre plusieurs formes :

- Accompagnement pour le montage d’un projet, sa rédaction et la demande de financement
- Assistance technique au niveau de la conception, la réalisation et l’exploitation statistique
- Soutien pour la publication

---

<sup>130</sup> [Services du Bureau de la recherche](#)

Le VRR canalise et diffuse les appels d'offre <sup>131</sup> et autres informations provenant d'organismes de financement<sup>132</sup>, incluant séjours de recherche à l'étranger et thèses en cotutelle internationale. Des initiatives sont prévues pour soutenir davantage les chercheurs, notamment au niveau des bourses de mobilité, séjours scientifiques et présentation de recherches lors de manifestations internationales.

Le VRR organise annuellement des journées de recherche ainsi que des séminaires et tables rondes, pour les enseignants-chercheurs et les jeunes chercheurs afin qu'ils exposent leur recherche et qu'ils renforcent leur relation avec le monde académique et le monde professionnel.

Un plan pour développer le support aux jeunes chercheurs est prévu :

- Support pour le montage et la présentation de projets
- Financement
- Aide à la publication
- Bourses de mobilité et séjours scientifiques pour la formation, le transfert et la collaboration
- Financement de voyages pour la présentation des résultats des recherches dans des manifestations internationales

Les institutions ont également développé des supports spécifiques à leurs jeunes chercheurs. Par exemple, la Faculté de Médecine dentaire – FMD a constitué un « Comité d'innovation technologique et biomédicale – CITEB » et a institué une unité d'enseignement y relative dans le programme de Docteur en chirurgie dentaire – DCD.

---

<sup>131</sup> [Site Appel d'offre de recherche](#)

<sup>132</sup> [Sources de financement de projets de recherche](#)

---

6) WHAT KIND OF RESEARCH CO-OPERATIONS EXIST WITH OTHER HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, RESEARCH INSTITUTES, COMPANIES, OTHER ORGANISATIONS? IS THE UNIVERSITY PART OF NATIONAL AND INTERNATIONAL RESEARCH ASSOCIATIONS? ARE FURTHER CO-OPERATIONS PLANNED?

---

### 6.7. COOPÉRATIONS AU NIVEAU DE LA RECHERCHE ET AFFILIATION À DES ASSOCIATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES

- **Coopération au niveau de la recherche :**

La coopération se situe à divers niveaux : national, francophone, régional et international. Elle concerne l'Université dans sa globalité et chacune de ses institutions.

Ces partenaires sont nombreux et appartiennent à diverses catégories : universités, institutions de recherche, organisations non gouvernementales, gouvernement, associations et autres. Certains partenariats sont permanents et stratégiques, tels celui avec l'Agence Universitaire de la Francophonie – AUF et avec l'Université Paris Dauphine. D'autres sont ponctuels<sup>133</sup>. La liste des partenaires stratégiques de l'Université pour la recherche figure dans le document Partenaires de recherche permanents<sup>134</sup>.

- **Affiliation à des associations nationales, francophones, régionales, et internationales pour la recherche**

L'Université et ses institutions sont membres de nombreuses associations nationales, francophones, régionales, et internationales (rubrique 1.6).

Au niveau central, nous citerons : l'Agence Universitaire de la Francophonie – AUF, le Comité CEDRE, le Conseil national de la recherche scientifique – CNRS, l'Association libanaise pour l'avancement des sciences et autres. Le Vice-Recteur à la recherche siège dans les Conseils scientifiques de ces différentes commissions et organismes financeurs.

Chacune des institutions est membre d'associations relatives à son domaine<sup>135</sup> et participe à des événements et colloques internationaux.

---

<sup>133</sup> [Partenaires et affiliations de l'USJ](#)

<sup>134</sup> [Partenaires et affiliations de l'USJ](#)

<sup>135</sup> [Partenaires et affiliations de l'USJ](#)

## 7) WHICH INTERNAL INSTRUMENTS AND INCENTIVES EXIST IN ORDER TO SUPPORT RESEARCH?

### 6.8. MESURES INCITATIVES Á LA RECHERCHE

En écho aux recommandations de l'AERES : « *La participation des laboratoires à ces coopérations de haut niveau nécessite une structure de veille, d'aide au montage des projets, de suivi des programmes et des contrats. Une telle structure fait défaut au niveau central de l'établissement* ». Plusieurs mesures d'encouragement et outils de support ont été mis à la disposition des enseignants :

- **Mesures d'encouragement :**
  - Le recrutement d'un enseignant tenant fortement compte de ses recherches
  - Le Code de l'enseignant comptant 40 % de la charge de travail pour la recherche<sup>136</sup>
  - Les publications déterminant la promotion des enseignants
  - Une procédure pour la valorisation des résultats de recherche
  - Prise en charge financière des missions d'enseignement
  - Convention avec des laboratoires au Liban et à l'étranger
  - Souplesse et allègement de la charge de travail des enseignants doctorants
  - Paiement de mois alloués à des missions de recherche
  - Possibilité de toucher des primes pour des recherches hors cadre
- **Outils de support :**

Au soutien méthodologique, technique et financier évoqué précédemment s'ajoutent : l'infrastructure physique (laboratoires et centres de recherches)<sup>137</sup>, les bibliothèques et les bases de données virtuelles.

<sup>136</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

<sup>137</sup> [Site des laboratoires](#)

---

8) WHAT IS THE RESEARCH BUDGET PER YEAR? FROM WHICH RESOURCES DOES THE UNIVERSITY OBTAIN THESE FUNDS? WHAT KIND OF THIRD-PARTY FUNDS DOES THE UNIVERSITY ACQUIRE, HOW WAS THE DEVELOPMENT WITHIN THE RECENT YEARS, WHAT IS THE EXPECTED FUTURE DEVELOPMENT?

---

### 6.9. BUDGET ANNUEL ET SOURCES DE FINANCEMENT

Le budget alloué à la recherche est en croissance. Il est réparti sur les rubriques suivantes : achat d'équipement, financement des consommables de la recherche, participation à des colloques internationaux, organisation de colloques, journaux et bases de données scientifiques.

Durant les 5 dernières années, la participation financière des partenaires stratégiques a augmenté de 60%. À ces ressources externes directes s'ajoutent celles provenant des prestations de services accordées à des entreprises ou à des organismes publics et privés. Ces commandes touchent à des domaines d'expertise de l'USJ : économique, juridique, ingénierie, énergie renouvelable agro-alimentaire, santé, cyber sécurité, éducation et autres. Certaines subventions sont directement allouées par des industriels à des doctorants pour qu'ils réalisent des travaux de recherche qui les intéressent. Ces commandes sont en progression notable suite au développement des liens avec les entreprises et des recherches appliquées. Dans ce cadre, des tables rondes ont été organisées pour favoriser les liens entre chercheurs et industriels-entrepreneurs, mettant en écho les expertises des uns avec les besoins des autres.

La Vision USJ 2025 prévoit d'« accroître et (de) diversifier le financement externe » par le renforcement de partenariats stratégiques, l'identification des besoins directs du terrain et le renforcement de la gestion des fonds externes. L'Université prévoit d'augmenter le financement externe de la recherche de 80% en 2018-2019.

## 9) NUMBER OF DOCTORAL STUDENTS, NUMBER OF COMPLETED PHDS PER YEAR?

### 6.10. NOMBRE DE DOCTORANTS ET D'ÉTUDIANTS AYANT COMPLÉTÉ LE CYCLE DOCTORAL

En 2017-2018, l'USJ compte 340 doctorants. Le temps moyen pour l'obtention d'un Doctorat est de 6 semestres. 58 thèses en cours sont soutenues financièrement par le Conseil de la Recherche de l'USJ, 24 en partenariat avec le CNRS-L et 3 en partenariat avec le CNRS-L et l'Agence universitaire de la francophonie – AUF.

## 10) WHAT IS THE AMOUNT OF THE UNIVERSITY'S TECHNOLOGY TRANSFER? HOW DOES THE UNIVERSITY SUPPORT TECHNOLOGY TRANSFER? IS IT SUCCESSFUL?

### 6.11. TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Le transfert du savoir issu de la recherche s'effectue à l'USJ à travers l'enseignement (rubrique 6.5) ou le lien direct avec le terrain (entreprises, secteur public, société, organisations non gouvernementales, etc.) (rubrique 3.2). Le transfert est considéré comme « *valorisation de la recherche* » par le Comité national d'évaluation français – CNE: « *Valoriser, transférer et maîtriser les activités et les méthodes qui permettent de créer plus de valeur ajoutée à partir des savoirs et des savoir-faire académiques, c'est rendre utilisables ou commercialisables les résultats, les connaissances et les compétences de la recherche.* »

Pour ce qui est du transfert technologique, l'USJ retient la définition du Département of Commerce des États-Unis : « *Processus qui consiste à transformer les découvertes de la recherche scientifique en nouvelles technologies et à les transférer à l'industrie qui en assure la production commerciale.* » Ce transfert est donc celui des résultats de la recherche vers le marché du travail dans le but de la commercialisation de nouveaux produits et de services, et concerne surtout les disciplines scientifiques et technologiques (sciences, génie et santé).

L'USJ s'inspire des mesures préconisées en 2006 par le Conseil de la science et de la technologie du Québec 2006 pour développer le transfert technologique. Ce Conseil assigne les missions ci-dessous aux structures de recherche, pôles d'excellence et laboratoires :

- Repérage des inventions à potentiel de vente et sensibilisation des chercheurs

- Analyse du marché et partenaires potentiels
- Élaboration d'une stratégie de valorisation et vente du service en collaboration avec le Conseil de la recherche
- Protection de la propriété intellectuelle
- Choix du mode de commercialisation : Licence d'exploitation, création d'une entreprise dérivée (start-up ou spin-off) et autre
- Suivi du transfert : négociation, gestion du contrat, accompagnement des institutions intéressées

Ci-dessous, des **données relatives au transfert technologique à l'USJ** :

- **Brevets :**

- Faculté de Médecine – FM : un brevet :

Auteur : Moussa Riachi. Titre : *Masques parlants pour l'amélioration du confort dans la ventilation non-invasive*

- Faculté de Médecine dentaire – FMD : un brevet :

Auteurs : Alfred Naaman et Issam Khalil. Titre : *Brevet d'un ciment d'obturation canalaire, et instruments et matériels dessinés et commercialisés*

- Faculté des Sciences – FS : 5 brevets :

- Auteurs : Marina Daccache, Dominique Saleme, Laure Chamy, Richard Maroun et Nicolas Louk. Titre : *Nouvelles souches de levures indigènes « Hanseniaspora Meyeri-Libani » pour l'élaboration du cidre*
- Auteurs : Richard Maroun, Zeina Hobeika. Titre : *Monoclonal Antibodies against the human immunodeficiency virus Type 1 (HIV-1) Integrase*
- Auteurs : Mireille Kallassy, Nicolas Louka et Micheline El-Khoury. Titre : *Nouvelle souche de Bacillus thuringiensis isolée du sol libanais comme agent de lutte biologique et conception, réalisation et installation de bioréacteurs pour sa production et sa culture à grande échelle*
- Auteurs : Hiba Rajha, Richard Maroun, Nicolas Louka. Titre : *Système d'extraction, de séparation ou de prétraitement assisté par rayonnement infrarouge. Adéquation entre les caractéristiques du rayonnement et celles de la matière traitée*
- Auteurs : Jean-Claude Assaf, Ali Atoui, André El-Khoury et Nicolas Louka. Titre : *Mycotoxins decontamination methods in food, feed, soil, human, animal and plants host using treated crustacean shells and its selected amino sugar «N-acetylglucosamine»*

- **Autres formes de transfert :**

- Faculté des Sciences – FS : Depuis la fondation du Centre d'analyse et de recherche, cette faculté collabore avec le milieu industriel, valorisant son savoir-faire. La collaboration s'est concrétisée par des contrats et des conventions de recherche conçus principalement en réponse aux besoins des utilisateurs (industriels, ONG, pouvoir public, etc.). Ces projets ont été menés par deux unités de recherche, regroupant une dizaine d'équipes complémentaires répondant à des projets pluridisciplinaire et multi-échelles. Le travail a débuté par les tests de faisabilité et s'est achevé par l'industrialisation, passant par les étapes d'analyse, d'optimisation, d'échantillonnage et de conception des machines industrielles.
- École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM : Le transfert des résultats de ses recherches aux agriculteurs et aux industriels se déroule à travers des séminaires et des ateliers de travail organisés à l'USJ ainsi qu'à travers des démonstrations in-situ.
- Faculté de Pharmacie – FP : Transfert des résultats en thérapeutique, médicaments, résistances aux antibiotiques, nutrition aux organismes et ministères concernés (OMS, ministère de la Santé, ministère de l'Environnement) et diffusion publique. Exemples :
  - Découverte d'un nouveau gène (PCSK9), responsable de l'hypercholestérolémie familiale
  - Prescription d'antalgiques et anesthésiques personnalisée selon une étude génétique du malade
  - Composition de la flore et traitement de l'autisme
  - Dosage enzymatique permettant la vérification de la congélation de la viande vendue au consommateur libanais
  - Taux de résistance des bactéries aux antibiotiques dans la population libanaise et dans les élevages limitant la prescription de certains antibiotiques
- Faculté des Langues et de traduction – FDLT : Le matériel d'enseignement de l'arabe aux non-arabophones, conçu et enseigné par le Centre de Recherches et d'études arabes – CREA, est utilisé à l'ISIT (Paris) et à la Escuela de Traductores de Toledo (Tolède), suite à une convention avec la faculté.
- Faculté de Médecine – FM (Unité de Génétique médicale – UGM) : Localisation et identification de nouveaux gènes impliqués dans des maladies rares, notamment celles liées à la consanguinité très présente au Liban.

À la différence d'autres universités au niveau international dotées d'une structure allouée au transfert technologique, celui-ci se fait, à l'USJ, par le biais des structures existantes. Le Service d'Insertion professionnelle aide au transfert des résultats de la recherche vers l'entrepreneuriat. Il n'en demeure pas moins qu'un Bureau de transfert technologique pourrait être envisagé.

Le VRR a récemment entrepris d'identifier des projets à fort potentiel de transformation en spin off. 4 projets de la Faculté des Sciences – FS ont été identifiés, auxquels s'ajouteront d'autres en cours d'étude.

En 2017, l'USJ a lancé un plan de transfert technologique avec Berytech<sup>138</sup>. Cette structure fondée par l'USJ en 2001 occupe une place de premier plan dans l'écosystème entrepreneurial au Liban. Elle développe des startups et des PME en assurant : incubation, hébergement, réseautage, mentorat, financement et accès aux marchés. Berytech est membre du European Business Network – EBN et a obtenu la certification du Business Innovation Center – BIC.

---

<sup>138</sup> [Site de Berytech](#)

# RESSOURCES : HUMAINES



## L'Attitude Professionnelle à l'Université Saint-Joseph

Formation pour le personnel des services généraux  
Animée par Pierre Filfili et Dany Daou

2015-2016





## 1) WHAT DIFFERENT TYPES AND NUMBERS OF STAFF FOR TEACHING, RESEARCH AND ADMINISTRATION DOES THE UNIVERSITY HAVE?

### 7.1. TYPES ET EFFECTIFS DU PERSONNEL ACADÉMIQUE

- **Effectifs**

En 2016, l'USJ comptait 1817 enseignants, distribués sur ses 9 campus : 358 enseignants cadrés et 1459 enseignants non-cadrés, comme mentionné ci-dessous :

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Enseignants cadrés	365	356	354	358
Enseignants non cadrés	1443	1477	1489	1459
<b>Total Enseignants</b>	<b>1808</b>	<b>1833</b>	<b>1843</b>	<b>1817</b>
<b>Personnel des services généraux – PSG des institutions</b>	<b>178</b>	<b>183</b>	<b>172</b>	<b>168</b>

Tableau 7 : Nombre d'enseignants et membre du Personnel des services généraux – PSG des institutions

- **Catégories :**
  - **Enseignants-chercheurs cadrés :**

Le Code de l'Enseignant<sup>139</sup> définit les enseignants cadrés : « Les enseignants-chercheurs cadrés sont les personnes qui font carrière à l'Université dans l'enseignement et la recherche, au moins à mi-temps, selon des proportions variables. Ils sont les piliers de leur institution : ils assurent l'enseignement des principales matières d'un cursus et sont disponibles pour l'accompagnement des étudiants. Ils exercent une activité de recherche soutenue. Ils peuvent être appelés à assumer des responsabilités académiques et peuvent aussi traiter des affaires administratives. Ils sont par ailleurs tenus de consacrer, chaque année, le temps nécessaire à leur propre ressourcement académique. Leurs institutions de rattachement veillent, dans la mesure du possible, à leur permettre d'en saisir les opportunités. »

Les **catégories** d'enseignants-chercheurs cadrés ont été revisités en 2014, date de la parution du **Code de l'enseignant**, suite au rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES et se présentent comme suit : maître

<sup>139</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

de langues, chargé de formation pratique, chargé d'enseignement, maître de conférences, professeur associé et professeur.

- **Enseignants non-cadrés :**

Selon le code de l'enseignant : « Les enseignants non cadrés sont des personnes qui contribuent aux activités d'enseignement ou de recherche d'une ou de plusieurs institutions de l'Université, et dont les prestations sont rémunérées à l'acte. »

« Les enseignants non cadrés sont engagés par l'Université pour le compte de l'institution ou des institutions concernées au titre du personnel vacataire d'enseignement et de recherche, de membres du personnel enseignant associé, ou du personnel auxiliaire d'enseignement et de recherche. La catégorie du personnel vacataire d'enseignement et de recherche comprend les chargés de cours, les chargés de stages, les chargés d'enseignement clinique, les professeurs de clinique et les chargés de recherche. La catégorie du personnel enseignant associé regroupe les enseignants invités, les enseignants détachés, les directeurs de recherche invités. »

Le Code de l'enseignant tient compte des exigences de la Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur, adoptée par la Conférence Générale de l'UNESCO en 1997. Ce Code a été discuté avec des représentants de la communauté universitaire avant sa validation.

---

## 2) HOW ARE THE DIFFERENT FUNCTIONS OF TEACHING, RESEARCH, ADMINISTRATION AND OTHER TASKS DISTRIBUTED IN TERMS OF THE STAFF?

---

### 7.2. FONCTIONS DU PERSONNEL ACADÉMIQUE

Le Code de l'enseignant<sup>140</sup> définit les fonctions des enseignants cadrés en cohérence avec les Statuts, qui les qualifie de « piliers de leur institution ».

Leur charge de travail annuelle est de **1720 heures**, à raison de 40 heures par semaine, sur 43 semaines, ou 215 jours de travail par an. Elle inclut les trois fonctions : **enseignement, recherche et service**. Ces fonctions se partagent comme suit :

- **40-50% enseignement** : cours, travaux pratiques, travaux de laboratoires et autres (1 heure d'enseignement en présentiel compte pour 4 heures de travail, sauf si une

---

<sup>140</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

même unité d'enseignement est dispensée par le même enseignant à plusieurs groupes)

- **30-40% recherche** : comprenant publications et création d'œuvres
- **10% service interne** : participation à des réunions statutaires et pédagogiques et aux instances universitaires (comités pédagogiques, commissions académiques, Conseil restreint et Conseil de l'Université ...). Le service peut être étendu à la direction de programmes ou filières et à l'organisation de projets. L'enseignant cadré peut être appelé à assumer des fonctions de gestion académique, au titre de directeur de département ou d'institut, de vice-doyen ou de doyen.
- **10% ressourcement académique**

**Le service externe est inclus** dans les charges susmentionnées. Il comprend les activités en faveur des collectivités et toute activité contribuant au rayonnement de l'Université : participation à des manifestations ou projets scientifiques, professionnels, culturels, sociaux ou gouvernementaux, participation à des jurys de mémoire ou de thèse, participation à des comités de lecture, organisation de congrès et autres événements scientifiques, artistiques, littéraires ou professionnels, expertise auprès d'organismes nationaux, régionaux ou internationaux, travaux sur commande confiés à l'Université, etc.

---

### 3) WHAT ARE THE RECRUITMENT REQUIREMENTS FOR ACADEMIC STAFF? HOW ARE RESEARCH PROFILE AND TEACHING QUALIFICATION CONSIDERED IN THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS? HOW IS THE RECRUITMENT PROCESS ORGANISED?

---

#### 7.3. CONDITIONS ET PROCÉDURES DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ACADÉMIQUE

Le *Code de l'enseignant* précise les **conditions de recrutement** des enseignants cadrés et non-cadrés. La **procédure** est définie par le Service des ressources humaines.

- **Conditions de recrutement :**

Les conditions de recrutement des **enseignants cadrés** sont définies dans le premier titre, article 3<sup>141</sup> des Règles d'application du statut de l'enseignant-chercheur :

- *Le maître de langues doit être titulaire d'un Master pertinent ou de son équivalent et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans dans le champ concerné*
- *Le chargé de formation pratique doit être titulaire d'un Master pertinent ou de son équivalent et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans dans le champ concerné.*
- *Le chargé d'enseignement doit être titulaire d'un Master ou d'un diplôme jugé équivalent par la Commission des équivalences de l'Université, préparer un Doctorat, et avoir démontré son aptitude à l'enseignement et à la recherche*
- *Le maître de conférences doit être titulaire d'un Doctorat ou d'un diplôme jugé équivalent par la Commission des équivalences de l'Université, et avoir démontré son aptitude à l'enseignement et à la recherche*
- *Le professeur associé doit justifier d'une expérience d'enseignement et de recherche d'au moins sept ans dans un poste de maître de conférences et satisfaire aux exigences de nomination à ce rang telles que prévues dans les statuts*
- *Le professeur doit justifier d'une expérience d'enseignement et de recherche d'au moins six ans dans un poste de professeur associé et satisfaire aux exigences de nomination à ce rang telles que prévues dans les statuts*

Les conditions de recrutement des **enseignants non-cadrés** se présentent ainsi :

- Le chargé de cours doit être titulaire d'un Master dans la discipline qu'il est appelé à enseigner, ou titulaire de diplômes et de titres jugés équivalents par la Commission des équivalences de l'Université
- Le chargé de stage doit être titulaire d'une Licence dans une discipline pertinente et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins quatre ans
- L'assistant de recherche doit être titulaire d'un Doctorat ou justifier d'une expérience en tant que chercheur qui travaille en partenariat avec l'enseignant cadré impliqué dans le programme ou le projet de recherche concerné
- L'enseignant invité est une personne qui, poursuivant une carrière d'enseignant ou de chercheur à l'extérieur de l'Université, ou ayant déjà été enseignant ou chercheur dans un autre établissement d'enseignement supérieur, ou possédant une compétence particulière notoire dans une

---

<sup>141</sup> [Code de l'enseignant, juin 2014](#)

discipline déterminée, est engagé à l'Université pour une période limitée, avec ou sans rémunération

- Le personnel auxiliaire d'enseignement ou de recherche est constitué de doctorants

- **Procédure de recrutement :**

La procédure de recrutement est définie dans le *Code de l'enseignant*. Les demandes de recrutement d'enseignants cadrés et non-cadrés doivent être communiquées par les institutions, avant fin janvier, au Vice-Recteur à l'administration et au Vice-Recteur aux affaires académiques qui les soumettent au Conseil restreint. Fin février, un appel à candidature est lancé à travers le site de l'Université. En mars, le Service des ressources humaines – SRH envoie les formulaires et CV des candidats aux institutions. Celles-ci mettent en place un comité d'évaluation dont les propositions sont remises au Rectorat avant la fin du mois d'avril. Elles sont analysées par le SRH, Vice-Rectorat à l'administration – VRA, Vice-Rectorat aux affaires académiques – VRAA dans un rapport remis au Conseil restreint qui prend la décision. À la fin du mois de mai, le Recteur communique aux candidats les décisions ainsi que les offres.

---

#### 4) WHAT IS THE RATIO BETWEEN PERMANENT AND TEMPORARY STAFF?

---

#### 7.4. RATIO ENTRE ENSEIGNANTS CADRÉS ET NON-CADRÉS

Comme évoqué dans le Tableau 7 ci-dessus, en 2016-2017, l'USJ comptait 1817 enseignants: 358 cadrés et 1459 non-cadrés. Le ratio varie selon les institutions. Il est de 18% de cadrés et 82% de non-cadrés. En 2016-2017, 49% des enseignements étaient assurés par des enseignants cadrés et 51% par des enseignants non-cadrés.



---

## 5) HOW DOES THE UNIVERSITY ASSURE THE ACADEMIC QUALIFICATION OF TEMPORARY STAFF?

---

### 7.5. GARANTIE DES QUALIFICATIONS ACADÉMIQUES DES ENSEIGNANTS NON-CADRÉS

Selon l'article 26 du Code de l'enseignant : « L'enseignant non cadré est nommé pour une année ou un semestre, compte tenu des conditions de candidature et des procédures de nomination précisées dans les statuts de l'institution ». À partir de 2018-2019, une commission interne à l'institution étudiera les dossiers avant de les soumettre à une commission composée ad hoc du Vice-Recteur à l'administration, du Vice-Recteur aux affaires académiques et du responsable administratif de l'institution, puis de les remettre au Recteur pour approbation.

Les enseignants non-cadrés bénéficient de toutes les formations pédagogiques offertes à l'USJ. Les institutions veillent à les intégrer dans leur chantier pédagogique. Quelques initiatives pour développer leur intégration ont été prises. Elles figurent sur la *Plateforme Assurance qualité* en tant que bonnes pratiques : Formation des enseignants non cadrés à l'élaboration des plans de cours et des Résultats d'apprentissage (École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM), Programmes, unités d'enseignement et formation continue (Institut Supérieur d'orthophonie – ISO), Plan de formation sur un an, mis en œuvre suite à une enquête menée auprès des enseignants afin d'identifier leurs points forts et les points à renforcer au niveau de leur développement personnel et professionnel (Institut de Psychomotricité – IPM).

---

## 6) WHAT IS THE STUDENT-TEACHER RATIO? HOW DID IT DEVELOP WITHIN THE LAST YEARS?

---

### 7.6. RATIO ÉTUDIANT-ENSEIGNANT ET ÉVOLUTION RÉCENTE

Le ratio étudiant/enseignant varie selon les institutions et les programmes. En 2016-2017, il est de 5.4 pour l'ensemble de l'Université et traduit l'objectif d'accompagner l'étudiant dans son processus de formation. Il est à noter que dans certains cas, les enseignants cadrés se partagent entre faculté et institution rattachée, comme c'est le cas entre la Faculté de Pharmacie – FP et l'École des Techniciens de laboratoire d'analyses médicales – ETLAM.

---

## 7) WHAT DIFFERENT TYPES AND NUMBERS OF STAFF FOR ADMINISTRATION DOES THE UNIVERSITY HAVE? WHICH TASKS ARE CARRIED OUT BY NON-ACADEMIC PERSONAL?

---

### 7.7. CATÉGORIES DE POSTES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF, EFFECTIFS ET TÂCHES

En 2016-2017, l'USJ comptait **543** membres du personnel des services généraux, distribués sur 3 niveaux hiérarchiques : Management, opérationnel et service. Les postes administratifs sont définis selon l'organigramme de l'Université et des institutions. Ces postes sont documentés dans des profils de postes. Le personnel administratif est chargée d'assurer le fonctionnement et l'entretien de l'Organisation centrale et des institutions.

---

## 8) HOW DOES THE UNIVERSITY ASSURE THAT THE HUMAN RESOURCES AND THE HUMAN RESOURCE POLICY AND PRACTICE ARE ADEQUATE TO CURRENT AND FUTURE NEEDS? (E.G. GENDER POLICY, AGE PROFILE, RECRUITMENT, PROMOTION, REDEPLOYMENT AND STAFF DEVELOPMENT)

---

### 7.8. ADÉQUATION ENTRE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET BESOINS PRÉSENTS ET À VENIR

La *Charte* énonce les principes de recrutement du personnel académique et administratif (Personnel des services généraux – PSG) : non-discrimination et critères de qualification. Le *Code de l'enseignant* et le *Règlement intérieur du personnel* évoquent les conditions de fonctionnement opérationnelles. L'organigramme et les profils de postes sont en conformité avec le *plan stratégique de l'Université* et sont pensés pour assurer ses besoins actuels et futurs. Le plan d'action de la *Vision USJ 2025* consacre une rubrique au « Milieu de travail ».



## RESSOURCES : FINANCIÈRES





## 1) WHAT ARE THE MAIN FUNDING SOURCES OF THE UNIVERSITY? HOW SUSTAINABLE ARE THESE SOURCES?

### 8.1. SOURCES PRINCIPALES DE FINANCEMENT ET PÉRENNITÉ DU FINANCEMENT

Le **revenu est stable** comme le montrent les rapports financiers des 5 dernières années.

Les sources de financement se répartissent comme suit :

- Scolarités 87% (principale source de revenu)
- Activités auxiliaires 6%
- Subventions et donations 3%
- Autres produits (net) 4%.

La Vision USJ 2025 envisage d'« accroître et (de) diversifier le financement externe ».

La Fondation USJ<sup>142</sup> évoquée précédemment a été créée dans cet objectif, en écho à une recommandation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES ainsi que le **Bureau du développement régional et programmes externes**<sup>143</sup>, créé en 2017, qui offre au marché libanais et régional, consultation, expertise et assistance.

## 2) WHAT IS THE DEVELOPMENT OF EARNINGS AND EXPENSES DURING THE LAST YEARS? WHAT FUTURE DEVELOPMENT IS EXPECTED?

### 8.2. ANALYSE DES RECETTES ET DES DÉPENSES DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

L'augmentation des revenus d'exploitation sur les 5 dernières années est de 21%, qui est déjà un indice très positif.

L'augmentation des charges de personnel sur la même période est de 14% et correspond à l'amélioration de la situation du personnel.

L'augmentation des charges d'exploitation, est de 27%. Elle correspond à l'augmentation des charges et dépenses de l'Université et en particulier à la forte

<sup>142</sup> [Présentation de la Fondation USJ, novembre 2017](#)

<sup>143</sup> [Brochure du Bureau de Développement régional et programmes externes, janvier 2018](#)

augmentation des aides financières accordées aux étudiants.

L'excédent des revenus sur les charges, qui est positif, est utilisé pour le développement interne de l'Université.

---

### 3) IS THERE A FINANCIAL CONTROLLING AT THE UNIVERSITY? HOW IS IT ORGANISED? WHICH PERSONAL RESOURCES EXIST? ARE THE ANNUAL ACCOUNTS CHECKED BY A FINANCIAL AUDITOR? HOW ARE FINANCIAL DECISIONS MADE AT THE UNIVERSITY?

---

#### 8.3. CONTRÔLE FINANCIER

Pour garantir la transparence financière, l'USJ a mis en place un système de procédures et a séparé le Service financier du Service de comptabilité. L'Université se soumet annuellement au **contrôle du cabinet d'audit international** « Deloitte » pour s'assurer que sa situation financière est consolidée et conforme aux normes internationales.

Le Vice-Recteur aux affaires administratives est responsable du Département financier et du développement annuel des budgets. La commission financière se réunit, après avoir reçu les budgets des institutions et définit celui de l'Université qui est alors présenté au Conseil restreint pour révision et approbation. Les budgets approuvés sont distribués aux facultés et instituts. Toute modification en cours d'année doit être approuvée par le Vice-Recteur aux affaires administratives.

---

### 4) DO THE UNIVERSITY PLAN INVESTMENTS? WHICH ONES?

---

#### 8.4. PLAN D'INVESTISSEMENT À VENIR

L'Université établit un plan d'investissement chaque 4 ans, qui suit les mêmes paliers de décision que le plan annuel : Conseil restreint puis Conseil de l'Université. Il inclut équipements, constructions et entretien de l'infrastructure. Il se base sur les fonds internes et peut solliciter des financements externes. Les avancements et demandes d'ajustement sont annuellement présentés aux Conseils.

La *Vision USJ 2025* prévoit des projets d'expansion : « Notre Université développera ses infrastructures. Elle rénovera son Rectorat, ses campus et ses centres régionaux en adoptant l'option d'une Université verte. Elle se dotera d'un Espace Campus central

*connecté par des passerelles sur les 65.000 m2 de la rue de Damas sur lequel seront aménagés deux nouveaux campus. Elle assurera une meilleure visibilité de ses autres campus, notamment celui, historique, de la rue Huvelin et celui, technologique, de Mar Roukoz. »<sup>144</sup>*

Plusieurs projets d'expansion sont à l'étude pour 2018-2019 : Un nouveau campus regroupera plusieurs facultés (FGM, FSE, IGE, I'ISEB)<sup>145</sup>, deux nouveaux foyers pour étudiants, l'un en cours de construction et l'autre prévu (Mar Roukoz et Achrafieh), un immeuble de parking.

---

<sup>144</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>145</sup> Faculté de Gestion et de management – FGM, Faculté de Sciences économiques – FSE, Institut de Gestion des entreprises – IGE, Institut Supérieur d'études bancaires – ISEB



# RESSOURCES : INFRASTRUCTURE





## 1) IS THE UNIVERSITY THE OWNER OF THE FACILITIES IT IS USING? WHICH FACILITIES DOES THE UNIVERSITY DISPOSE OF? HOW SHOULD THESE FACILITIES BE UPGRADED ACCORDING TO THE FUTURE PLANNING OF THE UNIVERSITY?

### 9.1. TITRES DE PROPRIÉTÉ ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

L'USJ est **propriétaire de tous ses équipements** et de la **majorité de ses terrains et constructions**. Elle dispose d'une infrastructure distribuée sur plusieurs zones géographiques au Liban et à Dubaï (Voir rubrique 1.1). Tous ses campus sont munis d'espaces alloués aux enseignements, aux travaux de groupe et à la recherche, de bibliothèques, d'amphithéâtres et de cafeterias (entretenus selon le plan d'amortissement défini par l'Université). Elle compte également plusieurs musées évoqués précédemment.

La *Vision USJ 2025* accorde une grande place au développement de l'infrastructure, comme évoqué dans la rubrique 8.4.

Devenir une **Université verte** fait donc partie des objectifs stratégiques de l'USJ<sup>146</sup>. Plusieurs initiatives ont été prises ces dernières années : utilisation du vélo entre Campus des sciences médicales – CSM et Hôtel-Dieu de France – HDF, installation de panneaux photovoltaïques au Rectorat, remise à niveau des systèmes électriques, tri des déchets, accessibilité à des outils numériques en vue de devenir une université zéro-papier. La Chaire de l'éducation à l'écocitoyenneté et au développement durable a lancé, en novembre 2017, le projet USJ université verte<sup>147</sup>.

Cet objectif stratégique est décliné en deux sous objectifs :

- *Augmenter les surfaces vertes et promouvoir le transport durable*
- *Promouvoir l'environnement et économiser l'énergie fossile*

<sup>146</sup> [Vision USJ 2025](#)

<sup>147</sup> [Communication, Coup d'envoi du projet USJ verte, novembre 2017](#)



## 2) WHAT LIBRARY AND MEDIA EQUIPMENT DOES THE UNIVERSITY DISPOSE OF? HOW IS IT ORGANISED (OPENING HOURS, STOCKS OF BOOKS, JOURNALS, ONLINE JOURNALS AND MEDIA, DATABASES, AVAILABILITY, LENDING, TECHNICAL EQUIPMENT, PERSONNEL, WORKING PLACES FOR STUDENTS).

### 9.2. BIBLIOTHÈQUES ET AUTRES FACILITÉS

La bibliothèque de l'USJ se déploie sur 5 entités géographiques<sup>148</sup>:

- Bibliothèque des sciences humaines
- Bibliothèque des sciences médicales
- Bibliothèque des sciences sociales
- Bibliothèque des sciences et technologies
- Bibliothèque du Camps de l'innovation et du sport
  
- **Bibliothèque orientale**

La Bibliothèque Orientale est **l'une des plus prestigieuses fondations des Jésuites** au Liban. Elle fait partie non seulement du **patrimoine libanais** mais également du **patrimoine mondial**.

- 200 000 ouvrages, parmi lesquels des éditions anciennes de chroniqueurs et de voyageurs orientaux et occidentaux, de poètes et penseurs arabes.
- 2000 titres de collections complètes et rares de revues européennes et arabes ainsi qu'une collection presque complète de journaux et revues remontant au début de la presse arabe à Beyrouth et au Caire dans la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle.
- 3500 manuscrits arabes, chrétiens et musulmans ainsi que des manuscrits en syriaque, garchouni, latin, grec, turc, persan, arménien, copte et hébreu.
- 50 000 documents photographiques, représentant plusieurs fonds, dont le fonds Poidebard (prêtre jésuite). Ce fonds a donné lieu à des expositions et ouvrages publiés aux Presses de l'USJ.
- 2000 cartes géographiques anciennes des plus riches du pays et de la région. L'inventaire est en cours dans le cadre d'un projet de collaboration entre la bibliothèque et le Département de Géographie de la Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH.

<sup>148</sup> [Site de la bibliothèque de l'USJ](#)

Elle comprend également un amphithéâtre qui porte désormais le nom de Laila Turki

- **Bibliothèque de la Fondation culturelle Pharès Zoghbi**

Cette bibliothèque comprend le fonds rassemblé une vie durant par ce grand érudit qu'était l'avocat Pharès Zoghbi, dans les domaines de prédilection de cet humaniste, dont le dialogue des cultures.

L'horaire des bibliothèques varie selon les campus. Elles sont ouvertes généralement pendant 10 à 16 heures par jour.

Outre les bibliothèques, les étudiants et enseignants ont accès à plus de 64 bases de données consultables en ligne.

### 3) COOPERATION WITH OTHER LIBRARIES? ARE THERE PLANS FOR THE FUTURE DEVELOPMENT OF THE LIBRARY?

#### 9.3. COOPÉRATION ET PROJETS D'EXPANSION

Les bibliothèques à l'USJ sont gérées par un **Conseil de Bibliothèques présidé par le Recteur** et collaborent entre elles. Le Service de technologie et d'information gère leurs centres informatiques.

Les bibliothèques de l'USJ collaborent également avec de nombreuses bibliothèques à l'externe. L'USJ est membre de l'Association des bibliothèques Lebanese Interlibrary Loan and Document Delivery Consortium – LIDS. Celle du Campus des sciences médicales – CSM est membre du Lebanese Academic Library Consortium – LALC et de LIDS. Elle coopère également avec les bibliothèques d'autres universités au Liban (AUB, LAU, UOB, NDU, USEK, BAU, Haigazian, CNRS)<sup>149</sup>. Celle du Campus des Sciences humaines – CSH coopère avec les bibliothèques de l'AUB, LAU, Balamand, USEK, NDU, BAU et Haigazian. Elle envisage des coopérations avec la France et l'Angleterre.

Le Conseil des Bibliothèques prévoit le renforcement des partenariats.

<sup>149</sup> American university of beirut – AUB, Lebanese american university – LAU, Université de balamand – UOB, Notre dame university – NDU, Université saint-esprit de Kaslik – USEK, Beirut arab university – BAU, Haigazian, Conseil national de la recherche scientifique – CNRS

---

#### 4) WHICH LAB AND EQUIPMENT DOES THE UNIVERSITY DISPOSE OF? (NUMBER OF LAB WORKING PLACES, EQUIPMENT WITH PCS, SPECIAL EQUIPMENT).

---

### 9.4. LABORATOIRES, ESPACES DE TRAVAIL ET ÉQUIPEMENT

Les laboratoires, centres de recherches et pôles technologiques sont détaillés dans la rubrique 6.2.

**Pour ce qui est de l'infrastructure technologique, l'USJ est dotée :**

- D'un équipement informatique : 1600 ordinateurs, 22 écrans tactiles, 38 boîtes de vote électronique, 270 vidéoconférence
- D'adresses électroniques pour les étudiants, enseignants, employés et Anciens.
- D'un site Web pour l'Université et pour chacune des institutions
- D'un site *Enseignants/Employés à l'USJ*
- D'un site *Étudiants à l'USJ*
- D'un système d'information – SI aux deux fonctions administrative et académique
- De salles de vidéoconférence (12)

**Les services technologiques y sont assurés par :**

- Le Service TI qui regroupe 28 employés dans 4 unités : Support informatique (12), Développement informatique (6), Système et réseaux (5), Qualité et production informatique (3)
- L'Unité des nouvelles technologies éducatives – UNTE, formée de 2 personnes, rattachée à la Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU, qui a pour mission d'aider les institutions et enseignants de toute l'Université pour intégrer le numérique dans l'enseignement
- L'Unité multimédia, logée à l'Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV, qui assure la couverture audiovisuelle des événements internes à l'USJ (colloques, conférences, présentations...) ainsi que la réalisation de films pédagogiques et de MOOC

La Vision USJ 2025 prévoit de « Développer les laboratoires et bibliothèques nécessaires à la recherche et à la formation ».

# ASSURANCE QUALITÉ





## 1) DO A QUALITY CONCEPT AND A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM EXIST? HOW IS IT ORGANISED? WHICH AREAS ARE INVOLVED IN THE QUALITY ASSURANCE SYSTEM (TEACHING AND LEARNING, RESEARCH, ADMINISTRATION)? HOW ARE THE QUALITY GOALS OF THE UNIVERSITY LINKED TO THE INSTITUTION'S MISSION AND STRATEGY?

### 10.1. CONCEPT QUALITÉ

La qualité est constitutive des valeurs de l'USJ. Sa Charte<sup>150</sup> évoque le « **magis** » de la **tradition jésuite**, cette exigence « *d'évoluer, c'est-à-dire de devenir de meilleurs étudiants, de meilleurs professeurs et de meilleurs citoyens qui veulent changer le monde dans le sens d'une plus grande justice et se donnent sans compter pour le bien d'autrui, améliorant ainsi l'état de leur cœur et du monde autour d'eux...* »

En s'inscrivant dans le **Processus de Bologne** en 2003, l'USJ en adopte les orientations fortement articulées au concept de qualité explicité dans le document *Références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur*.

**En septembre 2015**, en écho à la recommandation de l'AERES de mettre en place « *une cellule "qualité" rattachée au Recteur* », celui-ci décide de soumettre l'USJ à une accréditation institutionnelle. Cette décision inaugure le processus qualité officiellement et de manière institutionnelle. Un Délégué du Recteur à l'Assurance qualité est nommé, la « cellule » est constituée et une *Feuille de route*<sup>151</sup> est rédigée, précisant la vision et le plan d'action. Cette *Feuille de route* est validée par le Conseil de l'Université en octobre 2015.

Le processus est pensé comme levier **d'amélioration continue**, c'est-à-dire comme processus de veille au respect des critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, de transparence, de participation et d'équité. **Qualité inclusive**, pour tous, comme le confirme la *Charte*.

Un *lexique qualité*, accessible sur la *Plateforme Assurance qualité*, définit les concepts retenus par l'USJ.

La *Vision USJ 2025* place la qualité parmi ses priorités en vue de développer l'excellence au niveau des trois missions de l'Université : recherche, enseignement et service à la société.

<sup>150</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

<sup>151</sup> [Feuille de route Assurance qualité USJ, octobre 2015](#)

## 10.2. OBJECTIFS QUALITÉ

La *Feuille de route* susmentionnée explicite la finalité du processus, **l'amélioration continue**, ainsi que ses objectifs :

- Assurer le **développement** de l'USJ en accord avec les valeurs d'excellence et d'accessibilité contenues dans sa *charte* et améliorer ses prestations
- Renforcer le **positionnement international** de l'USJ et obtenir un label international de qualité à travers l'accréditation
- Maintenir la **compétitivité** de l'USJ et augmenter son attractivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel

Cette finalité et ces objectifs, alignés sur la *Vision USJ 2025*, ont été communiqués à la communauté universitaire et ont orienté la gestion du processus. Leur alignement sur les objectifs de la *Vision USJ 2025* est illustré dans le Tableau ci-dessous :

Objectifs Assurance qualité	Objectifs du plan d'action de la <i>Vision USJ 2025</i>
1. Assurer le développement de l'USJ en accord avec les valeurs d'excellence et d'accessibilité contenues dans sa <i>charte</i> et améliorer ses prestations	Objectif A2 : Assurer une politique éducative d'excellence
	Objectif B1 : Développer la recherche à l'Université
	Objectif F1 : Renforcer la culture qualité institutionnelle
2. Renforcer le positionnement international de l'USJ et obtenir un label international de qualité à travers l'accréditation	Objectif D2 : Renforcer l'ouverture de l'Université sur le plan régional et international
3. Maintenir la compétitivité de l'USJ et augmenter son attractivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel	Objectif G2 : Renforcer le recrutement des étudiants

Tableau 8 : Alignement des objectifs Assurance qualité sur le plan d'action de la *Vision USJ 2025*

## 10.3. SYSTÈME QUALITÉ

Le système qualité a été mis en œuvre à travers les initiatives ci-dessous :

- Création d'un **dispositif spécifique** (Voir paragraphe ci-dessous)

- **Implication de parties prenantes** internes : Recteur, Vice-Recteurs, responsables d'institutions et de services, enseignants, étudiants, personnel administratif et Anciens (Voir rubrique 10.7)
- Conception et **plan d'action** (Voir rubrique 10.7)
- Production **d'outils de collecte de données** (Voir rubrique 10.7)
- Production **d'outils de soutien à la qualité** (Voir rubrique 10.7)

Le **dispositif responsable de la qualité** est composé des unités suivantes :

- Un **Comité de pilotage stratégique** Assurance qualité qui comprend : le Recteur qui le préside, les Vice-Recteurs, le Délégué du Recteur à l'Assurance qualité et autres membres de l'Équipe de pilotage opérationnel, ainsi que des représentants de facultés soumises à l'accréditation de leurs programmes. Ce Comité a pour fonction d'avaliser la vision et le plan d'action annuel proposé par l'Équipe de pilotage opérationnel, de valider plans de remédiation, rapports d'autoévaluation interne et autres. Ce Comité aura à se positionner quant au rapport d'évaluation des experts de l'agence.
- Une **Équipe de pilotage opérationnel**, animée par le Délégué du Recteur et relevant de lui. Elle a pour fonction de développer le système qualité, de gérer les opérations d'accréditation et de classement, de développer les capacités institutionnelles, de sensibiliser, de mobiliser et d'accompagner les institutions, de gérer la communication interne et externe relatives à l'assurance qualité.
- Un **comité Assurance qualité dans chacune des institutions** dont un **réfèrent** assure la coordination. Le comité est responsable de l'auto-évaluation de l'institution, de la priorisation des améliorations nécessaires, de la nomination de responsables de projets d'amélioration et du suivi des projets. Le réfèrent qualité assure la coordination des données de l'autoévaluation, l'accompagnement des projets et la communication y relative.
- Un **responsable de projet**, pour chacune des améliorations retenues par l'institution, est chargé de former une équipe pour concevoir, exécuter, évaluer et documenter l'activité.

Ce dispositif a impliqué plus de **250 personnes**, incluant la participation aux projets d'amélioration (Voir Figure 13 ci-dessous).

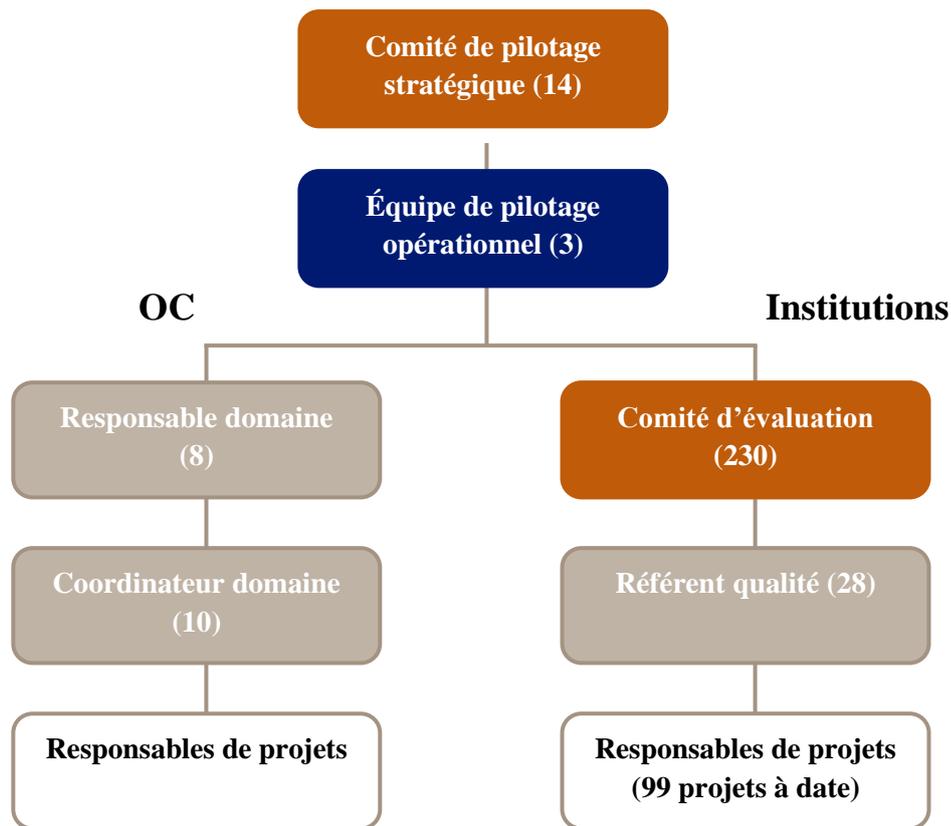


Figure 13 : Dispositif et niveaux de participation

À ce dispositif central se greffe celui des institutions ayant entamé un processus d'accréditation de leurs programmes<sup>152</sup>. Celles-ci ont articulé leur structure autour de la structure centrale :

- École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB : Accréditation des programmes par ABET (entamée en 2015)
- Faculté de Pharmacie – FP : Évaluation des programmes par la Conférence internationale des Doyens des facultés de pharmacie d'expression française (2010)
- Centre de soins dentaires de la Faculté de Médecine dentaire – FMD : Certification le 1<sup>er</sup> janvier 2018, selon les normes ISO 9001 : 2015
- Faculté de Médecine dentaire – FMD : Accréditation des programmes par l'ADEE (entamée en 2015)
- Faculté de Médecine – FM : Accréditation des programmes par World Federation for Medical Education – WFME (entamée en 2015)
- Faculté de Gestion et de management – FGM : Accréditation par l'AACSB (entamée en 2015)

<sup>152</sup> [Programmes accrédités](#)

- Faculté des Sciences – FS : Certification ISO 9001 :2008 du Master en Technologie industrielle – TI (entamée en 2016)
- Unité de Génétique médicale – UGM : Accréditation ISO 15189 (entamée en janvier 2018)
- Institut de Physiothérapie – IPHY : Accréditation par World Confederation for Physical Therapy – WCPT (entamée en janvier 2018)

À cette liste s'ajoute l'accréditation délivrée par la Commission d'accréditation académique des Émirats Arabes Unis des diplômés à Dubaï : Licence de la Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP (2012) et Master en traduction (2015) de l'École de Traducteurs et d'interprètes de Beyrouth – ETIB.

#### 10.4. DOMAINES QUALITÉ

L'USJ s'est conformée aux domaines de l'agence ACQUIN :

- Profil et stratégie institutionnels
- Gouvernance
- Enseignement
- Recherche
- Ressources
- Engagement dans la cité
- Internationalisation
- Assurance qualité

Pour respecter la structure du Rapport proposée par l'agence, le thème relatif à l'*Engagement dans la cité* est développé dans la rubrique 1.5 intitulée *Profil Service à la société* et non dans un chapitre spécifique.

Les standards ACQUIN ont été **scrupuleusement respectés** et reformulés pour **mieux s'adapter au contexte de l'USJ** et garder leur sens<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> [Standards assurance qualité à l'USJ, juillet 2016](#)

2) WHICH QUALITY ASSURANCE INSTRUMENTS AND PROCESSES ARE USED AND/OR PLANNED? HOW ARE THEY LINKED TO EACH OTHER? ARE ALL STAKEHOLDERS INVOLVED IN THE QUALITY MANAGEMENT PROCESS? HOW ARE THEY INVOLVED?

### 10.5. INSTRUMENTS ET PROCESSUS QUALITÉ

Le cycle Figure 14 : Cycle Assurance qualité à l'USJ ci-dessous a été suivi. Des **outils** ont été conçus pour chacune de ses étapes et les **parties prenantes** concernées ont été sollicitées.

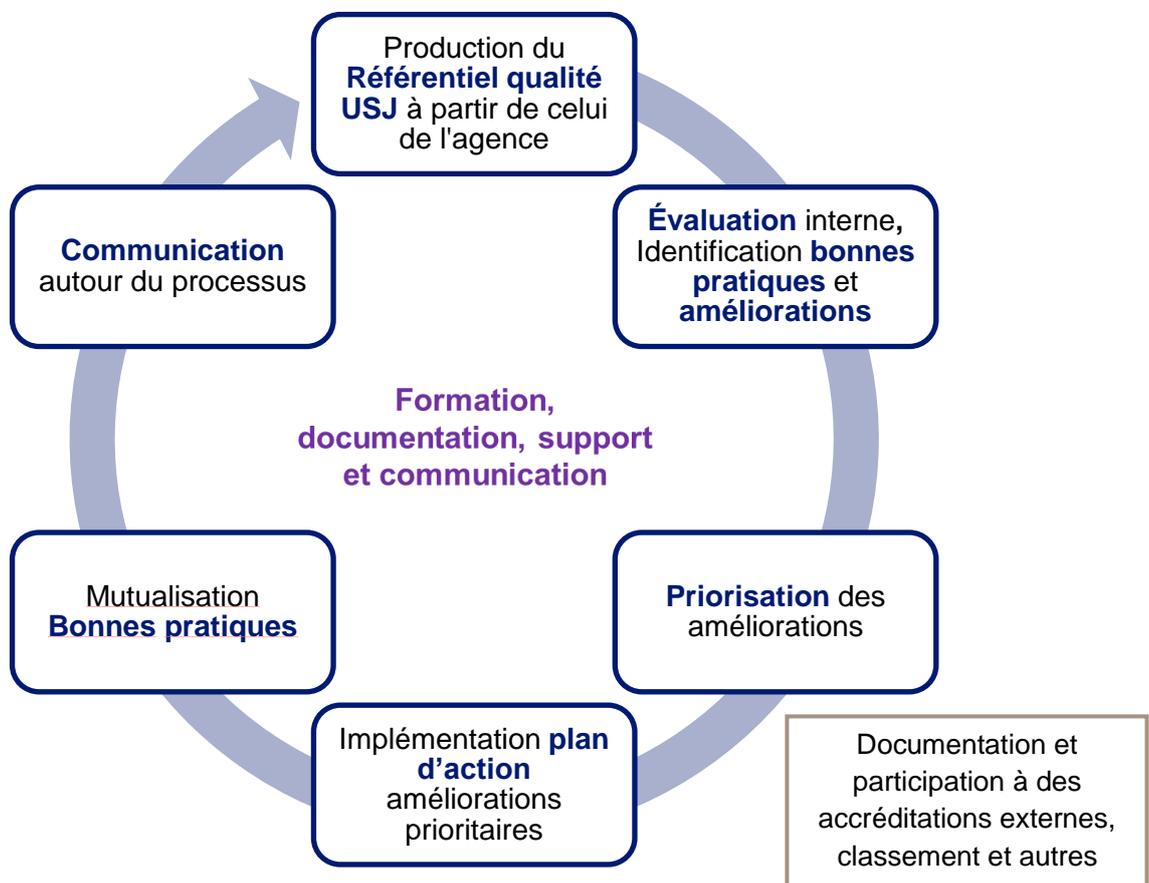


Figure 14 : Cycle Assurance qualité à l'USJ

## 1. Production du Référentiel qualité USJ :

L'Équipe de pilotage opérationnel a d'abord traduit, de l'anglais vers le français, le *Référentiel qualité d'ACQUIN*. Puis elle l'a adapté au contexte et au lexique de l'USJ et a produit le **Référentiel qualité USJ**. Ce Référentiel a été **soumis à diverses instances** pour modifications : Comité de pilotage stratégique Assurance qualité, Réseau de pédagogie universitaire, Conseil restreint, puis Conseil de l'Université qui l'a validé en octobre 2016.

L'Équipe a ensuite conçu un **questionnaire**, adressé aux institutions et aux services centraux. Ce questionnaire a été pensé pour être une occasion de réflexion et par là même **un levier d'amélioration**.

## 2. Évaluation interne, identification des bonnes pratiques et des améliorations nécessaires :

Une **plateforme numérique**, présentée dans la rubrique 10.6, a été mise en place par l'Équipe de pilotage opérationnel. Elle a facilité le **recueil des données et des preuves** ainsi que l'identification des **bonnes pratiques** à mutualiser et des **améliorations** nécessaires. Cette plateforme sera également utile pour pérenniser le processus.

Des réunions ont été organisées entre les membres de l'Équipe de pilotage opérationnel et chacun des comités des institutions. Le recueil des données, l'identification des bonnes pratiques et des améliorations nécessaires se sont déroulées de **manière collective**. Cet **accompagnement** a favorisé la réflexion collective au sein des institutions et a donné du sens aux questions à traiter.

Deux **Guides** ont été produits pour accompagner cette étape :

- *Guide Plan d'action* : qui propose une méthodologie pour prioriser les améliorations nécessaires et concevoir les plans d'action y relatifs et rappelle les thèmes incontournables pour l'accréditation
- *Guide Mutualisation de bonnes pratiques et consultation de personnes ressources USJ* : qui présente les critères pour définir une bonne pratique et propose un format pour sa présentation en vue de sa diffusion à travers la plateforme

La liste des outils produits figure dans la rubrique 10.7.

Par ailleurs, les **enseignants** ainsi que les **membres des services généraux** ont été sollicités au cours de **rencontres spécifiques**<sup>154</sup>. Leur feedback a été retenu pour identifier des améliorations nécessaires.

<sup>154</sup> [Rencontres enseignants et responsables académiques, février 2016](#)

L'intégration des résultats des enquêtes de satisfaction et d'indicateurs sera assurée lors du second cycle d'autoévaluation, selon le schéma ci-dessous :

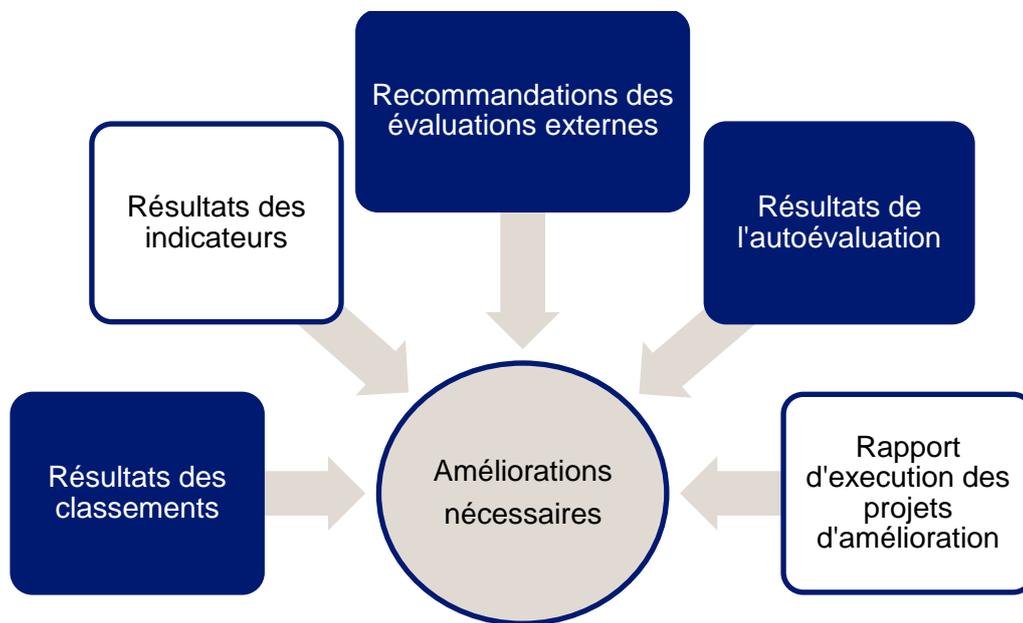


Figure 15 : Sources prises en compte pour le choix des améliorations nécessaires lors du premier cycle (en bleu)

### 3. Priorisation des améliorations nécessaires

La priorisation des améliorations nécessaires au niveau des institutions a été facilitée par le Guide susmentionné et par la rubrique y relative sur la plateforme. Celle-ci permettait d'emblée de les **prioriser selon leur faisabilité et leur impact et aussi d'identifier un projet pour les mettre en œuvre**. Cette étape s'est également déroulée de **manière collective et s'est accompagnée** d'une Équipe de pilotage opérationnel.

La priorisation des améliorations nécessaires au niveau de l'Organisation centrale a été proposée par le Comité de pilotage stratégique et confirmée par le Recteur, à partir des rapports d'autoévaluation des institutions et des services.

### 4. Implémentation de projets relatifs aux améliorations prioritaires

L'implémentation des projets considérés prioritaires s'est déroulée selon la logique **RADAR**. Il a été demandé que chaque projet soit documenté : méthodologie, résultats attendus puis réels, apprentissages tirés et impact. La documentation détaillée était optionnelle lors de ce premier cycle. Le niveau d'exigence sera plus élevé suite à la formation qualité qui sera assurée en 2018-2019 selon les référents des institutions. Il sera alors exigé d'affiner les points ci-dessous :

- Définition de résultats attendus en lien avec la stratégie de l'institution

- Planification d'un ensemble intégré d'approches pertinentes pour atteindre les résultats attendus à court et moyen termes
- Mise en œuvre systématisée des initiatives
- Évaluation des résultats obtenus et des apprentissages qui en découlent

Les responsables des projets au niveau des institutions ont été désignés par le comité Assurance qualité de l'institution. Au niveau de l'Organisation centrale, le Recteur a délégué leur mise en œuvre aux différents services, comités ou personnes.

L'Équipe de pilotage opérationnel a assuré, au besoin, **suivi, formation, outillage et accompagnement pour l'implémentation des mesures jugées incontournables**. À titre d'exemple, une formation, un Guide et un accompagnement pour l'élaboration de plan stratégique au niveau de l'institution, aligné sur celui de l'Université.

### 5. Mutualisation des Bonnes pratiques

Certaines bonnes pratiques, repérées lors de l'autoévaluation, ont été documentées et mutualisées sur la *Plateforme Assurance qualité* pour servir de levier d'amélioration.

**Pour le dépôt d'une bonne pratique** : L'auteur (individuel ou institutionnel) la dépose sur la plateforme selon les consignes du Guide susmentionné. Elle est révisée puis validée par le responsable de l'institution ou du service avant d'être revue par l'Équipe de pilotage opérationnel et rendue publique. Un total de 63 bonnes pratiques ont été documentées et publiées en 2017. Elles suivront un chemin de maturité (Figure 16). Si le thème est très demandé, elles pourraient être explicitées et consignées dans un guide spécifique. Si le thème est critique pour l'Université, il pourrait donner lieu à une procédure, une publication ou une présentation lors d'un colloque.

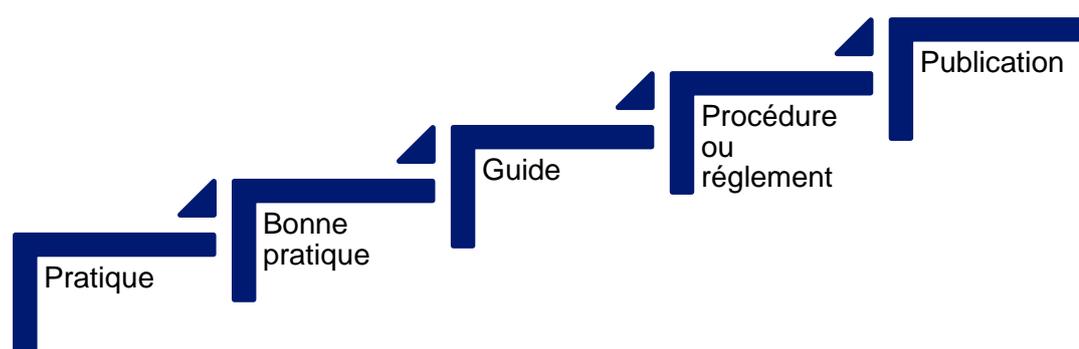


Figure 16 : Niveaux de maturité des pratiques



### La diffusion des bonnes pratiques a été assurée par divers canaux :

- **Consultation** sur la *Plateforme Assurance qualité* : Les bonnes pratiques recueillies sont consultables par thème et institution
- **Formation** assurée dans le cadre d'ateliers de formation pour les enseignants et cadres de l'Université
- **Présentation lors de tables rondes** dans le cadre des Rencontres pédagogiques organisées annuellement à l'USJ et regroupant les enseignants, ainsi que les étudiants qui bénéficient de ces bonnes pratiques. (Voir Programme des Rencontres pédagogiques 2016-2017<sup>155</sup>)
- Présentation lors de Carrefours d'échanges pédagogiques. (Voir Programme des Rencontres pédagogiques 2017-2018<sup>156</sup>)

#### 6. Formation

En 2016-2017, plusieurs formations ont été assurées tant sur le plan de la **gestion de la qualité**, telle l'élaboration de plans stratégiques pour les institutions, que sur le plan **pédagogique**. Ateliers de formation et Carrefours d'échange pédagogique<sup>157</sup> se sont développés en 2017-2018, déployés sur l'année et sur les divers campus en vue d'assurer une meilleure formation aux enseignants et de favoriser la création de communautés de pratiques au sein de l'Université.

#### 7. Constitution d'un réseau de personnes ressources

Les personnes ressources ont été identifiées lors de l'enquête menée auprès des enseignants, en 2017, pour les sonder sur la meilleure stratégie de mutualisation et de formation et recueillir, de manière systématique, les noms et coordonnées de personnes ressources dans le domaine pédagogique. Leurs noms et coordonnées figurent **par thème, campus et institution sur la plateforme**. Elles accompagnent au besoin enseignants et institutions. En 2017-2018, les personnes ressources ont bénéficié d'une formation relative à l'alignement académique (élaboration de référentiels de compétences, croisement avec les programmes d'enseignement, élaboration de plans de cours) suite à laquelle elles ont assuré l'accompagnement de leurs institutions.

---

<sup>155</sup> [Programme Rencontres pédagogiques, 2017-2018](#)

<sup>156</sup> [Programme Rencontres pédagogiques, 2017-2018](#)

<sup>157</sup> [Programme Rencontres pédagogiques, 2017-2018](#)

## 8. Communication

La communication autour du processus qualité a été assurée par plusieurs biais : **Site Enseignants/Employés à l'USJ**, **site Assurance qualité**<sup>158</sup>, **Lettre Assurance qualité**<sup>159</sup>, **ateliers interactifs d'information et de sensibilisation** adressés aux enseignants, étudiants et personnels administratifs<sup>160</sup>.

Une réunion avec les étudiants, Anciens, enseignants, personnel et conseil est prévue en 2018 pour présenter les avancées du processus, les changements qu'il a induits ainsi que les améliorations à apporter pour le prochain cycle.

### 10.6. PLATEFORME ASSURANCE QUALITÉ

La **plateforme numérique** conçue par l'Équipe opérationnelle a largement facilité toutes les étapes du processus : l'autoévaluation, la priorisation des améliorations nécessaires, le suivi des projets, la mutualisation des bonnes pratiques, l'accès aux personnes ressources, la génération de rapports.

Ses rubriques sont fortement articulées et permettent de **mettre en relation les difficultés des uns avec les bonnes pratiques des autres**. À titre d'exemple les thèmes ci-dessous répertoriés lors de l'autoévaluation :

- Évaluation des résultats d'apprentissage niveau programme
- Méthodes actives pour grands groupes
- Accompagnement de stage
- Articulation enseignement/recherche
- Implication des enseignants non-cadrés
- Sondage des besoins du marché
- Grille critère pour évaluation
- Mutualisation des enseignements redondants
- Tutorat par les pairs

<sup>158</sup> [Site Assurance qualité](#)

<sup>159</sup> [Lettre Assurance qualité à la communauté, 2015 2016](#)

<sup>160</sup> [Rencontres enseignants et responsables académiques, février 2016](#)

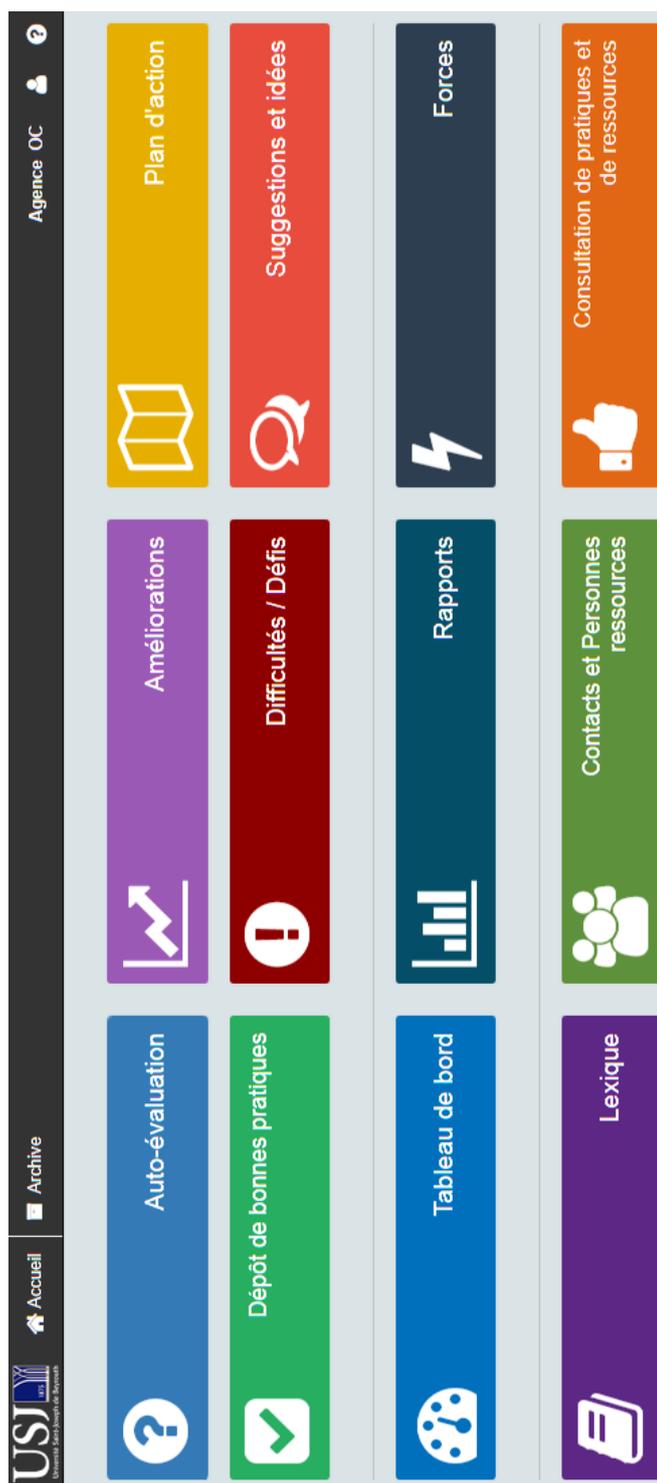


Figure 17 : Plateforme Assurance qualité

Certaines rubriques sont accessibles à toute la communauté de l'USJ, d'autres aux responsables de projets ou d'institutions. À travers le Tableau de bord, chaque responsable peut suivre l'avancée des projets qui le concernent. Le Recteur peut suivre l'avancée des projets de toute l'Université.

## 10.7. PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

La participation a été assurée à tous les niveaux et à chacune des étapes du processus. 250 personnes ont participé aux comités qualité et plus de 99 projets ont été assurés par des membres de la communauté. Des ateliers spécifiques à la qualité ont mobilisé 400 enseignants et 150 membres des services généraux. Le Tableau 9 ci-dessous illustre l'implication des parties prenantes dans chacune des étapes.

Étapes du processus	Outils/Activités	Parties prenantes
Rédaction de Feuille de route	Feuille de route <sup>161</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage stratégique</li> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> </ul>
Production/ révision du Référentiel qualité USJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Référentiel qualité USJ</i></li> <li>- <i>Lexique</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage stratégique</li> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> </ul>
Auto-évaluation, Identification bonnes pratiques et améliorations nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire qualité (services, institutions, enseignants)</li> <li>- Accompagnement des institutions</li> <li>- Rencontres avec les enseignants et le personnel<sup>162</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> <li>- Équipes des Services</li> <li>- Comités AQ de chaque institution</li> <li>- Référents AQ de chaque institution</li> </ul>
Priorisation des améliorations nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil de priorisation des améliorations nécessaires</li> <li>- Accompagnement des institutions et de l'Organisation centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> <li>- Équipes des Services</li> <li>- Comités AQ de chaque institution</li> <li>- Référents AQ de chaque institution</li> </ul>
Implémentation des améliorations prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Guide de plan d'action</i></li> <li>- <i>Guide de plan stratégique</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Référents AQ des institutions</li> </ul>

<sup>161</sup> [Feuille de route Assurance qualité USJ, octobre 2015](#)

<sup>162</sup> [Rencontres enseignants et responsables académiques, février 2016](#)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Guide d'indicateurs</i> (en processus)</li> <li>- <i>Guide de procédure</i> (en processus)</li> <li>- Outils de gestion</li> <li>- <i>Manuel de pédagogie universitaire</i><sup>163</sup></li> <li>- Accompagnement des institutions et de l'organisation centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables des projets au niveau Organisation centrale et institutions</li> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> <li>- Comité de pilotage stratégique</li> </ul>
Mutualisation des Bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Guide de mutualisation des bonnes pratiques</i></li> <li>- Bibliothèque virtuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignants</li> <li>- Responsables des institutions</li> <li>- Équipe de pilotage opérationnel</li> <li>- Réseau de pédagogie universitaire</li> </ul>
Communication du processus	Présentation du processus et de son avancée <sup>164</sup>	Toute la communauté universitaire

Tableau 9 : Processus, outils et implication des parties prenantes

### 3) DOES THE UNIVERSITY USE REGULAR EVALUATIONS OF THE STUDY PROGRAMMES AND RESEARCH PROGRAMMES?

#### 10.8. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES RELATIVES À L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

La nécessité d'évaluer les programmes d'enseignement et de recherche figure dans le plan d'action de la *Vision USJ 2025*. Ce plan identifie des **indicateurs de performance aux niveaux de l'enseignement et de la recherche**<sup>165</sup> à partir de plusieurs éléments : objectifs stratégiques, positionnement dans les classements internationaux, indicateurs des accréditations et autres. Chaque Vice-Recteur est chargé du suivi des indicateurs relatifs à son domaine. Le recours systématisé aux indicateurs est prévu pour 2018-2019.

<sup>163</sup> [Manuel de pédagogie universitaire USJ, 2014](#)

<sup>164</sup> [Lettre Assurance qualité à la communauté, 2015 2016](#)

<sup>165</sup> [Vision USJ 2025](#)

## 10.9. ÉVALUATION DES PROGRAMMES D'ENSEIGNEMENT

**L'évaluation des unités d'enseignement par les étudiants est impérative, à l'USJ.** Toutes les unités y sont soumises. Cette évaluation se fait numériquement, selon une grille commune, proposée au départ par le Laboratoire de pédagogie universitaire<sup>166</sup> puis revisitée par la Commission académique. Les institutions peuvent y ajouter des éléments spécifiques. Les résultats sont communiqués aux enseignants à travers le site Enseignants/Employés à l'USJ. Le responsable de l'institution rencontre certains au besoin. Cette évaluation, réalisée à la fin de chaque semestre, constitue un premier élément pour l'évaluation des programmes.

Jusqu'en 2017-2018, les institutions réalisent de façon autonome l'évaluation de leurs programmes en vue de leur amélioration. Celles dont les programmes sont en cours d'accréditation suivent les exigences de l'agence d'accréditation concernée. De bonnes pratiques relatives à l'évaluation des programmes (exemple : École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB) figurent sur la plateforme numérique ainsi que les noms de personnes ressources dans ce champ.

L'autoévaluation a néanmoins montré le besoin des institutions quant à une démarche institutionnelle pour l'évaluation des programmes d'enseignement et d'un accompagnement pour sa mise en œuvre. Ce chantier sera développé en 2018-2019. La Commission des formations en aura à la responsabilité comme le stipule son règlement.

**Une première étape de l'évaluation des programmes de formation a été entamée lors du chantier relatif à l'alignement académique** mené par la Mission de pédagogie universitaire : élaboration de référentiels de compétences, croisement avec les programmes de formation, méthodes d'enseignement, modalités d'évaluation et estimation de la charge de travail de l'étudiant. Ce chantier a permis de procéder à des réajustements dans les programmes.

Il était difficile de procéder à l'évaluation systématisée des programmes avant l'avancée de deux chantiers :

- Celui de la reconnaissance de tous les diplômes de l'USJ par l'État libanais, piloté par le Vice-Recteur aux affaires académiques
- Celui relatif à la rédaction de référentiels de compétences pour chaque programme, le croisement avec les programmes et la rédaction de plans de cours

<sup>166</sup> Le Laboratoire de pédagogie universitaire, fondé en 2004-2005 et rattaché à la Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU regroupait des représentants de toutes les institutions de l'USJ. Il a œuvré jusqu'à la fin de l'année 2011-2012, à harmoniser et de faire évoluer les pratiques pédagogiques à l'USJ. Il a conçu une première grille commune pour l'évaluation des enseignements.

selon la culture des résultats d'apprentissage, piloté par la Mission de pédagogie universitaire

La *Vision USJ 2025* confirme le projet d'évaluer les programmes en vue de leur amélioration : « *Toujours au service de l'excellence, notre Université **devrait revoir et consolider ses programmes académiques** dans un double sens : continuer, d'une part, leur alignement sur les exigences du Processus de Bologne et mettre fin, d'autre part, aux programmes qui ont perdu leur pertinence avec le temps. Cette révision sera associée à une meilleure identification de nouveaux programmes correspondant à de réels besoins et à une meilleure prise en compte du développement durable et des concepts de justice et de responsabilité sociale.* »

### 10.10. ÉVALUATION DE LA RECHERCHE

Le Conseil de la recherche susmentionné veille à l'évaluation de la qualité de la recherche<sup>167</sup>.

- Le Délégué à la recherche de l'institution : Il évalue et valide les projets de l'institution.
- Le Doyen : Il soumet les projets validés au Conseil de l'institution.
- Le Conseil de l'institution : Il évalue les projets soumis aux doyens.
- Le Comité d'éthique de la recherche : Il s'assure du respect des aspects éthiques.
- La Commission scientifique de recherche du campus : Elle contrôle l'avancée des travaux et s'assure de l'interdisciplinarité et de la qualité de la recherche.
- Le Conseil de la recherche : Il évalue les structures de la recherche.
- Les Directeurs des écoles doctorales : Ils s'assurent de la qualité de l'encadrement des doctorants.

En 2016-2017, 10 institutions ont procédé à l'évaluation de leur recherche de manière systématisée. Un Chantier pour institutionnaliser l'évaluation de la recherche au niveau de l'Université sera entamé en 2018-2019.

---

<sup>167</sup> [Rôles et prérogatives des personnes concernées par la recherche, septembre 2017](#)

#### 4) ARE THERE STUDENT AND ALUMNI SURVEYS? HOW ARE THEY ORGANISED? WHO RECEIVES THE RESULTS? HOW GET STUDENTS INFORMED ABOUT EVALUATION RESULTS?

### 10.11. ORGANISATION D'ENQUÊTES DE SATISFACTION AUPRÈS DES ÉTUDIANTS ET DES ANCIENS ET DIFFUSION DES RÉSULTATS

Les étudiants sont au centre de la mission de l'USJ. Leur perception de la formation et des services est considérée comme une information stratégique pour la prise de décision. Cet indicateur fait partie du Plan d'action de la Vision USJ 2025. ci-dessous une figure qui relève les différents types d'enquêtes effectuées auprès de plusieurs acteurs pour mesurer le degré de satisfaction des étudiants de l'USJ :

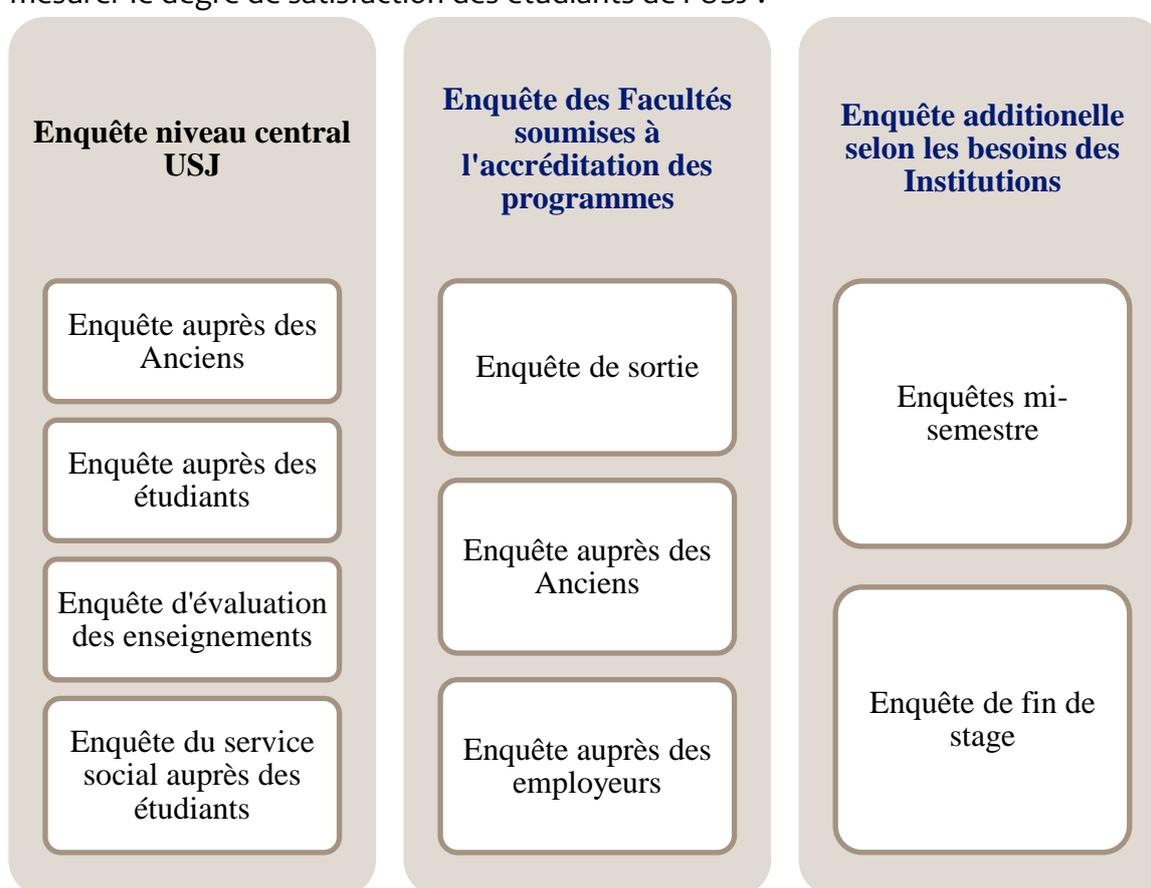


Figure 18 : Type d'enquêtes de satisfaction des étudiants USJ

- **Enquêtes auprès des Anciens :**

Ces enquêtes sont réalisées par l'Observatoire universitaire de la réalité socio-économique – OURSE. La première, parue en 2006, couvre les promotions 2000 à 2004, la deuxième, parue en 2011, couvre les promotions 2005 à 2008. Une troisième enquête



qui couvre les promotions 2009 à 2013 est en cours de préparation. Ces enquêtes portent essentiellement sur l'adéquation de la formation avec les attentes du monde professionnel. Elles sont publiées sous forme d'ouvrages disponibles au public et distribués aux membres du Conseil de l'Université. L'OURSE présente les résultats au cours d'un événement public<sup>168</sup>. Ceux-ci sont considérés comme un outil stratégique d'amélioration de l'Université<sup>169</sup>.

- **Enquêtes auprès des étudiants :**

Jusqu'en 2016-2017, seule **l'évaluation des enseignements** par les étudiants, portant sur les unités d'enseignement, était assurée. En 2016-2017, et selon la recommandation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – AERES de « *tirer bénéfice d'enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs et de leurs suggestions pour améliorer encore ses services aux usagers et aux institutions* », une **enquête de satisfaction plus exhaustive** a été menée **auprès des étudiants**, par le Vice-Rectorat aux affaires académiques – VRAA. Ses résultats ont été communiqués aux directeurs et doyens des institutions et aux responsables des services en vue d'en déduire les améliorations nécessaires. Ces résultats seront un point de départ pour les rencontres qu'organisera en 2018 l'Équipe de pilotage avec les représentants des étudiants, les services et les institutions.

7 institutions ont **communiqué les résultats de cette enquête aux étudiants**. Ceci leur a donné l'occasion d'engager les étudiants dans l'identification des améliorations nécessaires. Les autres ont discuté des résultats essentiels de cette enquête avec leurs étudiants sans présentation préalable.

Par ailleurs, les facultés soumises à l'accréditation de leurs programmes réalisent leurs propres enquêtes, selon les exigences des accréditeurs. À titre d'exemple, l'École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB a mené plusieurs enquêtes selon les exigences d'ABET : enquête de sortie, enquête auprès des Anciens et enquête auprès des employeurs. La Faculté de Médecine dentaire – FMD assure, à travers une enquête auprès des étudiants de 5<sup>ème</sup> année, l'évaluation du programme du 2<sup>ème</sup> cycle.

D'autre part, le Service social effectue régulièrement des enquêtes auprès des bénéficiaires. En janvier 2017, il a mené une enquête de satisfaction auprès de tous les étudiants inscrits au premier semestre 2016-2017, qu'il envisage de systématiser.

---

<sup>168</sup> [Information sur l'enquête relative au devenir des diplômés de l'USJ](#)

<sup>169</sup> [Allocution du Recteur, L'USJ et ses Anciens étudiants, mars 2016](#)

ci-dessus un tableau récapitulatif des modes de diffusion des résultats de ces enquêtes auprès des différents acteurs concernés :

Enquête	Destinataires auprès desquels les résultats ont été diffusés	Mécanismes de communication
Enquête auprès des Anciens	Responsables de l'Université et des institutions	Distribution d'un document et présentation en Conseil d'Université <sup>170</sup>
	Toutes les parties prenantes	Publication Presse nationale <sup>171</sup> Presse de l'USJ
Enquête de satisfaction des étudiants	Responsables de l'Université et des institutions	Présentation et distribution au Conseil de l'Université
	Étudiants	Présentation prévue lors des réunions qualité de clôture du premier cycle Présentation dans certaines institutions
Enquête d'évaluation des enseignements	Responsables des institutions et enseignants	Résultats transmis numériquement Dans certaines institutions : Réunion avec les enseignants pour analyser les résultats et décider des améliorations
	Étudiants	Dans certaines institutions : Réunion avec les étudiants pour analyser les résultats et décider des améliorations
Exit survey	Administration de la Faculté et enseignants	Réunion de présentation
Enquêtes mi-semestre	Étudiants	Décider des améliorations immédiates à mettre en place par l'enseignant

Tableau 10 : Destinataires des enquêtes et mécanismes de communication

<sup>170</sup> [Information sur l'enquête relative au devenir des diplômés de l'USJ](#)

<sup>171</sup> [L'Orient le Jour, Étude de l'USJ sur le devenir des diplômés, mai 2005](#)

## 5) HOW IS THE QUALITY CYCLE CLOSED (QUALITY FEEDBACK LOOPS) HOW ARE THE RESULTS OF THE QUALITY ASSURANCE PROCEDURES USED WITHIN THE UNIVERSITY, WHAT ARE THE CONSEQUENCES? HOW ARE QUALITY ASSURANCE RESULTS USED FOR ENHANCEMENT?

### 10.12. CLÔTURE DU PROCESSUS ET UTILISATION DES RÉSULTATS POUR L'AMÉLIORATION

La finalité du processus est l'amélioration et le développement de l'Université. La *Feuille de route* l'énonce et ceci a été rappelé à chacune des étapes. Cette finalité a orienté la démarche dans ses moindres détails. Il était également clair que le processus devait se pérenniser en **développant une culture qualité**, avec ce que cela suppose de travail sur les représentations et les pratiques.

L'Équipe de pilotage opérationnel a présenté au Recteur des **rapports réguliers relatifs aux diverses étapes**. Le cycle qualité a été bouclé par le *Rapport d'exécution des projets et des Bonnes pratiques par institution* et le *Rapport des forces et pistes de suivi*.

Les résultats de l'autoévaluation ont été utilisés pour identifier les améliorations à mettre en œuvre, à court, moyen et long terme. Elles ont été priorisées et de nombreux projets y relatifs ont été réalisés. **Certaines améliorations sont directement visibles, d'autres, aussi importantes, le sont moins.**

Directement ou indirectement liés à ce processus, deux axes d'amélioration se dégagent: l'un relatif au développement de la **culture qualité à l'USJ** et l'autre à **l'amélioration de pratiques**. L'un et l'autre sont garants de l'atteinte des objectifs stratégiques et de l'instauration d'un système pérenne d'amélioration continue.

- **Le renforcement de la culture qualité** a été favorisé à chaque étape du processus :
  - Autoévaluation : L'auto-évaluation collective a favorisé une **vision commune** de la situation de l'institution, incluant l'identification de ses forces et ses faiblesses devant mener à des améliorations, ainsi que la conscience de la preuve
  - Priorisation des améliorations : Cette étape, menée également de manière collective, a favorisé **l'adhésion aux changements nécessaires** quant aux améliorations nécessaires et à l'accord quant aux **projets** à mettre en œuvre
  - Implémentation de projets d'amélioration : Cette étape a développé la **culture des résultats attendus**, l'usage d'**indicateurs**, la **planification** et **l'évaluation**,

ainsi que la nécessité de clôturer un projet à l'**échéance** fixée, de le **documenter**, de **communiquer** autour et d'en tirer des **apprentissages**

- Mutualisation des bonnes pratiques : La mutualisation a été en elle-même un levier d'amélioration à travers :
  - La **motivation** due à la valorisation de pratiques non connues par la communauté universitaire
  - La **capitalisation et le développement** de ces pratiques
  - La **contagion**
  - Le repérage des personnes ressources ou institutions pouvant apporter un **soutien et mise en écho** des problèmes des uns avec les solutions trouvées par d'autres
  - La constitution de **communautés de pratiques** qui se sont rencontrées dans des Carrefours d'échanges

Ces éléments favoriseront, à long terme, le développement d'une **maturité institutionnelle** et surtout le fonctionnement de l'Université et de ses institutions en **organisation apprenante, garants** de développement continu.

- **L'amélioration des pratiques :**

**Au niveau central**, le processus a favorisé les éléments ci-dessous et a assuré un cadre intégrateur :

- Développement du plan stratégique, plan d'action, système de suivi et outils de planification
- Rédaction de procédures et de cartes de service
- Définition d'indicateurs pour le plan stratégique<sup>172</sup>
- Exécution d'une enquête auprès des étudiants
- Exécution d'une enquête auprès des enseignants
- Mise à jour de l'organigramme et des profils de poste
- Cahier de charges des comités et référents AQ des institutions
- Avancée dans l'alignement académique : Référentiels de compétences par programme, croisement avec les unités d'enseignement, plans de cours et méthodes d'enseignement et d'évaluation

**Au niveau des institutions**, 99 projets ont mené à des améliorations spécifiques, documentées sur la *Plateforme Assurance qualité*.

---

<sup>172</sup> [Vision USJ 2025](#)



# INTERNATIONALISATION

**USJ** 1875  
Université Saint-Joseph de Beyrouth  
جامعة القديس يوسف في بيروت



**COLLÈGE  
DE FRANCE**  
— 1530 —



Université Saint-Joseph



**Nouvel an chinois**

&

**Anniversaire de l'Institut Confucius  
de l'Université Saint-Joseph**





## 1) DOES THE UNIVERSITY HAVE DEFINED AND REASONABLE OBJECTIVES CONCERNING INTERNATIONALIZATION (STRATEGY)? HOW DOES THE INTERNATIONALIZATION STRATEGY FIT INTO THE INSTITUTIONAL PROFILE AND STRATEGY?

### 11.1. OBJECTIFS RELATIFS À L'INTERNATIONALISATION

Fondé par un ordre missionnaire international, longtemps considérée comme l'université « française » du Proche-Orient, l'USJ a une **tradition bien établie** d'ouverture internationale, à travers la délivrance de diplômes français, l'accueil de professeurs français et francophones et le rayonnement international de ses enseignants et chercheurs. Devenue université « libanaise » (statut et diplômes) en 1975, affirmant son engagement au service du Liban à l'heure même où celui-ci implose dans une guerre longue de quinze ans, elle se lance dans le renouveau et l'élargissement de son ouverture internationale à partir de la fin de la guerre civile en 1990. Elle signe de nouveaux partenariats et s'engage dans la promotion de la mobilité sortante et entrante pour ses enseignants et ses étudiants. Sa *Charte*<sup>173</sup> affirme son ouverture internationale : « *L'Université se positionne comme un établissement de langue et de culture francophone, (...) au service du pays et de la région (...). Ouverte à l'international, elle tient à profiter de l'extraordinaire potentialité que représente le réseau des universités jésuites de par le monde.* »

Cette tradition s'est fortement **développée depuis l'adoption du Processus de Bologne** en 2003, l'un de ses objectifs étant de faciliter la mobilité étudiante.

En 2005, le Service des relations internationales relevant du Vice-Rectorat aux relations internationales – VRRI, a fixé les **objectifs stratégiques**<sup>174</sup> suivants :

- Le développement de la **mobilité des étudiants et des enseignants**, ainsi que le renforcement des structures d'accueil
- La création de **nouveaux parcours internationaux** pour le renforcement de la visibilité de l'excellence de l'USJ, sur le plan régional et international
- Le développement des liens de **coopération** dans de nouvelles aires géographiques telles que l'Extrême-Orient et l'Amérique
- L'engagement vis-à-vis du **monde arabe et de la francophonie**

<sup>173</sup> [Charte de l'USJ, mai 1975](#)

<sup>174</sup> [Stratégie des relations internationales](#)

- La rationalisation des partenariats conclus et la mise en place de **nouveaux partenariats** stratégiques
- L'implication dans les **programmes** de coopération **européens**

La Vision USJ 2025 mise sur le renforcement de l'ouverture internationale à travers les points suivants :

- Encourager la **mobilité entrante et sortante** des enseignants et des étudiants
- Renforcer la **visibilité de l'Université** sur le plan national, régional et international
- Privilégier la **collaboration avec le réseau des universités jésuites et catholiques de par le monde**

Les initiatives ci-dessous y sont prévues :

- *Maintenir les conventions de collaboration et les développer*
- *Collaborer dans des projets de recherche internationaux et régionaux*
- *Engager les étudiants dans des projets communs avec d'autres universités nationales et internationales*
- *Faciliter la reconnaissance des crédits validés avec d'autres universités nationales et internationales*
- *Envisager des diplômes communs avec des universités nationales et internationales*
- *Établir une liste des conventions de l'Université avec leurs justificatifs*
- *S'intégrer davantage dans les réseaux de recherche régionaux et internationaux afin d'encourager les échanges d'enseignants*
- *Développer les relations avec des universités partout dans le monde, avec une ouverture vers l'Amérique et l'Extrême-Orient*
- *Renforcer la relation avec les entreprises au niveau international*
- *Engager de nouvelles collaborations avec les hautes écoles spécialisées pour des échanges internationaux.*
- *Développer des conventions avec les réseaux d'universités jésuites et catholiques*
- *Intégrer les associations d'Anciens des universités jésuites*

## 11.2. RELATION AVEC LA STRATÉGIE DE L'USJ

Les objectifs stratégiques de l'internationalisation, qui figurent dans la *Vision USJ 2025*, sont fortement articulés autour des objectifs des divers domaines. À titre d'exemple :

- **L'enseignement :**

- La mobilité offre à l'étudiant une expérience d'autonomie et une expérience culturelle.
- Les doubles diplômes offrent aux étudiants une ouverture internationale qui contribue également à renforcer l'excellence académique de la formation et l'employabilité sur le marché local et international.

Ces pratiques répondent aux attentes des candidats tout en s'inscrivant dans les *besoins du marché au niveau international*.

- **La recherche :**

Les cotutelles internationales de thèse font bénéficier les étudiants des infrastructures et expertises de partenaires internationaux, tout en assurant une plus grande visibilité à la recherche menée.

- **L'insertion professionnelle :**

Les stages menés à l'international facilitent l'insertion professionnelle au niveau international. « *Renforcer l'insertion professionnelle au niveau international et consolider les liens avec les Anciens habitant à l'étranger* » est un point évoqué dans la *Vision USJ 2025*.

Les Anciens qui résident à l'étranger constituent souvent des relais privilégiés pour la mise en place de ces partenariats dans la recherche et/ou l'entreprise.

La réputation internationale de l'USJ joue également un rôle-clé, qui incite de nombreuses institutions à contacter l'Université en vue de collaborations.

- **La citoyenneté :** « *Renforcer le rôle de l'USJ dans la promotion de l'entrepreneuriat et la culture libanaise, arabe et internationale* ».

La réputation de l'USJ en tant qu'université moyen-orientale de choix contribue à son rayonnement. La mobilité entrante concerne surtout des étudiants souhaitant une formation réputée de qualité, jouissant de liberté académique indispensable et permettant une immersion dans les enjeux du Moyen-Orient. Dans ce cadre, l'USJ assure depuis 2017-2018 la coordination du Arab Master in

Democracy and Human Rights<sup>175</sup> mentionné dans la rubrique 3.11. Il fait partie du Global Campus on Human Rights susmentionné

- La qualité : « Renforcer la culture qualité institutionnelle en alignement avec les exigences internationales. », « L'internationalisation fait partie des normes de l'excellence universitaire selon les instances internationales, les agences de ranking, les parties prenantes. L'USJ, à travers son ouverture internationale, s'engage à respecter et à promouvoir ses normes. Sa participation aux projets européens, notamment, signifie son engagement et la reconnaissance de cet engagement par les partenaires européens. »

## 2) NUMBER OF INCOMING AND OUTGOING STUDENTS? ARE THERE DIFFERENCES BETWEEN THE STUDY PROGRAMMES? EXPECTED DEVELOPMENT? SUPPORT FOR MOBILITY?

### 11.3. MOBILITÉ ÉTUDIANTE ENTRANTE ET SORTANTE

Le nombre d'étudiants en mobilité est **en constante augmentation**. Il a passé de 47 étudiants en 2009-2010 à 267 en 2016-2017. Ce nombre varie selon les institutions et reste tributaire de la situation politique et sécuritaire du Liban et de la région.

L'objectif du plan d'action de la *Vision USJ 2025* est d'augmenter le nombre d'étudiants internationaux de 267 en 2016-2017 à 294 en 2024-2025 (10%). Plusieurs initiatives prévues à cet effet sont présentées dans la rubrique 11.1.

### 11.4. SUPPORT À L'OUVERTURE ET LA MOBILITÉ ÉTUDIANTE INTERNATIONALE

À l'adoption du *Processus de Bologne* qui facilite la mobilité et l'ouverture internationale, s'ajoutent les mesures ci-dessous :

#### Support et communication :

- Le Service des relations internationales assure un support aux étudiants intéressés par la mobilité sortante et entrante. Son site présente les informations y relatives<sup>176</sup> ainsi que la procédure d'application et les formulaires<sup>177</sup>. Le Service

<sup>175</sup> [Présentation du Arab Master's Programme in Democracy and Human Rights](#)

<sup>176</sup> [Mobilité sortante](#)

<sup>177</sup> [Formulaire de mobilité sortante, 2017](#)

assure tous les jours un accueil personnalisé aux étudiants en mobilité entrante et sortante et les accompagne dans leurs formalités administratives et autres, avant, pendant et lors de la clôture de leur séjour. Il a élaboré un *Guide de l'étudiant international à l'USJ* qu'il distribue parallèlement à la version électronique en ligne<sup>178</sup>. Il organise des sessions de sensibilisation et d'orientation pour la mobilité sortante dans les divers campus.

- Par ailleurs, 58% des institutions distribuent aux étudiants des documents informatifs, 70% les orientent lors de réunions informatives et 32% ont prévu une section allouée à l'international sur leur site web.

#### **Soutien financier :**

- Le Service des relations internationales gère les bourses octroyées chaque année par l'USJ année à une dizaine d'étudiants étrangers désireux d'effectuer un Master à l'USJ.
- Le Service prend en charge le billet d'avion des étudiants de l'USJ effectuant une mobilité sortante sans bénéficiaire de bourse<sup>179</sup>.
- Il centralise les offres de bourses de mobilité provenant de différents fonds, programmes et partenaires et gère les demandes reçues, en collaboration avec les institutions de l'Université et les partenaires externes.
- Pour soutenir la mobilité entrante, il offre une session de langue arabe gratuite et 50% de réduction pour l'inscription à la deuxième session<sup>180</sup>.
- Une réduction de 50% est assurée aux doctorants engagés dans une cotutelle internationale de thèse.

#### **Conventions :**

En septembre 2017, l'USJ compte plus de 300 conventions de coopération avec 189 institutions partenaires dans 39 pays ou entités reconnues en Droit international public<sup>181</sup>.

<sup>178</sup> [Guide de l'étudiant international](#)

<sup>179</sup> [Mobilité sortante](#)

<sup>180</sup> [Guide de mobilité entrante, février 2018](#)

<sup>181</sup> [Site des conventions et partenariats](#)

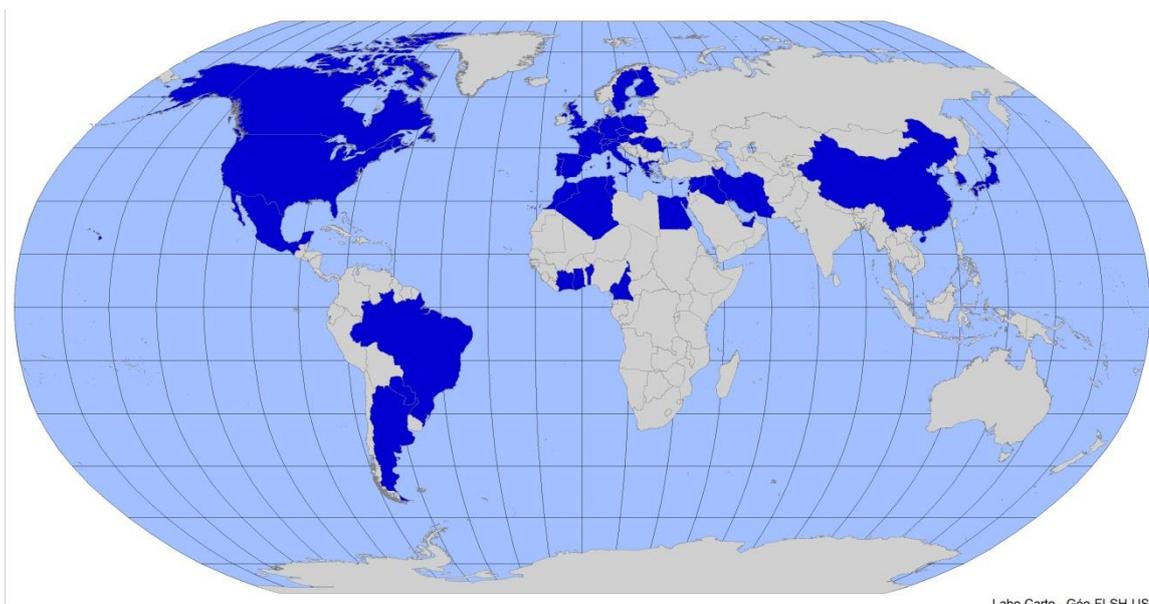


Figure 19 : Cartographie des Conventions de l'USJ

En 2018-2019, une cartographie explicative de ces conventions sera établie, spécifiant les points ci-dessous :

- Intérêt de l'USJ pour ce pays
- Conventions existantes
- Nombre et spécialisation des diplômés de l'USJ travaillant dans ce pays

#### **Formations à distance et programmes à l'international :**

L'USJ offre des programmes d'enseignement à Dubaï et en Égypte, ainsi que des programmes à distance. (Voir liste des doubles diplômes et formations à l'international<sup>182</sup>). À titre d'exemple, l'École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB a signé une convention en avril 2018 avec l'agence Al Tarjama pour mettre en ligne un MOOC sur la traduction. Elle assure également des classes virtuelles pour la formation continue des interprètes dans le cadre du Parlement européen.

#### **Formations en anglais :**

- Bachelor in Business administration
- Bachelor in Banking studies
- Masters in Banking studies
- Masters in Leadership and human resources management
- PhD in Leadership and human resources management
- PhD in Education

<sup>182</sup> [Formations co-diplômantes, janvier 2018](#)

- Bachelor in Culinary Arts and Restaurant Management
- Master of Hospitality Management : Lebanese and Mediterranean Gastronomy and Lifestyle
- Masters of Hospitality Management : Luxury and Lifestyle
- Master in Oil and Gas

Le plan d'action de la *Vision USJ 2025* prévoit de renforcer les programmes d'enseignement en arabe et en anglais :

- *Offrir de nouveaux programmes correspondant aux besoins du marché*
- *S'ouvrir à de nouveaux publics au Liban et à l'international*
- *Renforcer le multilinguisme*

#### **Formations co-diplômantes :**

En 2017-2018, l'Université compte 19 formations co-diplômantes<sup>183</sup> avec des universités internationales. La *Vision USJ 2025* prévoit de les renforcer.

### 3) INTERNATIONALIZATION OF THE CURRICULA INTERNATIONAL AND INTERCULTURAL LEARNING OUTCOMES (GENERIC, SUBJECT-RELATED, SOFT SKILLS LIKE SOCIAL / COMMUNICATIVE SKILLS, BEHAVIOURAL SKILLS)?

#### 11.5. INTERNATIONALISATION DU CURRICULUM ET RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE INTERCULTURELS

Le plan stratégique confirme la nécessité d'« adapter les programmes pour renforcer le lien avec le marché international de l'emploi ». Toutes les formations de premier cycle sont tenues de développer les compétences relatives à la communication interculturelle. Plus de 500 unités<sup>184</sup> d'enseignement sont offertes au choix des étudiants. Un grand nombre traitent de l'ouverture à l'international. À titre d'exemple :

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| - Civilisations du Moyen-Orient | - Éthique des relations internationales |
| - Droit international public    | - Formation au dialogue-Sud             |
| - Écosystème Terrestre          | - Hommes et migrations                  |

<sup>183</sup> [Formations co-diplômantes, janvier 2018](#)

<sup>184</sup> [Unités d'enseignement optionnelles ouvertes 2017-2018](#)

- Enjeux arabes contemporains
- La guerre dans le monde contemporain
- La pensée politique dans le monde arabe contemporain
- Le monde, espace touristique
- Les mouvements migratoires
- Organisations et coopération internationales
- Organisations internationales
- Politique extérieure des grandes puissances
- Psychologie interculturelle et organisations
- Relations internationales
- The Dialogue between Religions
- Théories des relations internationales
- Voyages et destinations internationales

Les étudiants ont également la possibilité de suivre des **cours de langue** :

- 10 langues étrangères :
  - Anglais, espagnol, italien, allemand, russe, turc, arménien, coréen, dispensés par le Centre des Langues vivantes – CLV de la Faculté des Langues et de traduction – FDLT
  - Chinois et japonais sont assurés respectivement par l’Institut Confucius – ICUSJ et le Centre Académique japonais – CAJAP
- 4 langues anciennes : latin, syriaque, grec, hébreu, dispensés par l’Institut Supérieur de sciences religieuses – ISSR .

Certaines institutions assurent des unités d’enseignement relatives à leur spécialisation et ouvertes à l’international. À titre d’exemple, la Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP enseigne le droit libanais et français et la Faculté des Sciences infirmières – FSI délivre le Diplôme d’État français d’infirmier.

---

#### 4) QUALIFICATION AND INTERNATIONAL EXPERIENCE AND COMPETENCE OF STAFF MEMBERS?

---

##### 11.6. QUALIFICATION, EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCE INTERNATIONALE DU PERSONNEL

La *Charte* assure l’ouverture de l’USJ à l’international ainsi que la non-discrimination quant à la nationalité des enseignants. Leur recrutement prend en considération leurs qualifications, leur expérience et leur formation internationale.

- **Enseignants visiteurs ou en mission :**

L'Université accueille annuellement plus de 200 enseignants étrangers visiteurs (267 en 2017), spécialement dans les formations en co-diplomation ou en coopération avec des universités étrangères. Les enseignants de l'USJ assurent également des formations à l'étranger.

- **Participation à des réseaux et associations internationaux :**

L'USJ est membre de 81 associations et réseaux à l'échelle régionale et internationale. (Voir rubrique 1.7.)

- **Événements internationaux :**

L'USJ et ses diverses institutions organisent de nombreux événements ou colloques internationaux. La participation des enseignants à des plateformes, réseaux ou colloques internationaux est courante. Elle se fait à titre individuel ou institutionnel. Cette participation est comptabilisée dans la charge de travail de l'enseignant.

- **Projets de recherche internationaux :**

Les institutions de l'USJ sont actives sur le plan de la collaboration internationale au niveau de la recherche. Nous citerons l'exemple de l'Institut Supérieur d'orthophonie – ISO qui représente le Liban auprès de la Coopération européenne en science et technologie, dans le cadre de la plateforme "COST Action IS1406 : Enhancing Children's Oral Language Skills Across Europe and Beyond" qui génère et mutualise des projets de recherche.

Par ailleurs, les partenariats Erasmus + permettent aux enseignants et aux étudiants de l'USJ de bénéficier de bourses de mobilité : une semaine d'enseignement ou de recherche pour les enseignants et un ou deux semestres pour les étudiants.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. PROFIL ET STRATÉGIE INSTITUTIONNELS .....</b>	<b>4</b>
1.1. Profil général de l'USJ .....	5
1.2. Mission de l'USJ .....	8
1.3. Profil académique .....	8
1.4. Profil de la recherche .....	12
1.5. Profil au niveau du service à la société .....	13
1.6. Positionnement et inscription dans le contexte national, régional et international .....	17
1.7. Stratégie sociétale en relation avec le profil et la stratégie de l'Université et coopération avec les acteurs .....	19
1.8. Priorités, objectifs et articulation avec le profil .....	21
1.9. Paliers de définition des objectifs .....	22
1.10. Processus de définition des objectifs au niveau central .....	23
1.11. Processus de définition des objectifs au niveau des institutions (facultés et instituts) .....	24
1.12. Stratégie pour atteindre les objectifs .....	25
1.13. Réalisme de la stratégie et évaluation de la stratégie et des objectifs .....	26
1.14. Opportunités égales et diversité .....	27
1.15. Cohérence entre profil et stratégie de l'Université et enseignement .....	30
<b>2. GOUVERNANCE .....</b>	<b>31</b>
2.1. Statut juridique de l'USJ définissant droits et obligations .....	32
2.2. Autonomie vis-à-vis des bailleurs de fonds : équilibre entre intérêts des bailleurs de fonds et exigences de liberté académique .....	33
2.3. Structures de prise de décision au niveau central .....	35
2.4. Structures de prise de décision au niveau des centres régionaux et des institutions .....	41
2.5. Organisation des structures de prise de décision et répartition des compétences entre l'organisation centrale et les institutions .....	43
2.6. Participation au management et aux prises de décision : enseignants, étudiants et membres du personnel administratif .....	43

2.7. Articulation entre enseignement, recherche, service à la société et rôle de l'organisation centrale .....	46
2.8. Distribution des fonds .....	47
2.9. Scolarité.....	47
<b>3. ENSEIGNEMENT .....</b>	<b>48</b>
3.1. Conception de l'enseignement.....	49
3.2. Modalités de mise en œuvre de cette conception.....	49
3.3. Modalités de décision concernant la création d'un nouveau programme d'enseignement.....	52
3.4. Les résultats d'apprentissage des programmes d'enseignement : définition, développement et intégration dans les programmes .....	53
3.5. Conformité avec les standards académiques.....	55
3.6. Méthodes d'enseignement et d'évaluation .....	56
3.7. Système d'évaluation des acquis .....	60
3.8. Calcul de la charge de travail des étudiants .....	61
3.9. Conformité avec les réglementations et standards nationaux.....	62
3.10. Organisation des programmes d'enseignement.....	62
3.11. Dimension internationale des programmes .....	65
3.12. Programmes mis en place entre 2012-2013 et 2017-2018 et critères de développement .....	68
3.13. Formation continue et liens avec les autres programmes et avec la recherche ...	71
<b>4. ÉTUDIANTS .....</b>	<b>73</b>
4.1. Développement des effectifs des étudiants : récents et prévus.....	74
4.2. Composition du corps étudiant et variabilité selon les programmes .....	75
4.3. Période d'études moyenne par cycle et par programme. Taux d'abandon. Raisons de l'abandon. Mesures de remédiation .....	75
4.4. Profil des étudiants visés par le recrutement .....	76
4.5. Stratégies de recrutement .....	77
4.6. Conditions d'admission et de sélection des étudiants .....	78
4.7. Services d'appui aux étudiants .....	79

<b>5. PLACEMENT DE L'UNIVERSITÉ DANS LE CADRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR .....</b>	<b>84</b>
5.1. Éléments de différenciation par rapport aux compétiteurs .....	85
5.2. Évaluation de la compétitivité .....	86
<b>6. RECHERCHE .....</b>	<b>87</b>
6.1. Lignes directrices de la recherche .....	88
6.2. Intégration des activités de recherche dans la structure organisationnelle .....	89
6.3. Thèmes de recherche actuels .....	91
6.4. Relation entre les thèmes de la recherche, le profil de l'Université et sa stratégie .....	93
6.5. Intégration de la recherche dans les programmes d'enseignement et intégration des étudiants à la recherche .....	94
6.6. Support aux jeunes chercheurs .....	97
6.7. Coopérations au niveau de la recherche et affiliation à des associations nationales et internationales .....	99
6.8. Mesures incitatives à la recherche .....	100
6.9. Budget annuel et sources de financement .....	101
6.10. Nombre de doctorants et d'étudiants ayant complété le cycle doctoral.....	102
6.11. Transfert technologique.....	102
<b>7. RESSOURCES : Humaines .....</b>	<b>106</b>
7.1. Types et effectifs du personnel académique .....	107
7.2. Fonctions du personnel académique .....	108
7.3. Conditions et procédures de recrutement du personnel académique.....	109
7.4. Ratio entre enseignants cadrés et non-cadrés.....	111
7.5. Garantie des qualifications académiques des enseignants non-cadrés.....	112
7.6. Ratio étudiant-enseignant et évolution récente.....	112
7.7. Catégories de postes du personnel administratif, effectifs et tâches .....	113
7.8. Adéquation entre politique des ressources humaines et besoins présents et à venir .....	113
<b>8. RESSOURCES : Financières.....</b>	<b>114</b>
8.1. Sources principales de financement et pérennité du financement .....	115

8.2. Analyse des recettes et des dépenses des 5 dernières années .....	115
8.3. Contrôle financier .....	116
8.4. Plan d'investissement à venir.....	116
<b>9. RESSOURCES : Infrastructure .....</b>	<b>118</b>
9.1. Titres de propriété et projets de développement.....	119
9.2. Bibliothèques et autres facilités.....	120
9.3. Coopération et projets d'expansion.....	121
9.4. Laboratoires, espaces de travail et équipement .....	122
<b>10. ASSURANCE QUALITÉ .....</b>	<b>123</b>
10.1. Concept qualité .....	124
10.2. Objectifs qualité.....	125
10.3. Système qualité .....	125
10.4. Domaines qualité.....	128
10.5. Instruments et processus qualité .....	129
10.6. Plateforme Assurance qualité .....	134
10.7. Participation des parties prenantes .....	136
10.8. Considérations générales relatives à l'évaluation des programmes d'enseignement et de recherche .....	137
10.9. Évaluation des programmes d'enseignement.....	138
10.10. Évaluation de la recherche .....	139
10.11. Organisation d'enquêtes de satisfaction auprès des étudiants et des Anciens et diffusion des résultats.....	140
10.12. Clôture du processus et utilisation des résultats pour l'amélioration .....	143
<b>11. INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>145</b>
11.1. Objectifs relatifs à l'internationalisation .....	146
11.2. Relation avec la stratégie de l'USJ .....	148
11.3. Mobilité étudiante entrante et sortante.....	149
11.4. Support à l'ouverture et la mobilité étudiante internationale.....	149
11.5. Internationalisation du curriculum et résultats d'apprentissage interculturels...	152
11.6. Qualification, expérience et compétence internationale du personnel.....	153

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Distribution des diplômés de l'USJ dans le monde selon l'année de leur dernière diplômation (échantillon 1317 diplômés).....	18
Figure 2 : Alignement stratégique de l'USJ .....	21
Figure 3 : Processus stratégique à l'USJ .....	23
Figure 4 : Alignement de la planification des institutions sur la <i>Vision USJ 2025</i> .....	24
Figure 5 : Processus stratégique au niveau des institutions .....	24
Figure 6 : Structure du Rectorat .....	36
Figure 7 : Nombre d'unités d'enseignement sur MOODLE USJ 2016-2017 (Semestres 1 et 2) et 2017-2018 (Semestres 1 et 2) .....	57
Figure 8 : Nombre d'unités d'enseignement sur MOODLE USJ 2016-2017 (Semestres 1 et 2) et 2017-2018 (Semestres 1 et 2) .....	57
Figure 9 : Vision globale de l'alignement académique .....	63
Figure 10 : Tableau comparatif de la participation des universités au Liban aux projets Erasmus .....	67
Figure 11 : Candidats admis et inscrits à l'USJ .....	74
Figure 12 : Types de soutien assuré par les institutions.....	83
Figure 13 : Dispositif et niveaux de participation .....	127
Figure 14 : Cycle Assurance qualité à l'USJ .....	129
Figure 15 : Sources prises en compte pour le choix des améliorations nécessaires lors du premier cycle (en bleu) .....	131
Figure 16 : Niveaux de maturité des pratiques .....	132
Figure 17 : <i>Plateforme Assurance qualité</i> .....	135
Figure 18 : Type d'enquêtes de satisfaction des étudiants USJ .....	140
Figure 19 : Cartographie des Conventions de l'USJ .....	151



## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des institutions et implémentation géographique des formations .....	12
Tableau 2 : Pourcentage d'étudiants réguliers de sexe féminin par faculté incluant leurs institutions rattachées, 2016-2017.....	29
Tableau 3 : Liste des nouveaux programmes assurés depuis 2012-2013 .....	70
Tableau 4 : Effectifs des étudiants.....	74
Tableau 5 : Distribution des effectifs des étudiants selon les cycles de formation.....	75
Tableau 6 : Citations et publications de l'USJ sur Scopus .....	93
Tableau 7 : Nombre d'enseignants et membre du Personnel des services généraux – PSG des institutions .....	107
Tableau 8 : Alignement des objectifs Assurance qualité sur le plan d'action de la Vision USJ 2025.....	125
Tableau 9 : Processus, outils et implication des parties prenantes.....	137
Tableau 10 : Destinataires des enquêtes et mécanismes de communication.....	142



## ANNEXE : DOMAINES ET STANDARDS ACQUIN TRADUITS PAR L'USJ

### I. PROFIL ET STRATÉGIE INSTITUTIONNELS

- USJ has a clear mission statement in which the institutional profile, strategy and objectives are defined.  
**L'USJ a un énoncé de mission clair qui définit son profil institutionnel, sa stratégie et ses objectifs.**
- The mission is consistent and complies with international standards.  
**La mission est cohérente et en conformité avec les standards internationaux.**
- Academic bodies have adopted the mission, which is publicly available.  
**Le corps académique adhère à la mission. Celle-ci est diffusée publiquement.**
- USJ has adequate resources to fulfil its mission and strategic planning.  
**L'USJ dispose de ressources adéquates pour assurer sa mission et son plan stratégique.**

### II. GOUVERNANCE

- Responsibilities, decision-making processes and decision-making competencies are clearly defined and integrated into statutes.  
**Les responsabilités, processus et compétences de prise de décision sont clairement définis et intégrés dans les Statuts.**
- Organization and management structures are adequate to the tasks and objectives of the institution and assure freedom in teaching and learning.  
**L'organisation et les structures managériales sont adaptées aux exigences et aux objectifs de l'USJ et assurent la liberté de l'enseignement.**

### III. FORMATION Programmes et Unités d'enseignement

- Objectives and content of study programs are in accordance with the USJ's mission and strategy.  
**Les objectifs et les contenus des programmes de formation sont en cohérence avec la mission et la stratégie de l'USJ.**
- Study programs have an adequate academic standard, are well structured and have an adequate workload. They comply with national legal regulations.

Les programmes de formation sont en conformité avec les standards académiques. Ils sont structurés et définissent une charge de travail adéquate. Ils sont conformes aux réglementations nationales.

- The processes of creating and implementing as well as revision of study programs are clearly defined.

**Les processus de conception, de mise en œuvre et de révision des programmes de formation sont clairement définis.**

#### IV. FORMATION Appui aux étudiants

- USJ offers professional support services for students.

**L'USJ offre des services de soutien aux étudiants.**

- Support services have adequate staff.

**Les services de soutien disposent d'un personnel adéquat.**

#### V. RECHERCHE

- Research activities fit into the mission of the institution.

**Les activités de recherche s'inscrivent dans la mission de l'USJ.**

- The structure of the USJ and the general conditions support research activities.

**Les structures de l'USJ, ainsi que les conditions générales, soutiennent les activités de recherche.**

- The teaching workload allows room for research.

**La charge de travail de l'enseignant laisse de la place à la recherche.**

- Recruitment policy should correspond to the research activities and research strategy of the institution.

**La politique de recrutement des enseignants correspond à la stratégie et aux activités de recherche.**

#### VI. RESSOURCES humaines

- The institution has adequate human resources to achieve its objectives.

**L'USJ dispose de ressources humaines adéquates pour atteindre ses objectifs.**

- The academic staff recruitment process meets academic standards.

**Le système de recrutement du personnel académique respecte les standards académiques.**



## VII. RESSOURCES financières

The institution has adequate financial resources to achieve its objectives.

**L'USJ dispose de ressources financières adéquates pour atteindre ses objectifs.**

## VIII. RESSOURCES infrastructure

The institution has adequate infrastructure and equipment to achieve its objectives.

**L'USJ dispose d'une infrastructure et d'équipements adéquats pour atteindre ses objectifs.**

## IX. RESSOURCES technologiques

The institution has adequate technology to achieve its objectives.

**L'USJ dispose de ressources technologiques adéquates pour atteindre ses objectifs.**

## X. ASSURANCE QUALITÉ

The institution has adequate quality assurance procedures and mechanisms to ensure that the results of quality assurance procedures are for continuous improvement.

**L'USJ a mis en place des procédures et mécanismes d'assurance qualité garantissant l'amélioration continue.**

## XI. INTERNATIONALISATION

- The higher education institution has an internationalization strategy which is consistent with the strategy of the institution.

**L'USJ a une stratégie d'internationalisation cohérente avec la sienne.**

- The activities in the area of internationalization fit into the internationalization strategy

**Les activités dans ce champ s'inscrivent dans sa stratégie d'internationalisation.**

## XII. SERVICES À LA SOCIÉTÉ

- The higher education institution has a society strategy which is consistent with the strategy of the institution.

**L'USJ a une stratégie d'engagement dans la cité cohérente avec la sienne.**

- The activities in the area of society fit into the society strategy

**Les activités d'engagement dans la cité s'inscrivent dans cette stratégie.**



## INDEX

- Campus de l'Innovation et du sport – CIS, **6, 29**
- Campus des Sciences et technologies – CST, **6**
- Campus des Sciences humaines – CSH, **6, 29, 121**
- Campus des sciences médicales – CSM, **6, 119, 121**
- Campus des Sciences sociales – CSS, **6**
- Centre d'Études universitaires de Zahlé et de la Békaa – CEUZB, **6**
- Centre d'Études universitaires du Liban-Nord – CEULN, **6**
- Centre d'Études universitaires du Liban-Sud – CEULS, **6**
- École de Sages-femmes – ESF, **11, 61, 69**
- École de Traducteurs et d'Interprètes de Beyrouth – ETIB, **10, 57, 69, 76, 77, 81, 128, 151**
- École des Techniciens de laboratoire d'analyses médicales – ETLAM, **11, 112**
- École doctorale - Sciences de l'homme et de la société – EDSHS, **93**
- École doctorale - Sciences et Santé – EDSS, **93**
- École doctorale de droit et de sciences politiques – EDDSP, **93**
- École doctorale de sciences économiques – EDSE, **93**
- École doctorale de sciences, d'ingénierie et de technologie – EDSIT, **93**
- École Libanaise de formation sociale – ELFS, **10, 61, 94**
- École Supérieure d'ingénieurs agroalimentaires – ESIA, **11**
- École Supérieure d'ingénieurs d'agronomie méditerranéenne – ESIAM, **11, 54, 61, 91, 96, 104, 112**
- École Supérieure d'ingénieurs de Beyrouth – ESIB, **10, 57, 61, 69, 90, 91, 127, 138, 141**
- ESMOD - Formation en stylisme et modélisme, **11, 68**
- Faculté de Droit et des sciences politiques – FDSP, **11, 28, 57, 68, 90, 92, 128, 153**
- Faculté de Gestion et de management – FGM, **11, 28, 68, 69, 70, 92, 117, 127**
- Faculté de Médecine – FM, **12, 28, 46, 51, 59, 68, 90, 91, 92, 96, 97, 103, 104, 127**
- Faculté de Médecine dentaire – FMD, **12, 28, 51, 60, 61, 77, 82, 91, 92, 96, 98, 103, 127, 141**
- Faculté de Pharmacie – FP, **12, 28, 58, 68, 90, 91, 92, 94, 104, 112, 127**

- Faculté de Sciences économiques – FSE, **12, 28, 46, 58, 69, 76, 82, 92, 95, 96, 117**
- Faculté des Langues et de traduction – FDLT, **10, 28, 77, 104, 153**
- Faculté des Lettres et des sciences humaines – FLSH, **10, 28, 46, 58, 68, 69, 70, 91, 92, 97, 120**
- Faculté des Sciences – FS, **11, 28, 46, 54, 59, 68, 91, 92, 95, 103, 104, 105, 128**
- Faculté des Sciences de l'éducation – FSÉDU, **10, 29, 59, 61, 68, 69, 81, 95, 122, 138**
- Faculté des Sciences infirmières – FSI, **12, 29, 51, 57, 60, 61, 81, 82, 92, 95, 97, 153**
- Faculté des Sciences religieuses – FSR, **10, 29, 69, 92**
- Faculté d'Ingénierie – FI, **11, 29**
- Institut de Gestion des entreprises – IGE, **11, 68, 69, 117**
- Institut de Lettres orientales – ILO, **10, 63**
- Institut de Physiothérapie – IPHY, **12, 54, 60, 61, 69, 128**
- Institut de Psychomotricité – IPM, **12, 54, 60, 81, 95, 112**
- Institut d'Ergothérapie – IET, **12, 68**
- Institut des Sciences politiques – ISP, **11, 14, 60, 69, 97**
- Institut d'Études islamo-chrétiennes – IEIC, **10**
- Institut d'Études scéniques audiovisuelles et cinématographiques – IESAV, **10, 60, 82, 122**
- Institut Libanais d'éducateurs – ILE, **10, 69, 82**
- Institut National des télécommunications et de l'informatique– INCI, **11, 68**
- Institut Supérieur de santé publique – ISSP, **12, 69**
- Institut Supérieur de sciences religieuses – ISSR, **10, 61, 153**
- Institut Supérieur des sciences de l'assurance – ISSA, **11**
- Institut Supérieur d'études bancaires – ISEB, **11, 69, 117**
- Institut Supérieur d'orthophonie – ISO, **12, 61, 69, 82, 96, 112, 154**