

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE**

*Discipline : SCIENCES DE GESTION*

*Spécialité : Management*

Présentée et soutenue publiquement par

**Danielle Skaff**

Le 13 juillet 2019

---

**INNOVATION ET REFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU LIBAN**

---

Thèse dirigée par **THIERRY CÔME**

## JURY

M. Dominique BESSON,	Professeur,	IAE de Lille,	<b>Président</b>
M. Thierry CÔME,	Maître de Conférences HDR,	URCA, CRDT,	<b>Directeur de thèse</b>
M. Gilles ROUET,	Professeur,	UVSQ, IAE Versailles,	<b>Co-Directeur de thèse</b>
Mme Sophie CROS,	Professeur,	Université Le Havre Normandie,	<b>Rapporteur</b>
M. Pierre-Charles PUPION,	Professeur,	U de Poitiers,	<b>Rapporteur</b>



*A ma fille Théana,  
Mon amour inconditionnel.*

*Toute connaissance est vaine, s'il n'y a pas travail.  
Et tout travail est vide, s'il n'y a pas amour.  
Et lorsque vous travaillez avec amour,  
vous liez vous-même à vous-même, et aux uns et aux autres.  
Le travail est l'amour rendu visible.*

*L'enseignant qui est en effet sage  
ne vous demande pas d'entrer dans la maison  
de sa sagesse mais vous conduit plutôt  
jusqu'au seuil de votre esprit.*

***Gebran Khalil Gebran***

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait vu le jour sans le soutien, la confiance et l'accompagnement de plusieurs personnes.

En premier lieu, j'aimerais adresser mes remerciements sincères à mon directeur de thèse, Monsieur Thierry CÔME, qui m'a apporté le soutien nécessaire pour que cette thèse ait pu être conduite à terme. Je lui suis grandement reconnaissante pour sa patience et sa tolérance.

Un grand merci également à mon co-directeur de thèse, Monsieur Gilles ROUET, qui m'a entourée de sa bienveillance, sa disponibilité et ses précieux conseils, ainsi que Monsieur Christophe ASSENS pour ses critiques constructives au cours des ateliers doctoraux.

Je voudrais aussi remercier Monsieur Dominique BESSON, Madame Sophie CROS et Monsieur Pierre-Charles PUPION de m'avoir fait l'honneur de siéger à mon jury de soutenance.

Je n'oublie pas les Professeurs qui m'ont accordée des entretiens, Madame Josiane SREIH et en particulier Professeur Georges NEHME, qui m'a soutenue et conseillée tout au long de ce travail.

J'adresse également mes remerciements à Emmanuel AMAN-MORIN ingénieur de recherche du laboratoire LAREQUOI, Sylvie YUNG, assistante du laboratoire LAREQUOI, ainsi que Lucy HAUET, gestionnaire de scolarité ED SHS, et Véronique DELAITRE, gestionnaire ED SHS.

Je remercie mes amis pour leur soutien et encouragement, surtout Khaled CHEBAT, Dany AZAR, et Tania PENEDA pour leur précieuse aide durant tout mon parcours de doctorante.

Finalement, ce travail a bien abouti avant tout grâce à l'amour de ma fille Théana, la tendresse de mes parents Amal et Riad, et le soutien de mon frère Antoine et sa petite famille.

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES SIGLES</b>	<b>6</b>
<b>TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE I – LE SECTEUR DE L’EDUCATION AU LIBAN – PROBLEMATIQUE, ENJEUX, ET CONTEXTE</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE I – ETATS DES LIEUX DU CONTEXTE LIBANAIS</b>	<b>21</b>
INTRODUCTION	21
SECTION I – ETUDE DU CAS DU LIBAN – CONTEXTE ET ENJEUX	23
SECTION II – LE CONFESIONNALISME AU LIBAN : PARTAGE OU CONFLIT ?	27
SECTION III – LE SECTEUR DE L’EDUCATION AU LIBAN	36
<b>CHAPITRE II – LE MANAGEMENT – ENTRE ENTREPRISE ET UNIVERSITE</b>	<b>56</b>
SECTION I – LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS	56
SECTION II – LE MANAGEMENT DES UNIVERSITES	67
SECTION III – L’EMPLOYABILITE ET LA MOBILITE	74
<b>CHAPITRE III – LES UNIVERSITES LIBANAISES DANS UN CONTEXTE D’INSTABILITE MULTIFACTORIELLE</b>	<b>85</b>
INTRODUCTION	85
SECTION I – LA FORMATION ET LE MARCHE DU TRAVAIL	87
SECTION II – OPTIQUES ACTUELLES DE REFORMES STRUCTURELLES	94

<b>PARTIE II ETUDE ET SYNTHÈSE DE LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS, DE L'EMPLOYABILITÉ ET DE L'ASSURANCE QUALITÉ</b>	<b>111</b>
<b>CHAPITRE IV – LA GOUVERNANCE : ETUDE ET CONTEXTE</b>	<b>112</b>
INTRODUCTION	112
SECTION I – LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET DES UNIVERSITÉS	114
SECTION II – LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS LIBANAISES	129
SECTION III – LE LIBAN ENTRE UNE ANCIENNE ET UNE NOUVELLE GOUVERNANCE	136
SECTION IV – LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ	147
<b>CHAPITRE V – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	<b>166</b>
INTRODUCTION	166
SECTION I – LE DESIGN, LA COLLECTE DES DONNÉES ET LE CIBLAGE	169
SECTION II – ETUDE DE CAS ET TERRAIN DE RECHERCHE	178
<b>CHAPITRE VI – LES MODÈLES DE LA RÉFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR</b>	<b>242</b>
INTRODUCTION	242
SECTION I – LES RÉFORMES DU SYSTÈME DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DES PAYS ARABES	243
SECTION II – LES RÉFORMES DU SYSTÈME DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR LIBANAIS	247
SECTION III – SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES	252
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>257</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE</b>	<b>268</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>294</b>

## LISTE DES SIGLES

AACP	:	American Association of Colleges of Pharmacy
AACRAO	:	American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers
AACSB	:	Association to Advance Collegiate Schools of Business
ABET	:	Accreditation Board for Engineering and Technology
ALBA	:	Académie Libanaise des Beaux-Arts
AUB	:	American University of Beirut
AUF	:	Agence Universitaire de la Francophonie
BOT	:	Board of Trustees
CCNE	:	Commission on Collegiate Nursing Education
CNRS	:	Centre National de la Recherche Scientifique
EAC d'ABET	:	Engineering Accreditation Commission of ABET
EEES	:	Espace Européen de l'Enseignement Supérieur
FEOP	:	Faculty of Education Project
FLDP	:	Faculty and Leadership Development Project
FSI	:	Faculté des Sciences Infirmières
HEEP	:	Higher Educational Enhancement Project
HERE	:	Higher Education Reform Experts
ISSP	:	Institut Supérieur de Santé Publique

LABE	:	Lebanese Accreditation Board for Engineering
LAU	:	Lebanese American University
MEES	:	Ministère de l'éducation et de l'Enseignement Supérieur
MEHE	:	Commission on Institutions of Higher Education of the New England
MENA	:	Middle East and North Africa
NAAB	:	National Architectural Accrediting Board
NDU	:	Notre Dame University
NQAAC	:	National Quality Assurance and Accreditation Committee
QAAP	:	Quality Assurance and Accreditation Project
TCP	:	Technical College Program
TLQQA	:	Évaluation des Programmes pour la Transparence et la Reconnaissance des compétences et Qualifications
UA	:	Université Antonine
UdeM	:	Université de Montréal
UL	:	Université Libanaise
UOM	:	University of Balamand
USEK	:	Université Saint Esprit Kaslik
USJ	:	Université Saint Joseph



## **TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

## **A. LES FIGURES**

FIGURE 1. LE LIBAN SUR LA CARTE GEOGRAPHIQUE MONDIALE	22
FIGURE 2. LA REPARTITION DES GROUPES CONFESSIONNELS AU LIBAN	28
FIGURE 3. SCHEMA DU PARCOURS SCOLAIRE ET UNIVERSITAIRE	49
FIGURE 4. REPRESENTATION SYSTEMIQUE DU MANAGEMENT	63
FIGURE 5. L'ETAT DES EMPLOIS AU LIBAN	98
FIGURE 6. LES OBJETS VISES PAR LES TROIS PRINCIPAUX MECANISMES D'ASSURANCE QUALITE	155
FIGURE 7. CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE DANS L'APPROCHE INTERPRETATIVE	167

## **B. LES TABLEAUX**

TABLEAU 1. LA STRUCTURE DU RENDEMENT PAR ACTIVITE ECONOMIQUE, 1950-2002 (EN % DU PNB)	25
TABLEAU 2. DISTRIBUTION DES FRANCOPHONES PAR RELIGION (ABOU & AL. 1996 : 68)	25
TABLEAU 3. REPRESENTATION DES DEPUTES DANS LE PARLEMENT SUIVANT LA CONFESSION	30
TABLEAU 4. LA DISTRIBUTION GEOGRAPHIQUE DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES AU LIBAN	50
TABLEAU 5. LA REPARTITION DES ETUDIANTS SUR LES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES AU LIBAN	50
TABLEAU 6. LISTE DES UNIVERSITES ET INSTITUTS AU LIBAN	51
TABLEAU 7. DISTRIBUTION DES ETUDIANTS PAR UNIVERSITE	53

TABLEAU 8. LA DISTRIBUTION DES EFFECTIFS DES 13 PREMIERES UNIVERSITES LIBANAISES (CRDP 2016)	54
TABLEAU 9. LA DISTRIBUTION DES ETUDIANTS PAR FACULTE [TOP 10] (CAS 2013)	55
TABLEAU 10. LES TYPES DE POSTES AU NIVEAU MICRO-STRUCTUREL	59
TABLEAU 11. PROBLÈMES ET MÉTHODES	62
TABLEAU 12. TYPOLOGIE DES FORMES DE GOUVERNANCE	121
TABLEAU 13. TROIS SENS ASSOCIES A L'ASSURANCE QUALITE	148
TABLEAU 14. TYPOLOGIE DES MECANISMES D'ASSURANCE QUALITE	155
TABLEAU 15. LA GRILLE DE COMPARAISON	183
TABLEAU 16. DESCRIPTION DES CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES DES DIPLOMES	190
TABLEAU 17. ANALYSE BI VARIEE DES FACTEURS ASSOCIES AUX SCORES DE QUALITE DE L'EDUCATION, DE LA GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITE ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE	191

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'université est une institution complexe. L'approche qu'elle entreprend avec son contexte, la société, ses parties prenantes, en l'occurrence le marché du travail, est plein d'enjeux. Une mobilisation des ressources y est très considérable. En jonglant le privé et le public, les responsabilités de l'université deviennent de plus en plus lourdes et exigeantes, puisqu'il faut qu'elle préserve sa vitalité, le caractère et distinction qui lui sont appropriées, tout en assurant la mise en place de bonnes pratiques de gestion et une approche de qualité institutionnelle.

Penser la gouvernance universitaire est un concept mobilisateur, qui joint plusieurs instances, et est devenu un élément de débat sur l'évolution de l'enseignement supérieur, et l'adaptation aux contraintes interne, de l'information, et la formation, mais aussi externes, liés au marché et à l'insertion professionnelle des étudiants.

Le concept de gouvernance joint à la fois ressources physiques, humaines, financières. Une bonne gouvernance serait alors une jonction de stratégie, d'opérationnel et de financier. Ceci à travers la satisfaction des clients, dans ce cas les étudiants, la coordination des pouvoirs de gestion, la symétrie de l'information et de la communication, et le pilotage d'un système de coordination interne, ou externe à partir de partenariat, et de normes.

L'autonomie des services représente le modèle moderne de performance et de définition de gouvernance. Ceci permettra aux dirigeants d'allier gestion et direction de leurs établissements, et réponse aux attentes des parties prenantes.

L'évolution dans un contexte d'instabilité reste un enjeu primordial de toutes les universités au Liban, mais aussi partout dans le monde.

Le flux d'étudiants entrants devrait être équilibré par une diplomation et une mise sur le marché adéquate. Tout accroissement des effectifs entrants représente un fardeau, puisque ceci exige une plus grande responsabilité d'information, et d'employabilité.

Il ne faut pas oublier que les missions des universités se sont accrues. Maintenant, les universités doivent penser l'importance de la valorisation de leurs diplômes, pour l'insertion professionnelle de leurs étudiants, le rôle de l'entrepreneuriat, que ce soit ceux des étudiants, ou des enseignants rattachés. Ceci implique la nécessité de tisser des liens étroits en externe, avec les entreprises, les anciens.

Le type même de gouvernance est alors remis en question, à travers la réforme qui devrait être appliquée au système d'enseignement supérieur. Un mode de prise de décision, une innovation pédagogique, qui exige l'acquisition de compétences, l'évaluation de l'enseignement que l'étudiant reçoit, les exigences vis-à-vis des enseignants, les réponses aux exigences du ministère de l'éducation supérieur, la course aux accréditations internationales, représentent des facteurs qui mobilisent toutes les parties prenantes pour une remise en question de la conduite stratégique de la part des équipes dirigeantes, vis-à-vis des étudiants et partenaires.

Il conviendrait alors de penser la conciliation des valeurs de l'implication de l'environnement extérieur de l'université, le management participatif, l'initiative entrepreneuriale et l'employabilité, tout ceci vers une gouvernance revalorisée et revisitée de l'université.

Dans un contexte marqué par la démultiplication des attentes de la société vis-à-vis des institutions universitaires, la valorisation du concept de gouvernance, pour vérifier que les individus qui les gèrent, servent bien leurs clients, notamment par la production de qualifications et compétences valorisées par le marché.

Au Liban, l'absence d'une véritable culture de l'information constitue une difficulté majeure et un obstacle à notre but ; à cette dernière difficulté s'ajoutent fréquemment les conflits interministériels, la déficience du ministère du travail ; et la difficulté à concevoir une coopération effective et tangible entre organismes professionnels et institutions académiques. Le rôle de l'Université, des facultés de sciences sociales, d'économie et de gestion, pourra sans doute être décisif pour le lancement d'une telle recherche, en collaboration tant avec les entités publiques qu'avec le secteur privé. C'est alors aussi une culture de la collaboration qu'il faudra redécouvrir pour y advenir.

L'objectif principal de ce projet de recherche est de réfléchir aux conditions et à la nécessité de mise en place d'un « observatoire des métiers », susceptible d'aider tant les fabricants de formation que les usagers de ces formations. L'exemple des pays du Maghreb était intéressant à présenter, autant pour ses spécificités et ses limites, que pour l'expérience susceptible d'être partagée et les leçons à en tirer, entre ce qui peut être transféré et ne peut pas l'être.

Dans ces pays a été initié un effort de mise en place d'observatoires, comme outils d'information sur les besoins du marché et d'orientation des systèmes de formation professionnelle. Un programme collectif de recherche (Catusse et al. 2010) a donné l'occasion de confronter ces trois trajectoires nationales en matière de formation professionnelle et d'analyse des métiers. En Algérie, deux projets parallèles avaient été lancés au cours des années 2000, l'un par le ministère de la formation professionnelle et l'autre par le ministère de l'emploi.

Au Maroc, si la mise en œuvre d'un système de formation professionnelle remonte aux années 1980, ce n'est que dernièrement qu'a été lancé un projet d'observatoire, sur demande insistante des fédérations professionnelles, sous l'égide du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle. En Tunisie finalement, la formation était pensée comme un outil pour l'amélioration de la compétitivité, et l'idée de mettre l'information à la disposition des acteurs était déjà largement partagée ; un Observatoire National de l'Emploi et des Qualification a été mis sur pied officiellement en l'année 2000. C'est éventuellement une expérience qui gagnera à être suivie de plus près pour éclairer et susciter les efforts du Liban à cet égard.

Les mêmes questions et les mêmes challenges s'imposent partout : il faut premièrement tamiser les objectifs et le mode opératoire, à savoir l'identification de la structure à créer, là où les tutelles qui la prendront en charge, le type de partenariat : vaut-il mieux qu'un tel observatoire soit une structure strictement ministérielle, ou un dispositif partenarial, possiblement mieux adapté, mais plus pénible à exécuter. Une connaissance meilleure de la réalité du travail nécessite encore d'être apte à analyser les trajectoires professionnelles des jeunes diplômés de filières variées, la place respective de la formation initiale et de la formation continue dans ces trajectoires.

Dans cette réingénierie, l'enseignement supérieur devait être recentré sur le service au client (étudiant), devenir plus performant, et plus ouvert et collaboratif. Le développement des formations professionnelles de haut niveau, ainsi que la collaboration avec les instances professionnelles dans la gestion interne des universités, reposent sur un nouveau paradigme de la gouvernance universitaire.

Cette évolution est devenue plus difficile dans l'Université Libanaise Publique, avec la massification continue, le poids des procédures, et la forte implication des contraintes externes, notamment celles de l'État. C'est dans ce sens, que l'État et ses ministères, selon Mintzberg, dans ce qu'il appelle la coalition externe dominée, détiennent une influence externe à l'organisation – ici l'établissement universitaire – et agissent de concert en exerçant la plus grande partie du pouvoir à l'entour de l'organisation.

Le débat autour de la conformité avec les réglementations et standards nationaux, l'ingénierie des programmes d'enseignement, la communication relative aux programmes, et les dimensions internationales des enseignements, l'initiation à la recherche et la promotion de la formation continue représentent des critères de développement de l'enseignement supérieur,

Ceci sera encore valorisé par une contextualisation de l'enseignement, d'une part, mais aussi, la gouvernance universitaire d'autre part, qui marquera l'importance du management dans la prise de décision au sein de l'université, ainsi que l'articulation entre enseignement, recherche, service à la société.

Sans oublier l'importance de l'équilibre entre intérêts des bailleurs de fonds, et exigence de la liberté académique, qui marque une autonomie recherchée par rapport à la participation à la prise de décision.

Dans cette recherche, nous examinons les problèmes posés par l'évolution vite des métiers hautement qualifiés, au besoin en information qu'il suscitait, aux moyens et aux enjeux de cette information. L'information ne concerne en effet pas exclusivement les jeunes et leurs familles, inquiets de se donner les moyens requis pour accéder à un emploi à la hauteur de leurs aspirations, mais elle concerne également l'État, en charge de la mise en place d'une politique globale de l'éducation et de la formation, comme d'une politique de soutien de l'économie et de l'emploi ; les entreprises, confrontées aux avancements technologiques et à la désuétude vélocité des savoirs ; les universités responsables de la formation, qui sont invitées à ajuster leur offre ; et finalement, les agences de recrutement, jouant le rôle d'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de travail.

Premièrement, c'est l'angoisse face à la montée du chômage et, au Liban en spécifique, de l'expatriation des diplômés, qui est à l'origine du souci de mieux orienter les étudiants afin de les aider à trouver leur place sur le marché du travail national.



De fait, à l'heure où le chômage s'est imposé comme étant la préoccupation première des jeunes diplômés arrivant sur le marché, ceux-ci font dorénavant face à une concurrence davantage rude et visent les formations qui leur faciliteront l'accès à l'emploi.

Le problème ne date pas d'aujourd'hui, puisque depuis plus de dix ans déjà, l'environ de 50% des jeunes diplômés libanais ne trouvaient un emploi qu'au bout d'un an. Ceux-ci souhaitent que les universités et des établissements d'enseignement supérieur leurs fournissent une information précise et crédible sur les cursus offerts aussi bien que sur les débouchés vers lesquels mènent ces cursus. Ils tentent notamment à s'enrôler dans des formations leur garantissant un emploi intéressant et rentable, chose presque inachevable actuellement vu qu'une grande partie des diplômés ne sont que peu satisfaits des offres d'emploi et des opportunités disponibles sur le marché du travail, la raison pour laquelle ils émigrent jusque-là en nombre perpétuellement croissant.

Néanmoins, il importe de signaler que tous les diplômés ne sont évidemment pas équitablement logés à la même enseigne ; les diplômés de l'Université Américaine à Beyrouth (AUB) s'avèrent en mesure de trouver des postes plus attrayants et mieux rémunérés que ceux de l'Université libanaise par exemple (Abdul-Reda, 2009).

Partant de là, les insuffisances de la formation et à moindre mesure le déficit d'information et le manque de coordination entre diverses entités, académique et professionnelle, s'imposent comme étant les causes premières à l'origine du sous-emploi et du taux de chômage culminant au Liban. À savoir que ces causes renvoient à un contexte économique qui dépasse les frontières nationales.

Normalement, selon une logique économique pure, s'il existe un déficit dans l'offre de formation corrélativement aux besoins du marché du travail, le prix du travail aura tendance à augmenter dans les secteurs économiques connaissant la pénurie, ce qui, hypothétiquement, réorientera l'offre de formation aussi bien que les choix de spécialisation des étudiants, ce qui n'est pas vraiment le cas au Liban, où le problème est structurel plutôt que conjoncturel, d'où la nécessité de s'interroger sur les politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle mises en œuvre par les États, trop peu tracassés de jouer le rôle qui est supposé être le leur.

Ces analyses restent néanmoins à un niveau très macroéconomique. En plus de penser à l'inadaptation de la formation académique au marché du travail et à l'inadéquation entre formation et besoins, il s'agit également de s'interroger sur l'évolution de la structure de l'économie et de l'emploi et de se faire une image claire de l'état de l'activité économique, deux conditions nécessaires pour pouvoir bien comprendre la relation existante entre l'enseignement supérieur et le monde professionnel.

Au Liban, depuis le début des années 2000, seulement un cinquième des emplois masculins et un tiers des emplois féminins nécessitaient un niveau de formation universitaire (Abdul-Reda, 2009). A vrai dire, la question de l'adaptation des formations à la demande du marché du travail se pose en tout état de cause, là aussi, différemment selon les régimes économiques en vigueur.

Dans le contexte des politiques de dérèglementation, la conception des transformations que connaissent les processus de production, la mise en évidence de secteurs d'activité émergents, des nouvelles façons de travailler, sont indispensables tant pour les acteurs économiques que pour les nouveaux entrants (diplômés) et les demandeurs d'emploi.

La globalisation du marché de la formation, l'introduction au sein des universités de nouvelles filières professionnelles, et la multiplication de l'offre du secteur privé, ont incontestablement traduit un effort d'adaptation aux demandes du marché. Nonobstant, en l'absence d'études fines sur l'état du marché du travail et sur l'évolution de l'organisation du travail et des compétences demandées dans les entreprises, le risque est de multiplier les filières en vogue, en restant prisonnier des représentations dominantes dans l'opinion publique (Zaytoun, 2005).

De quoi s'agit-il en effet ? Pour commencer, il est question de saisir comment les changements technologiques d'un côté, celles de l'organisation du travail, de l'administration des entreprises et du management des ressources humaines -de l'autre côté, requièrent de nouvelles compétences de la part des employés et des autres actifs. Loin de la conception traditionnelle des métiers, avec leur stabilité technique, les secteurs innovants évoluent présentement très vite, incorporent en permanence de nouveaux savoirs et transforment le rapport au travail. La spécialisation et l'évaluation du travail est au cœur de la transformation des métiers aujourd'hui.

La question de la formation professionnelle se pose désormais en des termes nouveaux, dont notamment, l'acquisition de savoir-faire et de meilleures formations qui concèdent aux intéressés les outils requis qui leur permettent de s'adapter aux mutations transcrites.

Pourtant, il importe de réaffirmer que ces changements ne concernent qu'un segment donné du marché du travail, largement dominé par un secteur informel qui fonctionne, avec l'émigration, comme secteur d'ajustement pour les actifs qui ne réussissent pas à trouver un emploi dans le secteur formel.

Et donc, si la formation est un outil pour adapter la force de travail au besoin des entreprises, quelle que soit la taille de celles-ci, en matière de capacités et de compétences, elle devient davantage importante, et ce, avec le développement accéléré des manières de faire et des processus de production. Bien qu'en Europe, les systèmes de formation professionnelle relèvent également de traditions nationales propres, la construction européenne impose depuis quelques années un effort d'homogénéisation dont la mise en œuvre n'est pas chose facile à faire (Verdier, 2008).

L'objectif de cette étude est de répondre à cette grande problématique : en termes de gouvernance des universités au Liban :

Quel modèle de gouvernance devrait-on adopter en vue d'optimiser et d'améliorer l'insertion professionnelle sur le marché du travail ?

Il serait alors pertinent de penser les objectifs suivants pour répondre à cette problématique :

- Déterminer l'état actuel du système universitaire libanais : ses forces et ses faiblesses ;
- Évaluer les pratiques actuelles de gouvernance universitaire et en proposer d'autres qui sont plus adéquates ;
- Identifier les pratiques de gouvernance optimales susceptibles d'améliorer l'environnement des affaires et la compétitivité des universités nationales ;
- Formuler des recommandations en vue d'une meilleure :
  - Adéquation entre formation universitaire et besoins économiques,
  - Harmonisation des dispositifs de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur,
  - Adaptation de la gouvernance au digital,
  - Instauration d'une politique de réforme organisationnelle.

Ainsi, en établissant l'état des lieux des universités libanaises dans un contexte d'instabilité multifactorielle, puis en étudiant la gestion et la gouvernance universitaire à travers 3 volets :

- a. Gestion stratégique du ministère pour les universités,
- b. Gestion organisationnelle des universités selon le type de gouvernance appliquée,
- c. La finance et la gouvernance.

On pourrait proposer une nouvelle architecture des universités au Liban et un modèle de réforme du système éducatif dans son ensemble, et trouver des stratégies de recommandations de gouvernance, qui prennent en compte l'université à l'ère de l'assurance qualité, l'Interdépendance des universités, pour ensuite finir avec la recherche de l'acadépreneur, et les propositions de réformes structurelles, qui vont vers l'autonomie universitaire, la décentralisation de la direction et la promotion de la participation du corps enseignant dans la prise de décisions, et du tissu socio-professionnel.

S'ajoute aussi la réponse aux enjeux d'information, tel mentionné précédemment, à travers la Réforme pédagogique : culture de l'employabilité (stage, partenariats université-entreprise, la proposition de création d'Observatoire National de l'Emploi et des Qualification et l'activation des initiations entreprises, par exemple la dynamisation du Dictionnaire national des Professions et des Emplois (projet Oipules, etc.)

**PARTIE I –**  
**LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION AU LIBAN –**  
**PROBLÉMATIQUE, ENJEUX, ET CONTEXTE**

# CHAPITRE I – ETATS DES LIEUX DU CONTEXTE LIBANAIS

## INTRODUCTION

Le Liban, prononcé *loubnan* en arabe, est un pays du Moyen-Orient. Son nom dérive d'un mot araméen qui signifie « la montagne blanche ».

La République du Liban se présente comme suit<sup>1</sup> :

Capitale : Beyrouth

Population : 6.1 millions (estimée)

Langue officielle : Arabe

Système politique : République Parlementaire

Monnaie Nationale : Livre Libanaise

Son emplacement géographique entre l'Occident et l'Extrême-Orient, a fait de ce pays un passage important et enviable entre les continents européens, asiatiques et africains d'une part, et entre la Méditerranée et l'océan Indien d'autre part.

Ceci a bien sur amené le Liban vers la richesse et la prospérité de son peuple à travers les siècles.

Superficie : 10 452 km<sup>2</sup>

Longueur : Environ 250 km

Largeur : 40 km à 70 km de largeur.

---

<sup>1</sup> Takahashi & al. 1981.

Frontières : La Syrie du côté Nord et Est, Israël ou Palestine au Sud et la mer Méditerranée tout au long de sa côte

Latitude : Entre 33.2° et 34.7°N

Longitude : Entre 35.2° et 36.6°E

Figure 1. Le Liban sur la carte géographique mondiale<sup>2</sup>



---

<sup>2</sup> Source : Chady Abou Jaoude – Thèse doctorale

# SECTION I – ETUDE DU CAS DU LIBAN – CONTEXTE ET ENJEUX

## 1. Le contexte politico-religieux libanais

Plusieurs peuples et tribus nomades envahirent le Liban, envieux de sa position critique dans le bassin méditerranéen. Par contre, ces conquêtes ont enrichi le pays en laissant des traces au niveau de l'architecture, de la culture, et bien entendu de la religion.

5000 ans avant J.-C., les phéniciens et les cananéens utilisèrent la cote de ce pays pour leur commerce et bâtirent des cités comme Tyr, Byblos, Beyrouth. Ils furent les premiers à créer un alphabet de 22 lettres et à le lancer dans toute la Méditerranée.

Hélas, en 333 J.-C., Alexandre le Grand conquiert la Phénicie qui dès lors perd son statut de souveraineté et dévient une partie d'une grande région appelée "Syrienne"

Les Romains, en 64 avant J.-C., firent de Beyrouth la capitale commerciale et bien sûr militaire et diffusèrent le christianisme sur tout le territoire syrien.

Ainsi, en 395, la "Province Syrienne" chrétienne fut rattachée à l'Empire byzantin, ou l'église syro-maronite a été créée sous cet empire-là.

Cependant, suite à la défaite de l'empire Byzantin durant la bataille de Yarmouk vers l'année 628, les arabes envahirent la cote libanaise et changèrent la culture présente. Le peuple devient en majorité musulman suite à l'entrée des arabes, perses et quelques juifs dans le pays.

Les maronites réussirent cependant à garder une certaine présence et autonomie grâce à leur contact avec la Byzance et spécialement l'Occident.

Vers le milieu du XI<sup>e</sup> siècle, le schisme de l'Orient divisa le monde chrétien en deux. Les Catholiques latins qui suivent Rome, et les "orthodoxes" qui font partie de l'église d'Orient.

En 1099, les Croisés conquièrent Jérusalem, Beyrouth et Sidon pour deux années.

Ensuite, les Mamelouks de l'Égypte envahirent et gouvernèrent ces villes ainsi que toute la région pour plusieurs années jusqu'à l'arrivée des Ottomans en 1516.



L'empire Ottoman fut un tournant très critique dans la structure du pays en mettant en conflit direct les maronites, les chiïtes et les druzes.

Durant cet empire, des minorités fuyant la persécution, tel que les grecs et les syriaques catholiques arrivèrent au Liban.

Suite à la Première Guerre mondiale, le Liban se débarrassa de l'empire ottoman pour se soumettre au mandat français en 1920. Plusieurs familles arméniennes se réfugièrent au Liban fuyant les turcs.

En 1943, le Liban devient indépendant. Depuis 1948, une grande partie des minorités indésirables s'installèrent au Liban comme les Assyriens, les Syriaques et les chaldéens d'Irak, les alaouites de Syrie et les chrétiens d'Égypte.

Cependant les réfugiés palestiniens qui campèrent au Liban rentrent en conflit avec l'armée syrienne et israélienne entraînant le pays à ce qu'on appelle la Guerre Civile.

## **2. Le contexte politico-économique libanais**

Le régime économique du Liban est très ouvert. Les envois de fonds des expatriés libanais ont toujours été une grande source d'apport de capitaux au Liban pour équilibrer et couvrir une balance en déficit causée majoritairement par ses grandes importations qui représentent environ 90%.

A noter que quinze années de guerre ont pratiquement ruiné le pays qui essaie toujours de sortir de ses cendres.

Cependant, la présence d'un ensemble politique corrompu qui gère et régit le Liban a entraîné le pays vers une hausse de la dette nationale.

Ainsi l'économie de ce pays n'arrive plus à supporter la charge d'une si grande dette, une parmi les plus élevées au monde en rapport avec son PIB. En conséquence, les opportunités de travail sont très rares, la stabilité sociale et politique est quasi inexistante.

En fait, la structure de l'économie libanaise a très peu changé au cours des dernières décennies, ce qui met en évidence le manque de structure et surtout le manque d'intention de faire changer cette structure.

Tableau 1. La structure du rendement par activité économique, 1950-2002 (en % du PNB)

Activité économique	1950	1964	1973	1987	2002
Agriculture	20	12	9	9	6
Industrie	14	15	16	16	13
Services	59	65	68	70	68
Administration publique	7	8	7	5	13
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 3. La langue au Liban

La langue officielle du Liban est l'arabe libanais parlé et l'arabe littéraire classique écrit et enseigné dans les écoles.

Sur le plan national, le français et l'anglais sont les langues secondaires. Ainsi les libanais sont connus pour être des trilingues, la connaissance de plusieurs langues a toujours été un facteur important pour faciliter le travail de commerce des libanais.

Tableau 2. Distribution des francophones par religion (Abou & al. 1996 : 68)

Communauté confessionnelle	Francophones
Sunnites	10,5 %
Chiites	12,1 %
Druzes	2,9 %
Maronites	49,3 %
Grecques Orthodoxes	12,7 %
Grecs Catholiques	9,6 %
Minorités	2,9 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>
<b>Nombre Échantillon</b>	<b>6,703</b>

En 1975, et après le début de la guerre civile, le statut de la langue française, qui a été bien présent en 1962, commença à diminuer considérablement.

Aujourd'hui, approximativement la moitié des francophones au Liban sont des maronites.

Cette baisse de la propagation de la langue française fait face à une montée de la langue anglaise.

La distribution des langues au Liban est passée par trois étapes :

- a. Le français et l'italien étaient deux langues connues par les chrétiens éduqués, surtout les maronites et les grecs catholiques. Durant l'empire ottoman à la première guerre mondiale. Par contre l'anglais était surtout répandu chez les musulmans, les druzes et les grecs orthodoxes. Bien sur le turc était aussi utilisé par la population.
- b. Durant le mandate français, la langue française s'est répandue parmi les différentes régions du Liban.
- c. Cependant il reste toujours connu que c'est une langue pratiquée et utilisée en majorité par les chrétiens tandis que l'anglais restait la langue la plus utilisée par les musulmans, les druzes et les grecs orthodoxes.
- d. Après la guerre de 1975, l'utilisation du français commence à diminuer en donnant la place à l'anglais. Ceste surtout les chrétiens maronites qui parlent le français.

Dans une enquête faite par Abou et al. (Abou & al. 1996 : 99), 61,5 % des francophones au Liban ont répondu que l'anglais autre que l'arabe, est la langue la plus prometteuse, contre 31,8 % qui ont opté pour la langue française.

A noter que des études menées par la Commission des affaires culturelles du gouvernement français en 2001, ont montré qu'outré le fait que l'Arabe soit la langue maternelle et la plus utilisée, le français serait considéré essentiellement comme langue de culture et l'anglais serait la langue fonctionnelle surtout pour le marché du travail.

## SECTION II – LE CONFESSIOMNALISME AU LIBAN : PARTAGE OU CONFLIT ?

### 1. Le partage des confessions

Le Liban, pays multiconfessionnel, cas unique, caractérise par dix-huit confessions religieuses, pourrait être décrit comme étant une « démocratie consensuelle ».

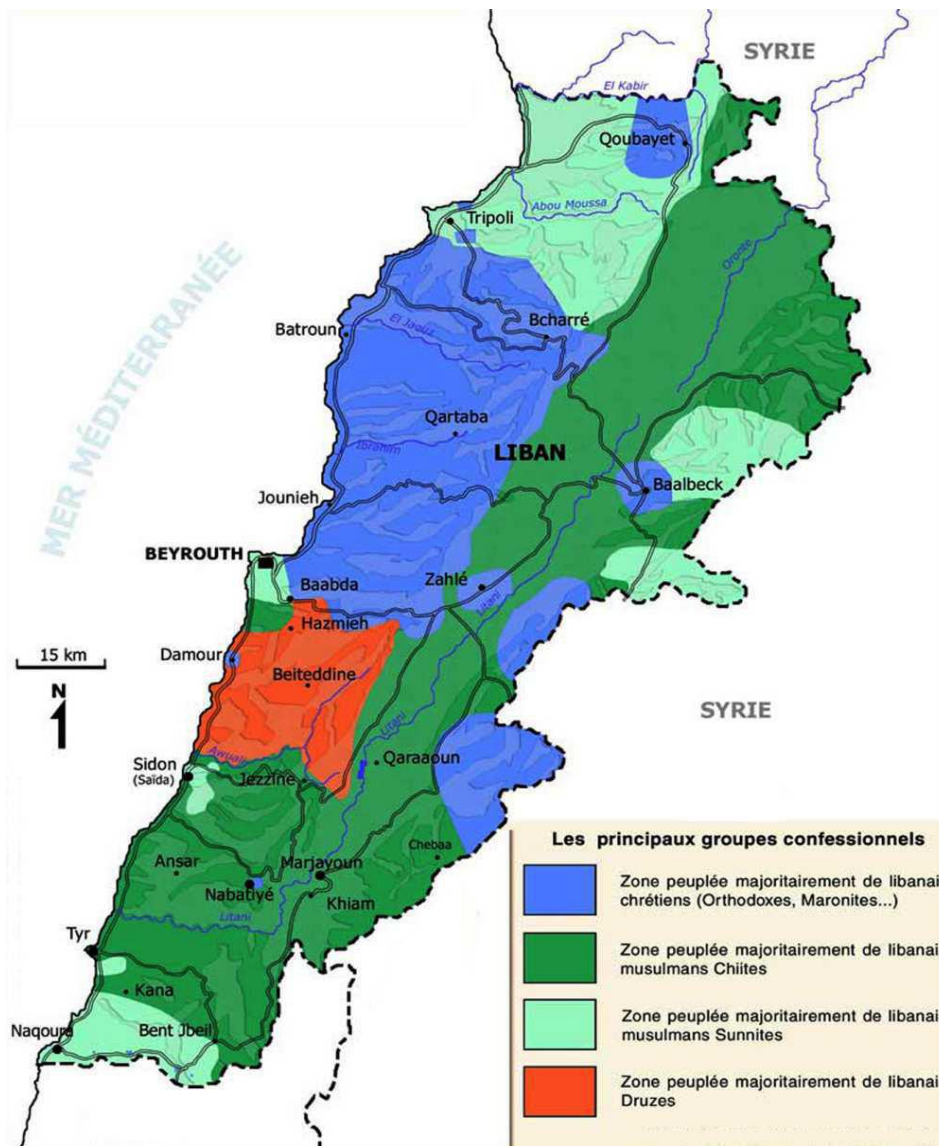
En fait, les communautés chrétiennes et musulmanes se côtoient et partagent le pouvoir selon la démographie. Cette diversité a enrichi la culture libanaise, les traditions et les habitudes.

Ces confessions sont :

- Le Christianisme :
  - Maronites
  - Grec – Orthodoxes
  - Grec- Catholiques
  - Melkites
  - Arméniens Apostoliques
  - Arméniens Catholiques
  - Syriens- orthodoxes
  - Syriens – Catholiques
  - Assyriens
  - Chaldéens
  - Coptes Orthodoxes
  - Latins
  - Protestants

- L'Islam :
  - Chiïtes
  - Sunnites
  - Druzes
  - Ismaéliens
  - Alaouites
  
- Le Judaïsme : très peu nombreux

Figure 2. La répartition des groupes confessionnels au Liban<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Source : Chady Abou Jaoude – Thèse doctorale

Étant ce pays exceptionnel aux multiples communautés religieuses, et vu le fait que tout le monde doit faire des efforts pour vivre ensemble, chrétiens et musulmans a créé en 1943 le « pacte national » qui est un accord oral et qui consiste en trois principes :

- Indépendance du Liban des pays arabes et occidentaux
- Égalité de tous les libanais
- Affirmation de l'identité arabe du pays

Selon Antoine Fleyfel, cet accord est une forme « d'actualisation politique » de la Constitution de 1920. Les deux grandes communautés chrétienne et musulmane font des concessions à ce propos en renonçant chacun de leur part du protectionnisme, français pour les chrétiens et notamment les maronites, et une grande Syrie pour les sunnites.

Ainsi, le Président de la République serait maronite sachant que les maronites sont la majorité, le poste du Premier Ministre, nommé par le président, sera attribué aux sunnites. Et finalement la présidence de l'Assemblée sera détenue par les chiites considérés d'une classe sociale plus basse.

Ce « compromis historique » permettra au Liban de jouir d'une certaine unité nationale, qui jusqu'à nos jours laisse à désirer.

## **2. Le Confessionnalisme politique**

Le dernier recensement officiel qui a été exécuté de 1932 n'a jamais plus été renouvelé, et ce pour empêcher que les nouveaux résultats ne suscitent des conflits et tensions politiques et certainement religieuses, et ainsi diriger le pays vers un nouveau partage du pouvoir.

Ainsi, en 1943, le partage du pouvoir dans les postes publics et administratifs fut basé sur ce recensement.

Ces fonctions sont depuis lors partagées entre les six grandes communautés confessionnelles selon leur poids, et les sièges de la Chambre des députés sont repartis comme suit :

- Maronites

- Grecs orthodoxes
- Grecs catholiques
- Sunnites
- Chiïtes
- Druze

*Tableau 3. Représentation des députés dans le parlement suivant la confession*

<b>Confession</b>	<b>Sièges</b>
<b>Maronite</b>	<b>34</b>
<b>Sunnite</b>	<b>27</b>
<b>Chiïte</b>	<b>27</b>
<b>Grecque Orthodoxe</b>	<b>14</b>
<b>Grecque Catholique</b>	<b>8</b>
<b>Druze</b>	<b>8</b>
<b>Arménienne Orthodoxe</b>	<b>5</b>
<b>Alaouite</b>	<b>2</b>
<b>Arménienne Catholique</b>	<b>1</b>
<b>Évangélique (Protestante)</b>	<b>1</b>
<b>Minoritaires</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>128</b>

Les accords de Taef en 1989, qui ont mis fin à la guerre civile, et les lois Électorales de 1991-1992 ont permis un compromis sur le plan de la représentation politique (Bahout, 1993).

Après la guerre, le nombre de députés a augmenté de 99 à 128, les musulmans partagent équitablement 64 sièges et les chrétiens 65 alors que les chrétiens bénéficiaient d'un nombre de sièges plus élevé.

### 3. L'ordre communautaire confessionnel du Liban

Le Liban, qui fait partie du Moyen-Orient, est un pays où s'affrontent des relations opposées religieuses, politiques ou idéologiques, est le microsme de la société régionale.

Cette partie de la Méditerranée a toujours attiré les complots, du fait de sa présence entre trois continents, l'Europe, l'Asie et l'Afrique, ou se sont succédé plusieurs empires.

Vers la moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, une rude opposition s'est établie entre trois des empires : la France, l'Empire Ottoman et l'Angleterre.

Cette rivalité a marqué le destin du Liban. Ainsi, en 1840 puis en 1860, la montagne libanaise s'enflamma, secouée par une guerre tant civile qu'internationale

Durant ces attaques et ces interventions, naquit l'ordre Communautaire Confessionnel.

Établi après 1860, cet ordre devient la pierre angulaire du Grand Liban proclamé par le haut-commissaire français, le général Gouraud, le 1<sup>er</sup> Septembre 1920.

Le Liban devient un état indépendant le 22 Novembre 1943. Il sera régi par une Constitution écrite, et par un « pacte national », synonyme d'une constitution non écrite.

Contrairement à tous les États et les Constitutions, celle du Liban ne mentionne dans aucune clause la question d'une religion officielle.

Cependant, l'article 95 prévoit momentanément, une représentation communautaire pour les postes publics et dans la composition du gouvernement. Quoique ayant été considéré comme provisoire, la période ou la durée de cet article 95 n'a jamais été fixée et, dans les faits, il s'est maintenu et consolidé. Ainsi le citoyen libanais a été obligé d'appartenir fidèlement à une communauté, pour pouvoir bénéficier du droit de postuler les fonctions publiques dont l'une des conditions sine qua non est l'appartenance à l'une des dix-huit confessions libanaises reconnues ; ceci a permis aux représentants de ces communautés de jouer un rôle essentiel, parfois décisif, dans la vie politique libanaise.



Greffé sur d'autres facteurs, aussi bien endogènes (d'ordre socio-économique), qu'exogènes (liés au système régional et international mais surtout à la création de l'État hébreu et à ses retombées depuis 1948) cet ordre communautaire a eu des effets pervers se manifestant par des crises multiformes qui ont ébranlé la vie politique libanaise en 1952, 1958, 1969, 1973 jusqu'à l'explosion retentissante de 1975.

La durée de cet article 95 n'a jamais été fixée, ainsi, il s'est affermi et maintenu. De ce fait, le libanais était obligé d'appartenir à une communauté en vue d'avoir le droit de solliciter des emplois dans le secteur public. Une condition nécessaire était donc d'appartenir à l'une des dix-huit confessions libanaises reconnues.

Ceci a autorisé les représentants de ces communautés à jouer un rôle indispensable et décisif au niveau politique.

Ajouté à d'autres facteurs socio-économiques ainsi que la création de l'état Hébreu et ses conséquences négatives, cet ordre a eu des effets vicieux tels que les multitudes de crises qui ont agité la vie politique au Liban en 1952, 1958, 1969, 1973 pour finalement toucher le pic en 1975.

Plusieurs tentatives ont été faites pour expliquer les causes et surtout les conséquences de cette guerre qu'on désigne de civile mais qui est en fait aussi régionale qu'internationale.

Cette guerre, selon M. Bahij Tabbara, ancien ministre de la Justice, a été « longue, coûteuse et plus grave proportionnellement que la Seconde Guerre mondiale pour la France »

Malheureusement, vers la fin des années 80, le peuple libanais qui avait baissé les bras s'était habitué à voir cette guerre se déployer surtout après l'échec de plusieurs tentatives de plans de paix et des projets de règlement.

Finalement, la communauté internationale et régionale a décidé indiscutablement d'assembler tous les représentants des parties libanaises à TAEF, en Arabie Saoudite pour signer, le 22 Novembre 1989, quelques jours après l'effondrement du mur de Berlin, le fameux « pacte de la coexistence ».

Cet accord a bien sûr reçu le support de la communauté internationale et d'une grande partie des libanais.

Le Pacte du Taef, est en fait à double tranchant, D'une part il garde le confessionnalisme politique qui est l'essence de tous les problèmes, mais d'une autre part il divise plus équitablement le pouvoir entre les communautés, de même, il promet la structuration d'une déconfessionnalisation politique.

Cependant, jusqu'à nos jours cette promesse n'a pas encore été tenue et réalisée.

#### **4. Les obstacles au processus de reconstruction**

La réforme que M. Rafic Hariri entreprend dans cette période après-guerre va faire rentrer le pays dans une phase de reconstruction et de réhabilitation, cependant à un coût très cher, que ce soit au niveau matériel, ou surtout dans le sens où des problèmes très graves vont émerger vu la diversification des parties prenantes internes et externes, les nombreux enjeux qui se mêlent et bien sur le fameux conflit israélo-arabe.

L'exemple de M. Hariri a été suivi par plusieurs hommes d'affaires libanais riches qui se sont immiscés dans la vie politique du pays en vue de prendre le pouvoir. Ceci a creusé une fosse très grande entre les classes sociales, surtout les intellectuels et les diplômés qui n'acceptaient pas de suivre cette catégorie d'hommes d'affaire dont la source et l'origine de leur fortune est douteuse.

Ceci a mis la pierre de base pour l'immigration des jeunes libanais dont le nombre est devenu de plus en plus inquiétant. Ces jeunes diplômés avaient l'intention de quitter définitivement le Liban pour s'installer et faire leur carrière dans des pays tels que les États Unis, l'Australie et le Canada.

Cette émigration de cerveaux a en quelque sorte détruit le pays en prenant des dimensions graves tous les niveaux.

#### **5. Les limites de cette forme**

Cependant, la constitution de 1926 supposée être laïque, stipule dans l'article 12 que « tous les Libanais sont également admissibles à tous les emplois publics sans autre motif que leur mérite et leur compétence », l'article 95 établit, « dans une intention de justice et de concorde entre les communautés », un système de répartition confessionnelle entre chrétiens et musulmans.

Cette nouvelle répartition sous forme de « confessionnalisme politique » a effectivement fragilisé l'indépendance du Liban, tiraillé entre son identité orientale d'une part et occidentale d'une autre part, et a branlé son unité nationale puisque son unique base est l'appartenance religieuse.

Preuve en est, depuis les années 70, les musulmans contestent cet accord en se basant sur des motifs démographiques, en considérant que le nombre de musulmans est devenu plus élevé que celui des chrétiens, en plus de la montée en force des conflits régionaux.

La chute de l'empire Ottoman, après la première guerre mondiale a incité les puissances de l'Europe qui étaient présentes sur les territoires du Proche Orient de donner la possibilité à des groupes religieux de former des états plutôt indépendants. Ces états vont hériter « d'un régime des statuts personnels laissés aux mains des différentes autorités religieuses » (Khair, Unité de l'État et droits des minorités. Étude constitutionnelle comparée au Proche-Orient, 2011, p. 22), ainsi qu'à un processus interne de construction et d'auto-perception identitaire en termes de minorité religieuses (Hanf, Le Liban en perspective comparée, 1990 ; Picaudou, La question libanaise ou les ambiguïtés fondamentales, 2004), bien sûr toujours sous le mandat de ces puissances européennes.

Par suite à ce nouveau système, le confessionnalisme qui « tendait à être assimilé à une perversion déshonorante qu'il fallait à tout prix camoufler » (Beydoun, Le Liban. Itinéraires dans une guerre incivile, 1993, p. 91), est devenu un facteur de disputes entre les dirigeants, un langage soutenu pour expliquer le droit de chacun et ses limites.

Un exemple très récent a marqué cette situation, en fait, le 1er janvier 2019, un prêtre a posé le ciboire en tant que geste de bénédiction naturel sur la tête de la députée sunnite Roula Tabich qui assistait à la messe pour un événement de charité.

La députée en question s'est vue critiquée partout et publiquement en considérant qu'elle a manqué de respect à sa religion , ceci a créé une polémique et la dame a dû se soumettre aux sermons du Mufti sur les fondements de l'Islam , et encore pire , elle s'est excusée auprès de Dieu et elle a indiqué qu'elle avait de nouveau « prêté allégeance à cette religion » tout en soulignant que son action « n'était pas préméditée » (« Une députée sunnite de Beyrouth attaquée sur les réseaux sociaux après avoir été bénie par un prêtre », L'Orient-Le Jour, 3 janvier 2019).

## 6. La corruption au Liban

Comme le montre ce qui précède, La corruption a toujours existé au Liban dans ses diverses formes : Le détournement, le favoritisme, l'achat de voix électorales, etc.

Plusieurs causes ont entraîné le pays vers cette corruption, entre autres :

- L'ignorance sur les causes et surtout sur les effets et conséquences de la corruption
- L'absence de contrôle et d'institutions anti-corruption
- L'absence de contrôle et d'importance pour le cadre juridique libanais
- Le confessionnalisme et le partage du pouvoir qui ne correspond pas à toutes les entités

Pour cela, les effets néfastes de cette corruption se sont aggravés après la guerre civile en s'immiscant dans la société, la vie politique, l'éducation et bien sûr au niveau économique. Ceci s'est présenté dans les investissements douteux, le blanchiment d'argent, le manqué de gouvernance des entreprises et l'impact du secteur public sur la vie socio-économique

En fait, L'ONG place le Liban du nouveau classement de « Transparency International » au 136ème rang sur 176 pays.

L'ONG anticorruption Transparency International place ainsi le Liban au même niveau de corruption que le Guatemala, le Kirghizstan, le Myanmar, le Nigeria et la Papouasie-Nouvelle-Guinée, avec un indice de corruption de 28 sur une échelle allant de 0 à 100 (100 étant le meilleur indice).

## SECTION III – LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION AU LIBAN

### 1. L'enseignement scolaire

A partir de la signature du pacte de Taef, la réforme du système éducatif libanais a commencé à être mise en place. Une nouvelle structuration uniforme dans son contenu et dans ses objectifs prenait place.

L'éducation scolaire au Liban est partagée en 3 cycles :

- a. Le Cycle préscolaire
- b. L'Éducation de base
- c. L'Enseignement secondaire

Ainsi, de nouveaux programmes furent établis en 1997 et appliqués progressivement à partir des années 200-2001.

Ces changements radicaux se sont centrés sur :

- La mise en place de nouvelles matières tel que l'informatique, l'éducation physique, les arts plastiques
- La division du baccalauréat en quatre filières, sciences, sciences de la vie, lettres et sociologie- économie
- L'introduction d'un nouveau système d'évaluation
- La conception de la loi qui oblige la scolarité de 6 à 12 ans

L'enseignement scolaire libanais est réparti en trois catégories :

- Les écoles publiques
- Les écoles privées gratuites
- Les écoles privées payantes

Ces établissements offrent les programmes libanais et français (écoles privées payantes). Toutes les matières sont enseignées en français ou en anglais.

La loi No 686 du 16 mars 1998 stipule :

“ L'article 49 du décret-loi No 59/134 concernant le Ministère de l'Éducation Nationale sera modifié comme suit : l'enseignement est gratuit et obligatoire au cycle primaire ”.

La scolarité est obligatoire de l'Age de 6 à 12 ans, actuellement des travaux se font pour prolonger l'Age jusqu'à 15 ans.

## **2. La structure de l'enseignement supérieur libanais**

### *2.1 Historique des universités libanaises*

Au Liban, l'enseignement supérieur a déjà une longue histoire, jalonnée par la fondation de l'Université américaine de Beyrouth (AUB), en 1866, puis celle de l'Université Saint-Joseph (USJ), en 1875. Globalement, le système a conservé une sorte d'équilibre sans changement fondamental depuis la création de l'Université libanaise en 1953, jusqu'aux années 90. Depuis, le système de l'enseignement supérieur au Liban a été usuellement remis en question, ses déficiences étant nombreuses. Ce n'est qu'en 2006 qu'une stratégie nationale a été proposée. Elle consistait en la mise en place d'une nouvelle loi pour l'enseignement supérieur, ratifiée par le gouvernement en 2014, mais malheureusement pas encore entièrement mise en place aujourd'hui. Ce projet de loi [No 285] est comparable à celui développé et adopté par les pays du Maghreb Arabe pour le renforcement de la gouvernance universitaire et pour l'assurance-qualité de l'enseignement supérieur en général.

### *2.2 Le cadre législatif des universités*

❖ Plusieurs lois et décrets régissent l'enseignement supérieur libanais<sup>4</sup> :

- ✓ 1866 : 1er Établissement de l'Enseignement Supérieur,
- ✓ 8 Établissements de l'Enseignement Supérieur avant 1961, 17 avant 1996, maintenant 48.

---

<sup>4</sup> Source : Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

- ✓ 1961 : 1ère loi de l'Enseignement Supérieur, création du "Haut Conseil de l'Enseignement Supérieur"
  - ✓ 1962 – 1967 : Régulations de reconnaissance et d'équivalence, des formations Ingénieur, et des examens de Colloquium : Comité d'équivalence (Éducation générale, technique et supérieure).
  - ✓ 1976 : loi No 83 établie par le "Haut Conseil de l'Enseignement Supérieur"
  - ✓ 1992 : loi No 215, la création du Ministère de la Culture et de l'enseignement Supérieur qui reste jusqu'à nos jours sans décret d'organisation
  - ✓ 1996 : Comité d'équivalence en Enseignement Supérieur
  - ✓ 1996 : Décrets : licence des Établissements de l'Enseignement Supérieur, audit, critères, comité technique
  - ✓ 2000 : loi 247, le "Ministère de la Culture et de l'enseignement Supérieur" devient le "Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur" - MEES
  - ✓ 2002 : Direction générale de l'Enseignement Supérieur (MEES)
  - ✓ 2007 : Stratégie de l'Enseignement Supérieur - 5 axes :
    - ▶ Enseignement Supérieur publique,
    - ▶ Assurance Qualité,
    - ▶ Loi de l'Enseignement Supérieur,
    - ▶ Structure de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur,
    - ▶ Développer la recherche
  - ✓ 2013 : Décret : régulation des études doctorales et Comité d'équivalence en ETP
  - ✓ 2014 : Nouvelle loi de l'Enseignement Supérieur (Loi 285 date de 30/4/2014)
- ❖ Nouvelle réglementation de l'enseignement supérieur privé<sup>5</sup> : Loi ratifiée par le parlement le 28.5.2014 :

---

<sup>5</sup> Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

a. Cadre National :

- Mission et vision pour Secteur de l'Enseignement Supérieur au Liban
- Système national de diplômes (LMD, diplômes professionnalisant)
- Passage au système de crédit dans les Établissements de l'Enseignement Supérieur
- Affirmer l'autonomie des Établissements de l'Enseignement Supérieur
- Conseil de l'Enseignement Supérieur
- Comité technique et comités spécialisés des programmes : composition, rôle, etc. : Évaluation périodique des Établissements de l'Enseignement Supérieur et leurs programmes
- Comité de reconnaissance et d'équivalence
- Contrôle qualité et audit des Établissements de l'Enseignement Supérieur

b. Cadre relatif aux Établissements Universitaires :

- Obligation d'aide à la recherche (5% du budget), inclusion (Bourses aux étudiants, Conseils, ...)
- Assurance qualité interne et externe
- Statuts des universités : CA, Conseil universitaire, Règlement financier, Statut du personnel, Statut des étudiants, Gestion, Budget
- Études des besoins et analyse financier,
- Droits des enseignants,
- Droits des personnels
- Droit des étudiants
- Régulations concernant les programmes de Master et de Doctorat.



### 3. Les responsabilités de la MEES<sup>6</sup>

- Gérer les universités par :
  - Le renforcement des systèmes de l'assurance qualité
  - La mise en place des mécanismes pour l'évaluation interne
  - L'appui des liens entre le Ministère et les Universités
- Reformuler des programmes selon le Processus de Bologne par :
  - Le transfert des crédits au système ECTS
  - La restructuration des études en fonction du système LMD
- Mettre en place une bonne coopération entre tous les établissements d'enseignement supérieur par :
  - Un échange des compétences et des programmes
  - Le développement de la recherche
  - Le partenariat avec les universités européennes

---

<sup>6</sup> Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

#### 4. Les Collaborations Internationales<sup>7</sup>

- Protocoles avec de nombreux pays : échange d'information sur les systèmes éducatifs, échange de professeurs et d'étudiants
- Membre du Réseau arabe pour l'AQ en ES (ANQAHE)
- Coopération avec des organismes d'AQ et 'accréditation au niveau mondial.
- Participation aux programmes européens Tempus puis Erasmus + (JEP, SCM, Mobilité des enseignants (NEO - Bureau National Erasmus+ au MEES, Équipe d'experts pour la réforme en ES - HERE)
  - *Participation de la DGES dans 13 projets Tempus et 5 projets Erasmus +*
  - *Organisation d'évènements avec le NEO et les HERE sur l'ES (Ex : Système LMD, Acquis d'apprentissage (LO), Entreprenariat, Employabilité, Services aux étudiants, Engagement civique, Études doctorales, etc.*
- Collaboration avec la Banque mondiale sur la gouvernance universitaire – Screening Carte (16 EES en 2012, 29 EES en 2013), étape 2 en 2016
- Collaboration avec l'UNESCO :
  - *Développer la capacité a l'AQE et des indicateurs de suivi des EES – IIEP*
  - *Développer la capacité des EES dans la Technologie de l'Information*
  - *Coopération dans le cadre d'aide aux réfugiés syriens au Liban*
- Coopération avec l'AUF :
  - *Démarche-qualité (2016-2017), Organisation d'ateliers de la Qualité : 2 organisés et 2 à venir (30 EES participants)*

---

<sup>7</sup> Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

- *Université Entrepreneuriale : Dispositif national pour sensibiliser et former les étudiants à la pratique de l'entrepreneuriat,*
- *Project Orientation et Insertion professionnelle OIPULES, Développement d'une base de données BOKRAJOBS,*
- *Project Apprentissage à Distance et Innovation Pédagogique (ADIP : Réforme des méthodes pédagogiques, approche par compétences, enseignement à distance, Initiation à la VAE*
- *La DGES est "membre observateur" de la CRE "Commission Régionale d'Experts"*
- **Programme CEDRE Franco-Libanais : Programme de recherche (20eme AO)**
  - *Plus de 350 projets de recherche entre des Labos Français et Libanais*
  - *Des Milliers de Publications scientifiques*
  - *Création de nouvelles équipes de recherche au Liban*

## 5. Où sommes-nous maintenant<sup>8</sup> ?

### a. Au niveau local, régional et international :

- Partenariats entre les universités à l'intérieur du pays (projets Tempus, puis Erasmus+, ont contribué dans cette direction - 67 projets bilatéraux ou multilatéraux).
- Échange d'experts en évaluation et procédures d'AQ.
- Programmes communs (Joint degrees).
- Échange d'information (autorités dans les pays, réseaux internationaux) et Agences d'accréditation CTI, ABET, FEANI, FIBAA, EVALAG, HEREs, etc.
- Accords bilatéraux et multilatéraux entre établissements d'enseignement supérieur régionaux et européens.
- Tuning pour internationaliser les compétences et faciliter les mobilités.
- AQE & Accréditation des EES par des Agences Européennes et Américains.
- Réseautage avec des associations régionales et internationales.
- Groupes de travail locaux (gouvernance, système de surveillance, AQ, HERE, compétitions nationales, etc.).

### b. Au niveau des établissements d'enseignement supérieur :

- Progrès au niveau de la gouvernance
- Mise en œuvre de procédures d'AQ interne dans la plupart des universités
- AQE & Accréditation de certains EES et des programs
- Aptitude de la plupart des EES à s'aligner avec la politique nationale

---

<sup>8</sup> Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

- Succès de la diffusion de la culture de l'AQ
- Formation des experts sur l'AQ interne et externe
- Plus de transparence
- Partenariats avec le MEES, d'autres ministères et le marché du travail

c. Au niveau de la réglementation du secteur :

- Nouvelles procédures pour réglementer l'octroi de licences, de *starting-up* et de la reconnaissance des programs
- Système d'information visible sur le secteur
- Renforcer la collaboration entre les EES et la DGES,
- Renforcer la coopération avec toutes les parties prenantes (*Stakeholders*)
- 3 lois pour règlementer le secteur (1 ratifiée, 2 en cours)

## 6. La stratégie nationale de réforme du système éducationnel libanais<sup>9</sup>

### a. *Problèmes et défis :*

- Restructuration de la DGES pour s'adapter aux nouveaux défis : Départements, personnel, description des tâches et ressources.
- Organiser les nouvelles activités mises en place par la DGES : Nouvelle loi de l'enseignement supérieur, et nouveaux décrets.
- Besoin accru d'experts qualifiés en AQE et en AQI : Plus d'engagement des EES au mécanisme interne d'AQ.
- Élargir le spectre des critères d'évaluation des Programmes et des institutions.
- Manque de structure nationale d'AQ.
- Élaborer des indicateurs pour surveiller le système d'enseignement supérieur et des établissements d'enseignement supérieur.
- Renforcer les capacités des EES sur l'AQ interne et sur ses processus.
- Renforcer la coopération entre les EES libanais (Programmes et Recherches).
- Ratification par le parlement de la nouvelle loi de création de l'agence d'AQ.
- Ratification par le parlement de la loi de structuration de la DGES.
- Développer un Cadre National de Qualifications (NQF).
- Renforcer les capacités de recherche dans les établissements d'enseignement supérieur.
- Élaborer un code d'éthique pour la recherche (Écoles Doctorales).
- Élaborer des indicateurs pour surveiller la recherche.
- Développer une charte nationale d'engagement civique et social

---

<sup>9</sup> Ahmad Jammal, Directeur général de l'enseignement supérieur Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur

La loi de 1961 souligne les valeurs et principes de l'Enseignement Supérieur ainsi que le rôle de l'État :

- Le droit de tout le monde à l'enseignement supérieur dans toutes les régions libanaises
- Le droit des étudiants d'obtenir des diplômes reconnus localement et internationalement
- Appliquer des mesures fermes et punir les dérogations
- Privilégier l'Université Libanaise dans la réglementation de l'enseignement supérieur
- Considérer que l'enseignement supérieur est la pierre de base pour un développement continu et essentiel de la société faisant partie de l'économie du savoir

Le Conseil des Ministres Libanais a approuvé déjà trois projets relatives au développement et de la restructuration de l'enseignement supérieur :

- 17.08.1994 : plan de "Redressement pédagogique" créé par le CRDP, Centre de Recherches pour le Développement Pédagogique
- 13.09.2001 : stratégie de la "réforme de l'enseignement supérieur", en collaboration entre le MEES, les experts de l'Union Européenne, du PNUD et de l'UNESCO.
- 10.02.2006 et renouvelée le 20.12.2006 : Stratégie de l'éducation

*b. Réforme et changement :*

Cette réforme et ce changement se sont basés à l'origine de plusieurs incompétences et incompatibilités dans le secteur de l'enseignement supérieur libanais :

- Incompatibilité entre les besoins du marché libanais et les diplômes reçus
- Faiblesse des liens entre l'enseignement technique et l'enseignement supérieur. Le CRDP, ayant pris conscience de ce fait là, a créé un atelier de travail : « Harmonisation des spécialités universitaires avec les nouveaux programmes de l'enseignement général »

- Ancienneté des programmes qui ne s'harmonisent pas avec le progrès scientifique et technologique
- Rigidité des programmes fixés par certaines institutions au niveau du cursus et des cours
- Rigidité dans le système de transfert des étudiants entre les universités libanaises

Cette stratégie de réforme de l'enseignement supérieur se base en fait sur les axes suivants :

- ▶ Au niveau du MEES dans le but de :
  - Développer une nouvelle base pour mieux organiser le système de l'enseignement supérieur
  - Contrôler et planifier les politiques du Ministère
  - Informatiser et utiliser de nouvelles technologies pour mieux gérer le travail du Ministère
  - Planifier l'application et le développement des programmes et cursus arabe, français et anglo-saxons
  - Recruter des ressources humaines jeunes et qualifiées
  - Mettre en application un système standard de contrôle de la qualité pour l'Université libanaise publique et les universités privées
- ▶ Au niveau du Conseil National de l'Enseignement Supérieur :
  - Développer les réglementations internes qui régissent le conseil pour avoir des représentants des professions libérales, des experts et de la communauté civile
  - Donner au conseil un meilleur budget en vue d'acquérir de nouvelles personnes qualifiées
  - Englober le « conseil consultatif supérieur des universités » créé par la loi 83/67 du 28.12.1967, par le conseil de l'enseignement supérieur



- ▶ Au niveau des régions défavorisées :
  - Développer des programmes pour atténuer l'effet de l'analphabétisme
  - Instruire et éduquer sur le travail et l'hygiène
  - Appuyer sur la relation entre les besoins du marché et l'enseignement
  - Suivre le progrès technologique et instaurer des relations avec des cultures différentes
  - Essayer d'atteindre un équilibre entre l'enseignement technique et l'enseignement supérieur
  
- ▶ Au niveau de l'enseignement supérieur
  - Adapter les programmes et les cursus aux exigences dynamiques du monde des affaires
  - Mettre en place des programmes qui permettent la mobilité académique des étudiants et surtout leur insertion professionnelle
  - Standardiser les types d'enseignement post – universitaire
  - Développer le système d'acceptation en 1ere année surtout à l'université libanaise

## 7. Itinéraire et chiffres de l'éducation formelle au Liban

Figure 3. Schéma du parcours scolaire et universitaire

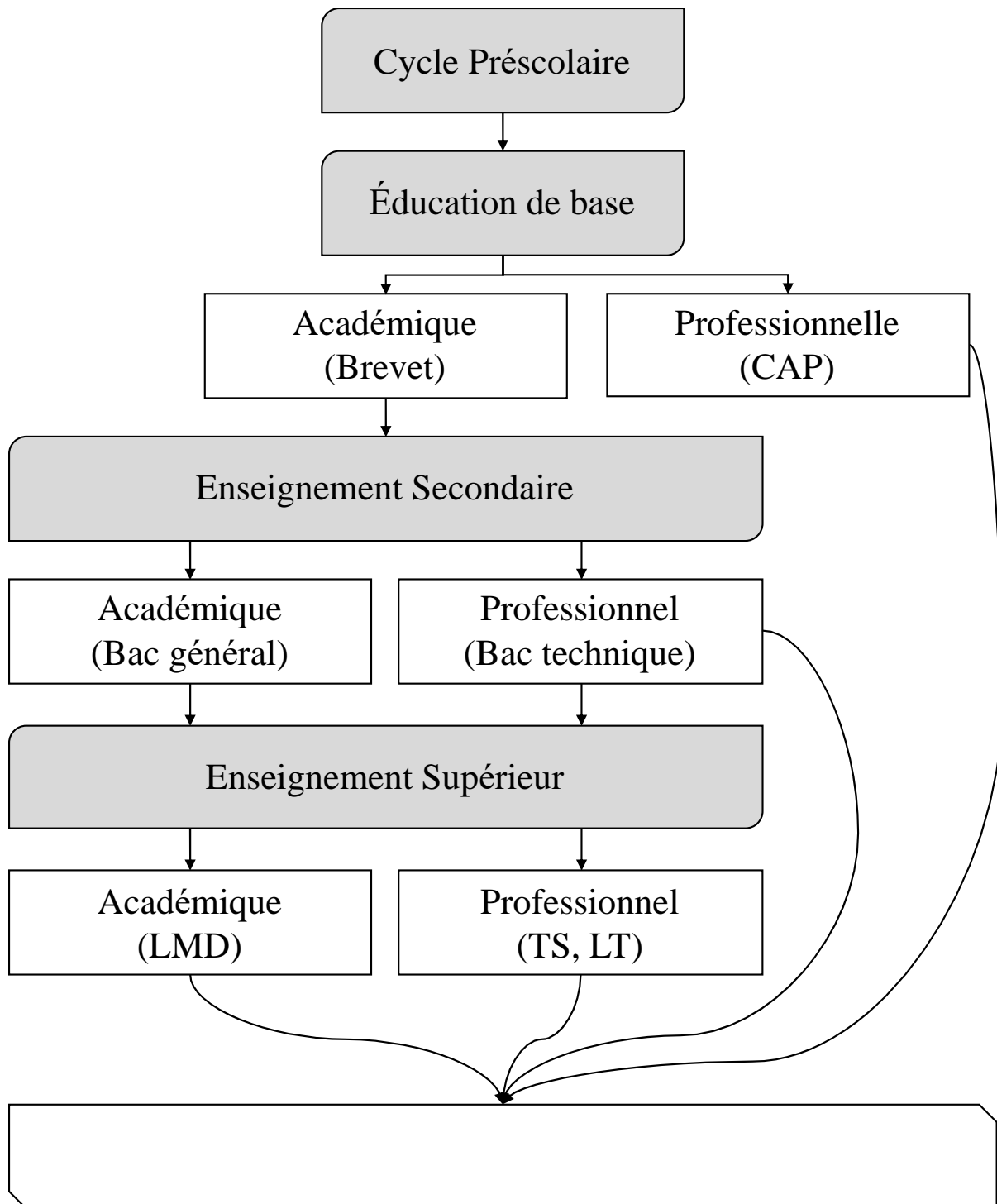


Tableau 4. La distribution géographique des établissements scolaires au Liban

Gouvernorats	Publics	Privés	Subventionnés	Total
<b>Beyrouth et Mont Liban</b>	341	118	564	1,023
<b>Liban Nord</b>	427	80	204	711
<b>Bekaa</b>	225	91	151	467
<b>Liban Sud</b>	152	31	86	269
<b>Nabatiyeh</b>	130	38	70	238
<b>Total</b>	<b>1,275</b>	<b>358</b>	<b>1,075</b>	<b>2,708</b>

CRDP 2016

Tableau 5. La répartition des étudiants sur les établissements scolaires au Liban

Gouvernorats	Publics	Privés	Subventionnés	Total
<b>Beyrouth et Mont Liban</b>	78,477	38,627	299,655	416,759
<b>Liban Nord</b>	105,961	28,431	89,191	223,573
<b>Bekaa</b>	47,491	33,625	57,687	138,803
<b>Liban Sud</b>	41,243	13,870	43,516	98,629
<b>Nabatiyeh</b>	26,073	12,993	26,588	65,654
<b>Total</b>	<b>299,245</b>	<b>127,546</b>	<b>516,627</b>	<b>943,418</b>

CRDP 2016

Au Liban, près de 15 % des étudiants sont inscrits en cycle secondaire (141,513 étudiants). Environ 12 % des étudiants passent annuellement des écoles aux universités (113,210 étudiants), expliquant en partie l'accroissement sans précédent, depuis une dizaine d'années, du nombre des universités opérantes à l'échelle nationale – et par conséquent, mettant en question la qualité de l'enseignement supérieur offert en général.

Aujourd'hui, le Liban compte 40 universités : 39 privées et 1 publique (26 du 1er rang et 14 du 2nd rang). Le passage de près de 25,000 nouveaux diplômés chaque année vers le marché du travail met en relief les problèmes de chômage et de sous-emploi des jeunes diplômés au Liban.

Tableau 6. Liste des Universités et Instituts au Liban

<b>Universités et Instituts du Liban</b>	
<b>1</b>	<b>Université Libanaise</b>
<b>2</b>	<b>American University of Beirut (AUB)</b>
<b>3</b>	<b>American University of Science &amp; Technology (AUST)</b>
<b>4</b>	<b>American University of Technology (AUT)</b>
<b>5</b>	<b>Arab Open University (AOU)</b>
<b>6</b>	<b>Arts science &amp; Technology University of Lebanon (AUL)</b>
<b>7</b>	<b>Beirut Arab University (BAU)</b>
<b>8</b>	<b>Beirut Islamic University (BIU)</b>
<b>9</b>	<b>Global University (GU)</b>
<b>10</b>	<b>Haigazian University (HU)</b>
<b>11</b>	<b>Hariri Canadian University (HCU)</b>
<b>12</b>	<b>Holly Spirit University of Kaslik (USEK)</b>
<b>13</b>	<b>Islamic University of Lebanon (IUL)</b>
<b>14</b>	<b>Jinan University (JU)</b>
<b>15</b>	<b>Lebanese American University (LAU)</b>
<b>16</b>	<b>Lebanese German University (LGU)</b>
<b>17</b>	<b>Lebanese International University (LIU)</b>
<b>18</b>	<b>Makassed University of Beirut (MU)</b>
<b>19</b>	<b>Manar University of Tripoli (MUT)</b>
<b>20</b>	<b>Middle East University (MEU)</b>
<b>21</b>	<b>Modern university of Business &amp; Science (MUBS)</b>
<b>22</b>	<b>Notre Dame University (NDU)</b>
<b>23</b>	<b>Université Al-Kafaat (AKU)</b>
<b>24</b>	<b>Université Américaine pour l'Education et la Culture (AUCE)</b>

<b>Universités et Instituts du Liban</b>	
<b>25</b>	<b>Université Antonine (UPA)</b>
<b>26</b>	<b>Université de Tripoli (UOT)</b>
<b>27</b>	<b>Université La Sagesse (ULS)</b>
<b>28</b>	<b>Université Libano Française de Technologie et des Sciences</b>
<b>29</b>	<b>Université Libano-Canadienne (LCU)</b>
<b>30</b>	<b>Université Saint Joseph (USJ)</b>
<b>31</b>	<b>Université Sainte Famille (USF)</b>
<b>32</b>	<b>University Of Balamand (UOB), Lebanese Academy of Fine Arts</b>
<b>Facultés et Instituts Universitaires</b>	
<b>33</b>	<b>Imam Ouzai College</b>
<b>34</b>	<b>Ecole Supérieure des Affaires</b>
<b>35</b>	<b>Saida University Institute</b>
<b>Instituts Universitaires de Technologie (IUT)</b>	
<b>36</b>	<b>Joyaa University Institute of Technology</b>
<b>37</b>	<b>Arca University Institute of Technology</b>
<b>38</b>	<b>Matn University Institute of Technology</b>
<b>Instituts Universitaires des études religieuses</b>	
<b>39</b>	<b>St-Boulos Institute of Theology &amp; Philosophy</b>
<b>40</b>	<b>Near East College of Theology</b>
<b>41</b>	<b>Tripoli University Institute of Islamic Studies</b>
<b>42</b>	<b>Daawa University Institute of Islamic Studies</b>

Tableau 7. Distribution des étudiants par université

<b>Université</b>	<b>Nombre d'étudiants</b>
LU	17,727
BAU	9,823
USJ	9,817
AUB	8,474
USEK	7,927
LAU	7,848
NDU	6,993
AUL	6,508
UOB	5,485
AUST	5,234
AUCE	4,311
ULS	3,535
AOU	3,363
UA	2,809
MUBS	1,897
AKU	1,470
Haigazian	827
LCU	773
AUT	717
LGU	507
ESA	308
Autres	23,810
<b>Total</b>	<b>130,163</b>

Source : CRDP 2014-15

Tableau 8. La distribution des effectifs des 13 premières universités libanaises (CRDP 2016)

Université	Statut	Effectif	
		Personnel	Étudiants
Université Libanaise	UL <i>Public</i>	8,685	72,518
Université Américaine de Beyrouth <sup>1er rang - a</sup>	AUB	3,244	8,644
Université Libanaise Internationale	LIU	2,847	20,980
Université Saint-Joseph <sup>1er rang - f</sup>	USJ	2,739	9,469
Université Libano-américaine <sup>1er rang - a</sup>	LAU	1,555	8,052
Université Arabe à Beyrouth	BAU	1,523	10,056
Université de Balamand	UOB	1,478	5,485
Université Saint-Esprit de Kaslik <sup>1er rang - f</sup>	USEK <i>Privé</i>	1,364	7,974
Université Notre-Dame de Louaizeh <sup>1er rang - a</sup>	NDU	1,000	7,167
Université Américaine au Liban	AUL	963	6,705
Université Américaine de Sciences et de Technologie	AUST	573	7,034
Université des Pères Antonins <sup>1er rang - f</sup>	UPA	507	2,809
Université La Sagesse	ULS	410	3,598

Tableau 9. La distribution des étudiants par faculté [Top 10] (CAS 2013)

Université Libanaise	Effectif des étudiants	Universités privées	Effectif des étudiants
Arabe et littérature orientale	6,074	Gestion	18,571
Droit	5,872	Études Islamiques	6,809
Sciences sociales	5,491	Droit	5,832
Chimie	4,601	Banques et Finance	3,878
Littérature anglaise	4,268	TI	3,468
Biologie et sciences de la nature	3,556	Management	3,261
Psychologie	3,309	Génie Informatique	2,714
Histoire	3,298	Ingénierie	2,643
Gestion	2,691	Management de l'information	2,307
Mathématiques	2,439	Pharmacie	2,290
<b>Total (top 10)</b>	<b>41,599</b>	<b>Total (top 10)</b>	<b>51,773</b>
<b>Total (toutes les facultés)</b>	<b>72,813</b>	<b>Total (toutes les facultés)</b>	<b>108,037</b>



# CHAPITRE II – LE MANAGEMENT – ENTRE ENTREPRISE ET UNIVERSITE

## SECTION I – LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### 1. Le concept et la définition de l'organisation

L'élaboration du concept d'organisation a été le centre d'intérêt de plusieurs auteurs de différentes branches, qui n'ont en fait pas pu réussir à trouver une représentation commune vu la diversité des formes de ce sujet.

Ainsi, dans notre thèse, nous ne pouvons que nous intéresser au sujet de nos champs d'étude, qui est effectivement l'organisation universitaire en essayant d'atteindre notre objectif.

Livian (2005) définit l'organisation en avançant que c'est « une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée ».

Cependant il n'est pas assez facile de définir ce terme compliqué sachant qu'il désigne surtout un résultat qui n'est pas unique aux empreintes de l'organisation

Plusieurs auteurs ont aussi essayé de définir une organisation. Pour Morin et Delavallée (2000), c'est d'abord « un ensemble finalisé d'éléments en interaction » puisque dans une organisation plusieurs facteurs rentrent en jeu non seulement matériels mais aussi humains.

Ce facteur humain se caractérise par des directeurs et des dirigeants qui travaillent pour élaborer de nouvelles techniques de gestion, de nouvelles façons de travailler qui illustrent une efficacité extrême.

En fait toutes les recherches sur le management des organisations suivent celles des organisations en partant par les fondateurs comme Fayol (1916) qui étaient guidés par la rationalisation, et arrivant aux théoriciens et auteurs plus modernes qui prêchent surtout pour la responsabilité et l'inculcation de tous les acteurs.

Ces deux tendances sont-elles opposées ?

Ceci ne peut être décelé que dans la description des fonctions du management qui comprennent plusieurs processus organisationnels importants tel que :

- La décision
- La collaboration
- Évaluation
- La communication

Cependant, le plus important est aussi la mission sociale de l'organisation : « un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants » qui ont pour responsabilité de trouver des décisions pour atteindre des objectifs préétablis.

Ainsi, il existe deux dispositions dominantes dans le management de l'organisation, une dirigée vers la bonne marche du système et l'autre conduite vers l'étude des rapports entre les personnes, en d'autres termes une opérationnelle et l'autre humaine.

Ces deux orientations se réunissent en fait pour la représentation des éléments de l'organisation et la présence de plusieurs facteurs tels que notamment :

- Les buts à atteindre
- Les structures organisées
- Les interactions entre les individus
- Les techniques utilisées
- La culture et la mission

Ces facteurs qui expliquent les éléments d'une organisation proviennent de plusieurs auteurs pour expliquer et démontrer les mêmes concepts.

Livia (2005) trouve que l'organisation est constituée de quatre composantes en interaction :

- ▶ Le facteur humain
- ▶ La structure
- ▶ La composition physique
- ▶ Le système de gestion

Pour Morin et Delavallée (2000) quatre sous-systèmes existent :

- ▶ Les objectifs
- ▶ Les techniques
- ▶ Les structures
- ▶ La culture

Les auteurs se sont toujours interrogés si les objectifs des organisations reflètent en effet, ceux des fondateurs de ces organisations, ces dirigeants qui sont eux même poussés par différents besoins tel que l'adaptation et l'acceptation de l'environnement qui les entoure

Similairement à toute l'organisation, les universités circulent autour de buts reliés à différents niveaux de responsabilité. En fait, La gestion de cet établissement se fait par une chaîne de commandement qui commence du niveau national, suivi par des niveaux académiques, des départements, etc.

C'est en fait ce que Morin et Delavallée appellent la direction par les objectifs, en effet les objectifs d'une unité sont fixes par le responsable de cette entité avec son supérieur hiérarchique, puis il passe ces décisions à ses adjoints qui à leur tour définissent des objectifs à leurs subordonnés et ainsi de suite.

Ce système est un système de décentralisation ainsi que de la consolidation du rôle du manager. Comme dans toute organisation, les objectifs du système universitaire sont affermis dans le projet et la mission d'établissement.

Les auteurs mettent en relief que les objectifs des directeurs sont en relation directe avec les objectifs individuels fixés par leurs subordonnées. Ceci, et en place des contraintes, et ne font pas l'unanimité.

Néanmoins, le devoir essentiel du directeur est de faire rapprocher le plus possible les objectifs organisationnels des individuels.

Les auteurs mettent en évidence quatre modèles pour la répartition des tâches :

- 1) Le modèle fonctionnel qui regroupe dans une unité tous les employés qui ont la même fonction
- 2) Le modèle décisionnel qui regroupe les employés qui travaillent sur l'élaboration d'un même projet ou produit
- 3) Le modèle matriciel qui rassemble des individus utilisant les mêmes moyens techniques ou personnels pour des missions différentes,
- 4) Le modèle de La structure en réseau qui est adaptée dans l'établissement très dynamique qui travaillent sur plusieurs projets et missions, et qui ont des services et unités différentes

Il serait alors intéressant d'étudier le niveau d'autonomie accordé pour exécuter chaque mission. Morin et Delavallée décrivent alors quatre types de postes comme suit :

*Tableau 10. Les types de postes au niveau micro-structurel*

		Degré d'autonomie	
		Faible	Forte
Structure basée sur :	Postes individuels	Postes spécialisés	Postes enrichis
	Travail en groupe	Groupes traditionnels	Groupes autonomes
<p><i>Le poste spécialisé :</i> Poste individuel où l'employé accomplit un genre de travail précis en utilisant un équipement clairement indiqué et suivant des modes opératoires prédéterminés ;</p> <p><i>Le poste enrichi :</i> Similaire au poste individuel spécialisé mais comprenant en plus des activités en amont et en aval, tel que le contrôle, la préparation ou évaluation ;</p>			

*Les groupes traditionnels :*

Les employés opérant sur des postes individuels mais supervisés par un chef ;

*Les groupes autonomes :*

Les membres du groupe effectuent eux-mêmes les activités de planification, d'organisation et de contrôle

Source : Adaptée à partir de (Morin et Delavallée, 2000)

## **2. Les théories du comportement du travail**

Le vison « mécaniste » démontre que le comportement humain est étroitement lié à son caractère indépendamment de la situation.

Ce comportement est étroitement relié à son degré de satisfaction.

Pour cela. Les entreprises essaient toujours de créer des environnements de travail qui motivent les employés et satisfont leurs besoins pour pouvoir obtenir un travail optimal et effectuer des objectifs.

Morin et Delavallée, appuyés par le travail de Boudon (1986), montrent les limites des théories basées sur la personnalité et la motivation. Ils considèrent qu'il n'y a pas de déterminants fixes pour lors réactions des individus. En plus, toutes les personnes ne sont pas motivées de la même manière et bien sur les motivations elles même changent constamment. Ainsi, les entreprises ne doivent pas établir des conditions de travail suivant les personnalités mais en tenant compte de la situation.

Donc pour ces auteurs, il faut agir en fonction de la situation et non du comportement de l'employé. Contrairement à la vision mécanique, cette vision montre que la situation est la variable et l'individu est simplement une donnée.

Le pouvoir est un autre élément important pour les organisations.

C'est à travers le pouvoir que les individus sont étroitement liés entre eux. En effet, le pouvoir de l'un peut altérer le comportement de son subordonné. Donc plus une personne dépend de nous plus on a du pouvoir envers cette personne.

Le management de l'organisation c'est effectivement la façon avec laquelle fonctionne cette organisation.

Deux grandes familles de penseurs parlent de ce sujet :

- ▶ La vision classique ou mécaniste
- ▶ La vision interactionniste, entre les acteurs ainsi qu'entre l'organisation et son environnement

Pour les penseurs « classiques » (Weber, 1964 ; Fayol, 1916), il existe une normalisation des processus et des opérations au travail, donc une façon scientifique et rationnelle d'arranger les décisions et d'atteindre les objectifs communs fixés.

De même, La théorie du « taylorisme » stipule que la tâche qui se répète devient finalement mécanique et sera exécutée plus rapidement avec le temps.

Face à cette théorie classique, le « courant humaniste » s'oppose et parle de la nature des individus, l'intérêt accordé aux êtres humains qui met en évidence la fonction des interactions au sein de l'entreprise.

Les théories motivationnelles encouragent les organisations à s'intéresser non seulement au processus de travail mais au facteur humain (i.e. Maslow, Herzberg, Mc Gregor), ce qui a incité les organisations à faire participer les employés à la prise de décision.

Pour Thiétart (2004), il existe quatre mesures pour le management :

- a. La planification
- b. L'organisation
- c. L'activation
- d. Le contrôle

Mintzberg (1984), place les fonctions de management en plaçant sur quatre niveaux :

- a. De l'agenda : créer, programmer
- b. De l'information : contrôler, informer
- c. Des personnes : relier, être leader
- d. De l'action : diriger

Pour (Cabin et Choc, 2005), le management s'établit suivant plusieurs actions dont la planification, donc mettre en place une stratégie, une politique et un processus pour atteindre un objectif.

Ainsi, la planification utilise des méthodes pour palper le terrain, mettre en évidence les besoins, le changement, l'écart entre le présent et le but à atteindre.

L'analyse de cet écart comporte trois étapes :

- a. L'énonciation du plan stratégique
- b. La mise en place des plans opérationnels
- c. La détermination du budget

Pour Livian (2005) et Rojot (2005), la décision intercède non seulement pour résoudre un problème mais aussi pour formuler le problème.

*Tableau 11. Problèmes et méthodes*

		Problème	
		<b>Accord</b>	<b>Désaccord</b>
Méthode	<b>Accord</b>	Modèle relationnel	Coalition
	<b>Désaccord</b>	Essai et erreur	Jeter

En prenant en considération la boucle IDAR (Information, Décision, Action, Résultat), Donnadiou et Karsky (2002) mettent en avant ce qui suit :

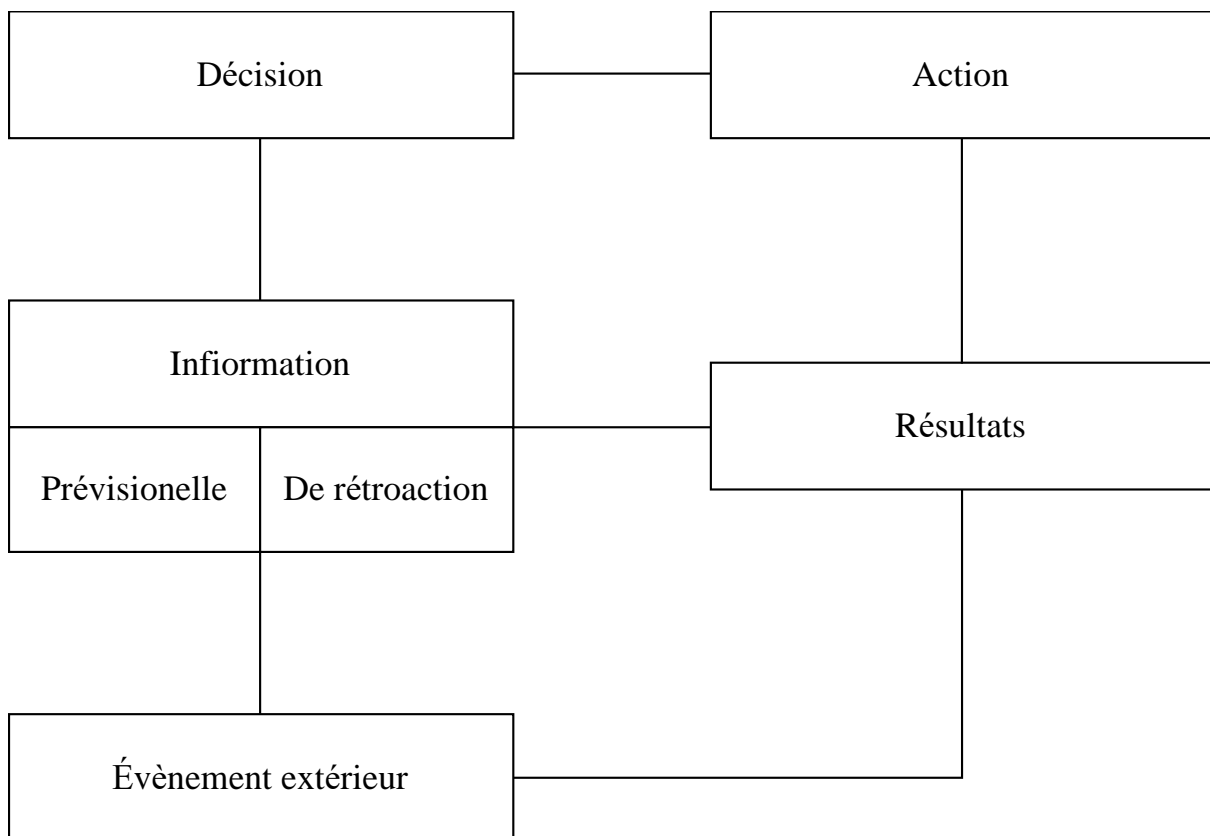
L'environnement où se transcrit le système de management, est en premier lieu une source d'informations.

Ces informations peuvent être anciennes ou nouvelles, c'est en fait la façon avec laquelle on traite ces informations qui est importante, ce qui nous amené à mettre en place des variables qu'on appelle les variables de pilotage.

En effet, le système de management change en fonction de cinq fonctions :

- a. Acquisition
- b. Traitement de l'information
- c. Décision
- d. Action
- e. Contrôle

*Figure 4. Représentation systémique du management*



Source : Donnadieu et Karsky (2002)

Pour Livian (2005), les décisions ne sont pas effectives qu'une fois appliquées.

Sachant que la prise de décision est la fonction de chefs hiérarchiques, tandis que l'application se fait au niveau des subordonnés



Pour cela, la fonction du manager est de partager les tâches, coordonner, regrouper, établir les liens entre les différents acteurs, créer des unités de support, etc. Donc c'est un travail de « Communication ».

En fait, la communication dans les organisations dépend de la stratégie et de la culture de cette organisation. Cette fonction est étroitement liée aux interactions entre les individus mis au centre du processus de production. De même elle sert à transmettre les informations et le savoir qui change infiniment et dont le personnel en a besoin.

Le changement au niveau de la communication est lié aux évolutions dans le domaine de l'informatique et de la technologie.

Cabin et Dortier (2005) parlent de sept contraintes de l'information :

- 1) L'absence de méthode standardisée peut induire à une situation grave ou la rumeur prend le dessus
- 2) L'utilisation d'outils de communication sans pour autant avoir une vraie culture de communication
- 3) L'inexistence de communication entre les membres de l'organisation, qui prive cette dernière d'une source importante pour son développement
- 4) La présence d'une personne incompétente à un niveau intermédiaire
- 5) Le circuit des rumeurs est plus rapide que celui de l'information ce qui met cette dernière en péril
- 6) Le désaccord entre les sources surtout quand plusieurs projets qui se coupent
- 7) Le manque des échanges quand il y a des situations de désaccord en termes de prérogatives ou quand il y a une peur d'exclusion

Pour avoir une bonne communication, il faut que :

- ✓ Le responsable hiérarchique soit à l'écoute, repérer les points faibles du système et essayer de les améliorer
- ✓ Travailler par projets pour renforcer la communication
- ✓ Faire participer les employés pour qu'ils puissent s'exprimer tout en ciblant les situations qui intéressent certains
- ✓ Améliorer les conditions de travail par la motivation, la bonne gestion des conflits, et un commandement juste

L'évaluation ou le contrôle est une fonction très importante du management. Le contrôle vise ainsi à s'assurer que le résultat est conforme au plan de départ, donc un feed-back, pour étudier et constater s'il y a des écarts par rapport au résultat désiré, pour pouvoir prendre des actions correctives.

Il existe aussi le contrôle proactif, qui essaie d'anticiper les problèmes, et le contrôle que Thiétart (2003) appelle « tout ou rien », qui détecte la qualité à différentes étapes du processus, empêchant un produit de passer à l'étape suivante si la qualité n'est pas satisfaisante.

En effet, il est plus intéressant de parler des méthodes de contrôle qui sont diverses. Ainsi, Livian (2005) parle de :

- Contrôle social, ou règle du groupe qui incite les membres à bien achever les objectifs fixés et ceci en leur inculquant une culture et des valeurs
- Contrôle par la règle
- Contrôle par le marché interne ou tous les produits sont examinés et essayés au sein de l'organisation
- Contrôle par la standardisation, tant au niveau des techniques qu'au niveau d'un comportement attendu

La transparence, l'équité et les désirs d'efficacité ont aidé à mettre en place une « culture de l'évaluation » (Alain Michel, 1992).

Ainsi, dans le management éducationnel, les processus de l'évaluation se font comme suit :

- Identifier les facteurs qui sont en rapport avec les objectifs fixés
- Réunir les informations et les données qualitatives et quantitatives qui correspondent à ces indicateurs
- Traiter les données pour comprendre la situation, trouver les lacunes et les écarts par rapport aux résultats désirés
- Installer des ajustements, des actions correctionnelles en vue de régler le système
- Répéter le processus pour atteindre les objectifs déterminés

## SECTION II – LE MANAGEMENT DES UNIVERSITES

Durant les années 1980, Mickael Porter a travaillé le plus sur Le management stratégique.

Pour réussir, Chaque entreprise doit développer et travailler sur un avantage concurrentiel qui puisse la distinguer des autres. Cet avantage est obtenu par une compétitivité assez agressive et un jeu de forces avec des parties en relation avec l'environnement défavorable à cette organisation

Cependant, dans les années 1990, cette vision a été altérée et les études ont montré la performance et la compétitivité de l'organisation n'est pas essentiellement déterminée par l'environnement et ses forces, mais surtout par les forces internes et les ressources existantes au sein de cette organisation.

Cette approche connue sous le nom « Resource-based view » implique que l'organisation pourrait atteindre un niveau élevé de compétitivité en valorisant ses ressources internes.

Une de ces ressources rares est la connaissance, qui est mise en valeur par un outil d'évaluation le « balanced scorecard »

### **1. Le Knowledge Management**

En fait, le développement et l'avancement de la technologie a fait que des savoir-faire techniques dans certaines industries, deviennent obsolètes et disparaissent complètement et progressivement.

Le passage à l'économie de la connaissance concorde avec les obstacles attachés à la retraite des baby-boomers qui a entraîné ces entreprises vers des complications et des risques de sécurité.

De même, la mondialisation de l'économie, et l'entrée de nouvelles marches telles que la chine ont obligé les entreprises à développer de nouveaux produits et services pour assurer la rétention de leurs clients.

En effet, la gestion et la production des connaissances dans tous les domaines et les départements tels que la finance, les achats, le marketing, la production, le R&D, doit être établie et gérée au sein de l'entreprise même.

Ceci a conduit les entreprises à mettre en place les démarches eu Knowledge Management ou Gestion de Connaissances.

## **2. La valeur de la connaissance**

La connaissance dans les organisations va les aider à développer leur mode de management et d'organisation.

Cette connaissance évolue selon un processus spécifique et unit l'individu à l'organisation.

La valeur de la connaissance se trouve dans le fait qu'elle soit incorporée dans les pratiques du travail et adaptée à toutes les situations. De ce fait, elle ne s'identifie plus aux modèles traditionnels de gestion des entreprises.

Effectivement Lacroix et Naro disent que : « C'est parce que les actifs humains et les connaissances sont des actifs spécifiques se caractérisant par une complexité sociale et une ambiguïté causale qu'ils sont sources d'avantage concurrentiel ».

Puisque la connaissance est une ressource interne cruciale à la bonne gestion, elle peut ainsi conduire certaines entreprises à modifier totalement leur mode d'organisation pour mieux la mettre en valeur et profiter de ces résultats.

D'où la naissance de la « Knowledge-centric Entreprise », qui bâtit son mode de management autour de la gestion des connaissances et de son image sur le réseau social.

En fait, bien que les procédures au sein de l'entreprise soient en général très bien gérées, c'est en fait une bonne structure pour le flux d'information qui circule qui manque et qui est vitale.

C'est cette capacité de bien faire processeur les informations qui déterminent le degré de compétitivité et de performance de l'entreprise.

Ainsi, c'est le rôle des informaticiens, et des professionnels de la gestion de l'information de guider tous ces changements organisationnels et aider ces entreprises à mieux gérer cette ressource importante qu'est la connaissance.

### **3. La mission de l'université**

La mission de l'université en tant qu'organisation, qui est la source du savoir et des connaissances, a évolué avec le temps.

La mission de l'université a évolué à travers le temps. De sa mission traditionnelle de source de savoir, donc d'enseignement et de recherche au développement et la valorisation de la recherche pour arriver à la deuxième révolution ou la « troisième mission » comme le précisent Nelles et Vorley (2011), qui apparaît au début des années 80, le développement socio-économique, les partenariats avec les entreprises et surtout l'insertion professionnelle des étudiants.

Clark (1998, 2004) a mis en avant l'évolution entrepreneuriale des universités qui ont senti la nécessité de s'adapter stratégiquement et organisationnellement à ce nouveau contexte, et d'innover en matière de transfert de technologie, de valorisation et de financement.

Slaughter et Rhoades (2004) parlent alors du développement de « capitalisme académique »

Ainsi, les universités doivent collaborer plus étroitement et d'une façon dynamique et continue avec les pouvoirs publics et le monde socio-économique, dans une économie basée sur l'innovation et les connaissances. Etkowitz et al. (2000) appellent cette réforme « le modèle de la triple hélice ».

Musselin (2001) et Mignot-Gérard (2003) évoquent le cas français en décrivant cette évolution en termes de mesure de performance, partenariats avec le monde du travail, management stratégique, etc...

Ce contexte a motivé les universités à s'adapter pour atteindre les nouveaux buts en adoptant de nouvelles stratégies et en se conformant aux changements pour effectivement renforcer l'insertion professionnelle qui est devenue leur plus récente mission

Puisque, des relations très proches existent entre l'économie, la politique et la science, l'université est devenue une source importante pour lier la recherche aux activités économiques, et donc de créer des avantages sociaux.

En France, plusieurs lois ont été mises au point pour cette évolution de la mission des universités :

- Loi du 12 novembre 1968
- Loi Faure suite aux événements de Mai 1968
- Loi Savary du 26 Janvier 1984
- Loi du 23 juillet 1987, ouverture de l'enseignement supérieur aux formations par apprentissage
- Loi du 12 Juillet 1999, innovation, recherche, ouverture vers l'entreprise et insertion professionnelle
- Loi Pécresse du 10 Aout 2007, relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, LRU

Cependant la mission de l'insertion professionnelle, à travers la loi LRU, a évolué vers la mise en place d'une nouvelle structure dans les universités, le Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle (BAIP).

Puisque, des relations très proches existent entre l'économie, la politique et la science, l'université est devenue une source importante pour lier la recherche aux activités économiques, et donc de créer des avantages sociaux.

Une forte pression provenant des gouvernements qui gèrent la stratégie de la science et qui considèrent que l'université est un facteur socio-économique important, ainsi que de l'environnement concurrentiel entre les universités, se fait sentir afin que les universités ne se contentent plus de leurs missions traditionnelles tel que l'enseignement, la recherche, mais aussi d'y ajouter la valorisation des résultats de la recherche (Etzkowitz et al. 2000). Des auteurs comme Clark (1998) parlent alors d'une université entrepreneuriale qui contribue au développement national en mettant entre les mains les connaissances et les résultats obtenus.

Pour y arriver, l'université est obligée de mettre en place de nouvelles stratégies en vue d'accéder à cette nouvelle mission de valorisation.

Ainsi, l'université est devenue un acteur clé dans la vie économique, et fait face à des situations qui ressemblent à celles qu'expérimentent les entreprises. Ceci a exigé une incorporation dans leur système managériale, de procédures d'efficacité et de rentabilité assez contraignantes

Cependant, il est important de noter que les universités, vu leur diversité, et la spécificité des facteurs de l'environnement qui les entoure, ne peuvent pas s'adapter de la même manière aux développements socio-économiques advenus.

Pour cela, chaque université doit trouver ses propres stratégies de gestion pour couvrir les exigences économiques, politiques, sociales, technologiques et bien sûr environnementales

Similairement aux entreprises qui doivent développer des démarches stratégiques particulières pour atteindre le but ultime qui est en fait le profit, la valorisation des ressources internes et spécifiques (Barney, 1991; Wernefelt, 1984) est devenue le facteur clef.

Ainsi, c'est dans cette logique que s'inscrit le problème de la valorisation de la recherche universitaire.

Cependant il faut différencier entre les organisations publiques et privées. Les outils utilisés par chaque type d'organisation sont différents selon les objectifs, les missions et bien sur les contraintes (Nioche, 1991).

Les missions traditionnelles des universités ont des buts non lucratifs, elles participent à créer et diffuser la connaissance. C'est en fait la nature des buts qui a changé quand la mission de l'université a évolué pour englober la valorisation de la recherche. Ainsi le profit est devenu le but ultime comme toutes les entreprises.

Dans le cas des universités privées, la recherche de l'efficacité est dépendante des décisions politiques, puisque cette organisation est en quelque sorte mise sous le contrôle des institutions politiques.

Ainsi, Les objectifs fixés peuvent aussi être affectés et s'opposer aux valeurs des responsables politiques.



En fait pour Carton et al. (1988), les institutions peuvent être touchées par des oppositions de valeur entre les dirigeants politiques et ceux de l'organisation.

Les universités présentent aussi au-delà de leur grande diversité dans le temps et dans l'espace (Grossetti, Lossego, 2003), des procédures de fonctionnement qui sont étroitement liées aux moyens et stratégies mises en œuvre, sachant qu'à la fois l'université comporte des acteurs académiques et d'autres administratifs.

Les chercheurs universitaires bénéficient d'une grande autonomie et de la liberté de choisir les travaux qu'ils veulent entamer, ce qui s'oppose fortement aux stratégies choisies par les dirigeants de l'université.

Pour cela, Cohen et March (1974) parlent du concept « d'anarchie organisée ».

Comme cite auparavant, plusieurs universités à la demande du gouvernement, essaient d'incorporer la notion et la culture de l'entrepreneuriat, donc la naissance des start-ups, la présence de nouveaux centres de recherche etc.

Cette évolution vers une université entrepreneuriale a été adoptée dans plusieurs pays malgré la résistance à cette transformation, les critiques et tous les problèmes qui en résultent. Ce changement n'annule pas la mission académique de l'université mais là c'est la façon qui change.

La recherche, le développement économique et l'enseignement deviennent plus liés, le rôle de l'enseignement évolue pour concorder avec les progrès.

L'exemple des universités américaines a inspiré plusieurs pays surtout ceux de l'OCDE pour valoriser la recherche et la commercialiser.

Ceci nous amené à réaliser que le partenariat entre les universités et les entreprises est à double sens, il permet d'étendre la quantité de connaissance de chacun de ces parties et surtout une meilleure insertion professionnelle des étudiants.

Salter et Martin (2000) identifient six résultats que la recherche universitaire peut ajouter aux entreprises :

- 1) Une augmentation dans le stock de connaissances
- 2) Une amélioration des méthodes utilisées
- 3) La conception et la création de nouvelles compétences
- 4) L'insertion dans de nouveaux réseaux
- 5) La solution a des problèmes techniques
- 6) La création de nouvelles start-ups grâce aux résultats des recherches scientifiques

Ces relations de coopération entre les universités et les entreprises peuvent se faire grâce à une politique innovante qui est la création de laboratoire universitaire,

L'exemple du laboratoire TRIS de l'Université de Montpellier Sud de France (UMSF), qui a permis la création de dispositifs nécessaires pour s'intégrer au marché du travail mondial.

## SECTION III – L’EMPLOYABILITE ET LA MOBILITE

### 1. L’employabilité et l’emploi

L’employabilité est un concept qui vient substituer l’emploi et changer les conditions de l’échange entre employeur et employé. J-D. Reynaud, sociologue, analyse la logique des compétences dans son essai sur le management par les compétences écrit lors des Journées Internationales de la Formation à Deauville en 1998 pendant lesquels se réunirent des enseignants-chercheurs, des dirigeants et DRH d’entreprises, et des acteurs du conseil et de la formation. Il voit que le terme d’employabilité reflète une doctrine ou une stratégie des patrons qui sert à « élaborer des règles acceptables par ceux avec qui ils veulent, ils ont à collaborer ». Mais l’intérêt des patrons n’est pas l’enjeu unique de cette stratégie ; elle propose aussi aux salariés et à leurs représentants « des règles de vie commune acceptables ».

Dans l’avis de Reynaud, il faut voir se révéler dans cette position doctrinale des problèmes que les règles actuelles n’arrivent pas à résoudre. Ces problèmes émanent de la relation d’emploi et les difficultés qui apparaissent lorsque le travail et l’environnement du travail changent, et surtout s’ils changent rapidement et les savoirs deviennent désuets.

Le défi majeur de l’enseignement supérieur au Liban, ainsi que dans d’autres pays de la région, est l’employabilité des diplômés, comme le prouve une multitude de faits. La favorisation de la recherche et de la dimension sociale impacte ce domaine positivement, et une meilleure compréhension des besoins du marché offre deux grands avantages.

Le premier est l’ajustement des programmes et curricula de manière que les diplômés soient mieux formés pour le marché du travail.

Le deuxième est l’identification des besoins de recherche appliquée, ce qui ferait évoluer l’écosystème et augmenter les possibilités d’emploi. Cela requiert le développement de partenariats université-entreprise et de renforcer la confiance entre les divers acteurs.

Cela dit, seules des réformes structurelles plus fondamentales peuvent raffermir les liens entre l’enseignement supérieur et le tissu socio-économique. Il est pareillement important de répandre la culture des stages et des placements dans l’entreprise et d’y engager les étudiants, ce qui promeut leur employabilité.

## 2. L'importance de l'international

L'internationalisation et la mobilité présentent une multitude d'avantages. L'assimilation d'étudiants dans un système et une salle de classe différents des leurs enrichit notre compréhension de leur expérience d'apprentissage, ce qui nous aide à l'améliorer.

Cela est renforcé dans le cadre de l'internationalisation et des pratiques éducatives plus diversifiées. L'internationalisation permet d'acquérir des compétences nécessaires dans les sociétés modernes mondialisées, et apaise les tensions provenant de la division des connaissances lorsqu'elles circulent plus fréquemment entre enseignants, étudiants, et chercheurs. De nombreux autres facteurs en faveur de la mobilité sont acceptés; la multiplication des programmes de mobilité en est témoin. On peut dire qu'Erasmus+ (auparavant Tempus) est le programme qui parvint le mieux à promouvoir l'internationalisation et la mobilité.

Les avantages de l'internationalisation deviennent plus évidents dans H2020 qui promeut la mobilité dans la sphère de la recherche, domaine plus compétitif que les études universitaires.

La mobilité doit être reconnue et admise dans le curriculum et aménagée dans le programme d'origine, mais ceci peut créer une lourde charge pour les individus responsables d'un tel programme. Il est généralement accepté que la mobilité lors des études est une occasion pour l'approfondissement des compétences transversales et interculturelles, mais le nombre des étudiants qui peuvent en bénéficier reste faible. Cependant, ces compétences interculturelles sont quelquefois requises par le marché du travail mondialisé d'aujourd'hui, et l'incapacité d'y accéder peut créer un écart entre les étudiants locaux mobiles et non mobiles, et donc entraver l'objet envisagé pour l'internationalisation, qui est la réduction de telles divisions. D'autres obstacles peuvent également émerger, comme les contraintes ou les problèmes de visas.

L'internationalisation pour tous peut contrer certains défis susmentionnés, mais exige des développements à plusieurs niveaux. C'est un objectif qu'on peut atteindre à travers l'établissement et l'offre d'un curriculum international disponible pour tous les apprenants, mais l'environnement d'apprentissage doit simultanément évoluer de manière à encourager les étudiants à contribuer au développement global. L'internationalisation pour tous demande alors plus de réflexion sur la création des programmes et la gestion de la mobilité pour qu'elle puisse être accessible à tous les étudiants et non seulement un groupe limité.

On peut adresser cette question de deux façons : mobiliser le personnel en charge d'acquérir les ressources permettant d'instituer l'internationalisation pour tous, ou pourvoir un soutien dédié pour le corps professoral. Les nouvelles technologies et la mise en ligne des programmes académiques peuvent aussi rendre l'internationalisation plus accessible, tout en impliquant moins de coûts que le déplacement physique, mais ralentissant aussi le développement des compétences interculturelles et transversales. On peut prévoir d'autres développements semblables dans le futur.

La collaboration internationale en recherche subit pareillement d'importants progrès. Elle aide à atténuer, d'un côté, les tensions émergeant de la mondialisation, et de l'autre, l'écart dans les compétences et les connaissances, ceci en la concevant dans le cadre de la diplomatie scientifique. Toutefois, la collaboration internationale en recherche rencontre des obstacles comme la compétitivité, la contextualisation, et la gestion des complémentarités parmi d'autres. Un nombre de programmes existe donc pour faciliter les collaborations internationales en recherche tout en entretenant la compétitivité des activités.

Les responsables doivent gérer les opportunités et obligations relatives à la mobilité pour accroître son attractivité au pays et à l'étranger. Ceci impose aux décideurs et chercheurs une grande responsabilité et exige qu'ils aient accès à l'information et aux opportunités de développement des compétences pour naviguer l'attractivité sur les niveaux local et global, qui sont liés l'un à l'autre.

Dans notre monde globalisé, l'université doit attirer les étudiants, les chercheurs, et les formateurs aux niveaux local et international en même temps pour se faire considérer comme destination physique ou virtuelle de choix. Ainsi, l'université devient un lieu où les ressources humaines viennent transmettre et développer leurs connaissances.

L'attractivité de l'université est profondément liée à sa réputation, qui se fait bâtir grâce à l'amélioration continue de la qualité de l'éducation et de la recherche qu'elle offre. L'environnement d'apprentissage de l'université doit aussi exhiber des caractéristiques distinctes relatives, d'une part, au contexte local, et d'autre part, à sa qualité d'enseignement et de recherche. Alors, il faut que l'établissement prenne des décisions stratégiques sur les ressources qu'elle peut allouer et la manière dont elle les privilégie. Un dernier moyen accroître son attractivité est la mise en place des partenariats adéquats.

### 3. Politique de développement de la recherche

En dépit d'un nombre de progrès dans les activités de recherche au cours des quelques dernières années, leur développement demeure une affaire pressante. La majorité, ou même la totalité des établissements d'enseignement supérieur libanais est désignée comme institutions d'enseignement, mais aucun n'est une institution de recherche, même si certains prétendent suivre le modèle de l'art libéral. Vu la rareté des activités de recherche à l'intérieur des sphères universitaires, il est urgent de relever ce défi.

Le manque ou l'absence d'organisation d'activités de recherche sont évidents dans les organigrammes administratifs et académiques des établissements d'enseignement supérieur au Liban, et leur développement demeure une nécessité stratégique pressante, même dix ans après que la stratégie pour l'enseignement supérieur libanais ait été publiée. Ceci commence d'abord par l'intégration dans la loi organisant l'enseignement supérieur au Liban d'une clause relative à l'allocation de cinq pour cent du budget de toute université à la recherche. Il reste à combler ce pas par des mesures plus profondes et d'évaluer continuellement leurs résultats.

Un autre pas bénéfique serait concrétisé par le décret organisant les études doctorales, mais il pourrait se révéler sérieusement contreproductif s'il n'est pas accompagné de mesures strictes pour encourager la recherche en soi.

L'écart des connaissances avec les pays développés peut être atténué si les doctorants préparent leurs thèses, même partiellement, dans des universités et laboratoires de classe mondiale, mais peut également s'empirer si la culture de recherche n'est pas renforcée dans ces établissements décernant des doctorats, et quand les communautés scientifiques nationales manquent de pensée critique.

Ce risque peut être limité avec la mise en place d'un système national intégré d'études doctorales ayant des règles strictes et des liens directs avec les institutions de premier plan.

Finalement, l'ère numérique offre des avantages au niveau éducation et de la recherche. L'emploi de nouvelles technologies d'apprentissage à part, le numérique transforme radicalement les structures des connaissances. Le Liban ne joue peut-être pas un rôle moteur dans ce domaine, mais il doit s'adapter aux développements à venir.

#### 4. L'impact de la révolution numérique

En addition aux défis que posent la mondialisation, la société du savoir et, et le développement rapide de la science et des technologies, on fait face aux problèmes de l'accès aux connaissances et compétences et la quatrième révolution industrielle.

La connaissance est aujourd'hui extrêmement facile à accéder. Les machines facilitent ce processus, et les clients présentent facilement leurs retours d'expérience, ce qui accélère le développement des biens et des services et réduit les cycles industriels prolongés d'auparavant.

Pareillement, les évolutions sociétales peuvent être discernées en observant, tout simplement, leur propagation sur les médias sociaux.

L'université n'est plus capable d'ignorer les effets de cette révolution numérique. Un nombre de réformes vise à employer le numérique dans la classe, et des outils comme Moodle ou les MOOC ont été développés pour faciliter l'apprentissage mixte ou en ligne.

Cependant, l'impact de la révolution numérique dépasse le processus d'apprentissage et son mode de livraison pour toucher les structures et le développement des connaissances, et même du savoir.

L'avènement des outils intelligents rend ambiguës les bornes entre les disciplines, et la discussion stratégiques sur l'adaptation du modèle disciplinaire traditionnel à cet avènement est cruciale.

La propagation des compétences numériques dans les facultés des sciences sociales et des arts mérite également des discussions stratégiques.

D'une grande rapidité, les moteurs de recherche jouent le rôle de bibliothécaire et les traducteurs automatiques remplacent celui de traducteur humain.

Si cette question n'est pas traitée et les décisions stratégiques ne sont pas prises, l'université devra subir les conséquences des développements auxquels elle échoue de s'acclimater.

## 5. Politique de développement de l'acadépreneuriat

La gouvernance universitaire considère alors nécessaire l'entrepreneuriat institutionnel.

Ce concept provient de la sociologie économique, mais il nécessite toujours une clarification à laquelle nous tentons de contribuer, pour ensuite traiter les enjeux de l'acadépreneuriat qui, selon Liu et Dubinski, est l'entrepreneuriat institutionnel appliqué dans un contexte académique (Paturel, 2005, 2006, 2007 ; Jaziri, 2007 ; Jaziri et Paturel, 2008). Cependant, certains définissent l'acadépreneuriat de manière plus large, pour y inclure, par exemple, la création des spin-offs universitaires pour valoriser les connaissances scientifiques (Pirnay, 2000, 2001). Dans le sens large, l'acadépreneur doit être membre de l'université, donc soit chercheur, enseignant, ou étudiant.

Suivant le travail de Pirnay (2000, 2001), les premiers acadépreneurs sont ceux qui quittent l'université et exploitent un mémoire ou un projet de recherche pour créer ou reprendre des entreprises sous forme de spin-offs étudiants. Similairement, les chercheurs et enseignants sont capables d'exploiter un brevet d'invention sous la forme de spin-off universitaire pour créer ou reprendre une entreprise.

Ils ont aussi le choix « d'intraprendre » dans l'université et d'y mener des projets de recherche sans être obligé de la quitter (Paturel, 2006 ; Jaziri et Paturel, 2008) ou de concevoir des activités nouvelles dans l'université (UFR, Institut, etc.).

Jaziri et Paturel (2008), dans leur définition de l'entrepreneuriat académique, le décrivent comme : « phénomène par lequel un membre de l'université (étudiant, employé, chercheur, enseignant) crée ou reprend une activité nouvelle ou existante dépendante administrativement ou financièrement de l'université sans pour autant quitter cette dernière (acte d'intraprise), ou crée ou reprend une organisation juridiquement indépendante de l'université tout en abandonnant (éventuellement temporairement) cette dernière (acte d'extraprise) ».

Deux formes d'acadépreneuriat peuvent donc être discernées : la création de spin-offs universitaires et l'intrapreneuriat. Ce dernier est le concept similaire à l'entrepreneuriat institutionnel recommandé par Liu et Dubinski pour l'université.

Di Maggio (1988) et Suckman (1995) désignent par « entrepreneur institutionnel » l'acteur qui manipule un contexte institutionnel ou en crée un nouveau tout en le redéfinissant.



La transposition de cette modélisation au contexte de l'acadépreneuriat est manifeste. Selon Bruyat, deux conditions sont remplies par l'acadépreneur dans son entrepreneuriat : il introduit un changement individuel considérable et crée une valeur élevée, mais reste fidèle à l'entrepreneuriat institutionnel dans sa définition originelle.

La formation à l'entrepreneuriat résulte en un esprit d'entrepreneuriat car elle promeut l'innovation, la créativité, et l'emploi indépendant.

Pour cette raison, l'Algérie applique un nombre mesures, dont :

- L'introduction de l'enseignement de l'entrepreneuriat aux programmes d'études universitaires. L'enseignement de l'entrepreneuriat n'est toujours pas largement intégré dans ces programmes, et les données disponibles suggèrent que la majorité de ces cours sont menés dans le cadre des études de l'économie et du commerce, mais est très faible, ou absente même, dans toute autre filière. Le problème à traiter ici est l'élaboration de stratégies qui font de l'entrepreneuriat une trajectoire réalisable et attrayante pour tous les étudiants, en dépit de leurs disciplines. Les établissements qui désirent véritablement remplir leur mission doivent introduire l'entrepreneuriat à leurs programmes d'études
- La création des incubateurs de l'entrepreneuriat dans les établissements universitaires (par exemple, Berytech, initiateur de start-ups avec l'université Saint-Joseph de Beyrouth)

Proposer une stratégie pour promouvoir la culture et la formation entrepreneuriale : l'esprit d'entreprise est une compétence primordiale qui permet de faire la transition des idées aux actes, et d'être plus créatif et de courage dans ce qu'on entreprend.

Les programmes de formation à l'entrepreneuriat peuvent avoir divers objectifs, mais tentent surtout à développer de la force entrepreneuriale des étudiants et les équiper des compétences requises pour l'établissement d'une entreprise et sa gestion.

En fait, l'enseignement de l'entrepreneuriat ne consiste pas simplement d'un transfert des connaissances sur les fonctions de l'entreprise, comme le marketing, les finances, ou les ressources humaines. Au contraire, cet enseignement doit transmettre le savoir sur la vie de l'entreprise, ses moments critiques, et les facteurs de contingence qui se rencontrent dans un même contexte.

Par suite, pour promouvoir la culture entrepreneuriale, une stratégie doit comprendre les éléments suivants :

- L'adaptation des ressources, contenus, et méthodes pédagogiques aux spécificités locales et régionales ainsi qu'aux caractéristiques des étudiants selon leurs filières, ceci sur le niveau national et régional
- L'emploi des technologies de l'informatique et de la communication dans en vue de d'amplifier la propagation des savoirs de l'entrepreneuriat
- L'organisation périodique d'activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat par les étudiants, enseignants, et chercheurs
- L'instauration de l'équilibre des contenus d'enseignement entrepreneurial entre théorie et pratique, ainsi qu'entre intervenants académiques et intervenants professionnels externes
- Le développement de programmes de formation qui joignent des étudiants provenant de différents établissements (comme les facultés de gestion et d'économie, l'école d'ingénieurs, etc.) et laissent place à des collaborations entrepreneuriales entre des équipes interdisciplinaires
- L'introduction de l'enseignement de l'esprit d'entreprise aux cursus scolaires secondaires, ce qui nécessite d'offrir d'abord une formation sur l'entrepreneuriat aux enseignants et supports pédagogiques
- La consolidation des infrastructures de transfert de connaissances telles que les institutions de transmission technologique, les parcs scientifiques, les programmes de recherche en commun, et les couveuses d'entreprises

Les partenariats avec les entreprises sont importants pour la recherche et l'enseignement ; c'est pour cette raison que la mission de l'université se sert des partenariats pépinières-entreprise pour saisir l'opportunité de projets et, surtout, de bénéficier les étudiants dans leurs carrières entrepreneuriales grâce aux relations créées avec ces entreprises.

Ces entreprises partenaires bénéficient elles aussi des unités de recherche universitaires qui permet de se fixer des objectifs concrets.

## 6. Réforme pédagogique : culture de l'employabilité

Depuis l'instauration du système LMD, l'employabilité des lauréats s'accrut grâce à :

- La mise en place de filières professionnalisantes offrant les formations les plus demandées sur le marché de l'emploi
- L'ouverture de l'Université sur son environnement à travers les multiplications de ses partenariats, ses contrats avec les entreprises, et les formations Co-encadrées parmi d'autres facteurs. Ceci aboutit à la diversification des offres de formation, devenues plus adaptées au marché de l'emploi
- La généralisation du module « Entrepreneuriat » dans le but de développer l'esprit entrepreneurial et concrétiser les horizons d'auto emploi des étudiants, ceci en exploitant les technologies de l'information et de la communication comme outil

Les responsables sont chargés d'améliorer l'employabilité des étudiants à travers leurs formations, non de se préoccuper de la massification de leurs établissements.

Le renfort des conditions d'admissions aux formations et la prise en considération des exigences du marché se révèlent ici utiles.

Les universités peuvent mettre en place des formations professionnalisantes de courte durée, de type bac+2 ou 3, surtout celles techniques ou managériales et conformes aux besoins du marché.

Il est aussi nécessaire pour les contrats-programmes entre l'État et les acteurs pertinents d'introduire des modules de formation entrepreneuriale, comportementale, et linguistique dans les formations initiales

Pour promouvoir l'employabilité des étudiants de formation supérieure, les contrats-programmes État-opérateurs de formation sont clé.

Les universités, les opérateurs privés, et les entreprises concernés de la formation professionnelle peuvent en faire partie, vu leur familiarité avec le terrain économique, dans le but de participer au processus de formation des étudiants en développant les filières ou en proposant des stages.

## **7. Les interfaces de stages et d'insertion des lauréats**

Dans les établissements d'enseignement, il faut promouvoir les services des stages et d'insertion qui fonctionnent en tant qu'interface avec le monde socio professionnel.

Ces services créent des réseaux entre les universités et les entreprises offrant des stages ou emplois adéquats aux formations des étudiants qui y ont recours.

## **8. La formation comportementale et linguistique**

Les établissements offrant des formations professionnalisantes doivent introduire des modules pour la formation comportementale et linguistique pour faciliter l'employabilité des étudiants. Ainsi, leurs compétences en matière de communication et de travail en équipe sont améliorées, et ils sont familiarisés avec le « langage de l'entreprise ». Des certifications complémentaires de diplômes peuvent contribuer à l'employabilité puisqu'ils peuvent faire preuve de compétence en langues ou en informatique.

Regardant la formation entrepreneuriale, l'introduction de programmes de formation à l'entrepreneuriat au sein des universités enrichit profondément les savoirs des futurs lauréats sur la vie économique et les familiarisent avec l'environnement de l'entreprise et le monde du travail en général.

Ce genre de formation contient deux compartiments :

- Des modules de formation et de sensibilisation qui familiarisent l'étudiant avec le monde des entreprises qu'il accèdera à la suite de son parcours universitaire ;
- Un volet spécialisé qui vise à préparer les étudiants dont l'ambition est d'établir leur propre affaire et à promouvoir l'excellence, composante nécessaire pour développer l'offre de formation.

Cette formation d'excellence est menée dans trois directions et vise à :

- ✓ Répondre aux besoins d'encadrement des grands projets de développement nationaux
- ✓ Adapter à l'émergence de nouveaux secteurs de l'industrie, comme le génie électrique, la métallurgie, ou la biotechnologie

Pour conclure, entamer la réforme Universitaire promeut l'employabilité des lauréats, diversifie la professionnalisation des formations offertes, et améliore l'habileté linguistique et entrepreneuriale de l'étudiant, ceci à travers les partenariats avec les acteurs locaux, nationaux, et internationaux.

Pourtant, cela ne résout pas les problèmes auxquels les lauréats d'universités font face dans leur insertion professionnelle.

Par suite, la réforme en train d'être introduite doit consolider les acquis du plan d'urgence et appliquer de nouvelles mesures et actions pour raffermir l'autonomie pédagogique des universités, développer la qualité des formations qu'elles offrent, et se concentrer sur l'amélioration des compétences des lauréats.

La difficulté de premier plan dans le contexte du Liban est le fait qu'une culture solide de l'information est absente, suivie par les conflits entre ministères et la faiblesse du ministère du travail, le repli sur soi, et l'initiation d'une coopération entre les institutions de formation et les organismes professionnels. L'université peut remplir une fonction cruciale dans l'exécution de telles recherches et études, surtout grâce à la coopération avec des organismes publiques et les agences privées qu'il faut s'efforcer à redécouvrir.

La culture de l'information peut être renforcée par l'établissement d'observatoires pour la récolte de données sur les besoins du marché et la réorientation des systèmes de formation. Un programme collectif de recherche récent (Catusse, Destremau et Verdier, 2010) créa l'opportunité de faire face à ces trois directions nationales en ce qui regarde la formation professionnelle, l'analyse des métiers, et l'insertion professionnelle.

Il faut également commencer l'application du projet Oipules et l'adapter continuellement au marché du travail.

L'Observatoire des Métiers et des Compétences, qui étudie la perspective insertion professionnelle des diplômés, oriente l'adaptation de l'offre de formation à travers des modules complémentaires et nouveaux diplômes. La démarche « un diplôme, un emploi » de l'Observatoire assure donc l'insertion professionnelle à travers l'adaptation des formations aux besoins du marché de travail.

# **CHAPITRE III – LES UNIVERSITES LIBANAISES DANS UN CONTEXTE D’INSTABILITE MULTIFACTORIELLE**

## **INTRODUCTION**

Dans ce travail, nous examinons les problèmes posés par l'évolution vite des métiers hautement qualifiés, au besoin en information qu'il suscitait, aux moyens et aux enjeux de cette information. L'information ne concerne en effet pas exclusivement les jeunes et leurs familles, inquiets de se donner les moyens requis pour accéder à un emploi à la hauteur de leurs aspirations, mais elle concerne également l'État, en charge de la mise en place d'une politique globale de l'éducation et de la formation, comme d'une politique de soutien de l'économie et de l'emploi ; les entreprises, confrontées aux avancements technologiques et à la désuétude vélocité des savoirs ; les universités responsables de la formation, qui sont invitées à ajuster leur offre ; et finalement, les agences de recrutement, jouant le rôle d'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de travail.

Premièrement, c'est l'angoisse face à la montée du chômage et, au Liban en spécifique, de l'expatriation des diplômés, qui est à l'origine du souci de mieux orienter les étudiants afin de les aider à trouver leur place sur le marché du travail national. De fait, à l'heure où le chômage s'est imposé comme étant la préoccupation première des jeunes diplômés arrivant sur le marché, ceux-ci font dorénavant face à une concurrence davantage rude et visent les formations qui leur faciliteront l'accès à l'emploi. Le problème ne date pas d'aujourd'hui, puisque depuis plus de dix ans déjà, l'environ de 60% des jeunes diplômés libanais ne trouvaient un emploi qu'au bout d'un an.

Ceux-ci souhaitent que les universités et les établissements d'enseignement supérieur leurs fournissent une information précise et crédible sur les cursus offerts aussi bien que sur les débouchés vers lesquels mènent ces cursus.

Ils tentent notamment à s'enrôler dans des formations leur garantissant un emploi intéressant et rentable, chose presque inachevable actuellement vu qu'une grande partie des diplômés ne sont que peu satisfaits des offres d'emploi et des opportunités disponibles sur le marché du travail, soit la raison pour laquelle ils émigrent jusque-là en nombre perpétuellement croissant.

Néanmoins, il importe de signaler que tous les diplômés ne sont évidemment pas équitablement logés à la même enseigne ; les diplômés de l'Université Américaine de Beyrouth (AUB) s'avèrent en mesure de trouver des postes plus attrayants et mieux rémunérés que ceux de l'Université Libanaise par exemple (Abdul-Reda, 2009).

Pourtant, les insuffisances de la formation et à moindre mesure le déficit d'information et le manque de coordination entre diverses entités, académique et professionnelle, s'imposent comme étant les causes premières à l'origine du sous-emploi et du taux de chômage culminant au Liban. À savoir que ces causes renvoient à un contexte économique qui dépasse les frontières nationales.

Normalement, selon une logique économique pure, s'il existe un déficit dans l'offre de formation corrélativement aux besoins du marché du travail, le prix du travail aura tendance à augmenter dans les secteurs économiques connaissant la pénurie, ce qui, hypothétiquement, réorientera l'offre de formation aussi bien que les choix de spécialisation des étudiants, ce qui n'est pas vraiment le cas au Liban, où le problème est structurel plutôt que conjoncturel, d'où la nécessité de s'interroger sur les politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle mises en œuvre par les États, trop peu tracassés de jouer le rôle qui est supposé être le leur.

Ces analyses restent néanmoins à un niveau très macroéconomique. En plus de penser à l'inadaptation de la formation académique au marché du travail et à l'inadéquation entre formation et besoins, il s'agit également de s'interroger sur l'évolution de la structure de l'économie et de l'emploi et de se faire une image claire de l'état de l'activité économique, deux conditions nécessaires pour pouvoir bien comprendre la relation existante entre l'enseignement supérieur et le monde professionnel.

Au Liban, depuis le début des années 2000, seulement un-cinquième des emplois masculins et un-tiers des emplois féminins nécessitaient un niveau de formation universitaire (Abdul-Reda, 2009).

À vrai dire, la question de l'adaptation des formations à la demande du marché du travail se pose en tout état de cause, là aussi, différemment selon les régimes économiques en vigueur.

# SECTION I – LA FORMATION ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

## 1. La formation

Dans le contexte des politiques de dérèglementation, la conception des transformations que connaissent les processus de production, la mise en évidence de secteurs d'activité émergents, des nouvelles façons de travailler, sont indispensables tant pour les acteurs économiques que pour les nouveaux entrants (diplômés) et les demandeurs d'emploi.

La globalisation du marché de la formation, l'introduction au sein des universités de nouvelles filières professionnelles, et la multiplication de l'offre du secteur privé, ont incontestablement traduit un effort d'adaptation aux demandes du marché.

Nonobstant, en l'absence d'études fines sur l'état du marché du travail et sur l'évolution de l'organisation du travail et des compétences demandées dans les entreprises, le risque est de multiplier les filières en vogue, en restant prisonnier des représentations dominantes dans l'opinion publique (Zaytoun, 2005).

De quoi s'agit-il en effet ? Pour commencer, il est question de saisir comment les changements technologiques d'un côté, celles de l'organisation du travail, de l'administration des entreprises et du management des ressources humaines de l'autre côté, requièrent de nouvelles compétences de la part des employés et des autres actifs. Loin de la conception traditionnelle des métiers, avec leur stabilité technique, les secteurs innovants évoluent présentement très vite, incorporent en permanence de nouveaux savoirs et transforment le rapport au travail.

La spécialisation et l'évaluation du travail est au cœur de la transformation des métiers aujourd'hui.

La question de la formation professionnelle se pose désormais en des termes nouveaux, dont notamment, l'acquisition de savoir-faire et de meilleure formation qui concèdent aux intéressés les outils requis qui leur permettent de s'adapter aux mutations transcrites.

Pourtant, il importe de réaffirmer que ces changements ne concernent qu'un segment donné du marché du travail, largement dominé par un secteur informel qui fonctionne, avec l'émigration, comme secteur d'ajustement pour les actifs qui ne réussissent pas à trouver un emploi dans le secteur formel.



Et donc, si la formation est un outil pour adapter la force de travail au besoin des entreprises (de toute taille) en matière de capacités et de compétences, elle devient davantage importante, et ce, avec le développement accéléré des manières de faire et des processus de production.

Bien qu'en Europe, les systèmes de formation professionnelle relèvent également de traditions nationales propres, la construction européenne impose depuis quelques années un effort d'homogénéisation dont la mise en œuvre n'est pas chose facile à faire (Verdier, 2008).

Précisément, en France, où la formation professionnelle a été longtemps dominée par le modèle scolaire (Troger, 2000), les universités se sont engagées depuis une vingtaine d'année dans un processus de professionnalisation de l'enseignement supérieur (Maillard Veneau, 2006), où une plus grande place est donnée aux stages en entreprise et au resserrement des relations entre universités et entreprises.

D'autre part, il importe de signaler que la transformation des activités, l'arrivée et la prolifération de nouvelles spécialisations, imposent une redéfinition permanente des métiers.

Dans cette même optique, un récent programme de recherche, consacré aux pays du Maghreb, a révélé une imputation très distincte des institutions d'enseignement secondaire et supérieur dans la formation professionnelle (Catusse et al., 2010). Dans le contexte des politiques de libéralisation, de démantèlement du secteur public, de recours au secteur privé et au jeu du marché, les politiques de réforme de la formation professionnelle visaient à contribuer à l'effort de mise à niveau des pays du Maghreb et de passage d'une économie fermée à une économie ouverte.

Elles se sont caractérisées par une diversité d'approches, privilégiant différemment préoccupations d'employabilité, de compétence, ou de démarche qualité. Or là aussi, le poids du secteur informel et des établissements de caractère artisanal, où le savoir-faire se fait souvent par l'expérience, dans une relation explicite entre offreur et demandeur de travail, a été une source d'encombre majeure pour la mise en place de ces programmes de réforme de la formation.

Ainsi, la faiblesse du lien entre formation et entreprise au Liban, le peu d'implication de ces dernières dans l'élaboration des formations appliquées à caractère professionnel, sont absolument joints à cette prépondérance de la personnalisation des relations de travail.

Or la connaissance et la reconnaissance des qualifications sont aussi un enjeu dans les relations professionnelles et la négociation des statuts, des rémunérations et des avantages sociaux, fixés dans les conventions collectives. L'évolution du management des compétences a un effet direct dans ces négociations.

Au Liban, l'enjeu de la formation est fortement lié à la reconnaissance des titres professionnels par l'État, à savoir qu'avec le management des compétences, les critères personnels sont de plus en plus importants, les normes de qualification changent et la structure des qualifications subit une déformation ascendante (Fournié et al., 2008).

Cette question de la reconnaissance des certifications, quelle qu'en soit la forme, renvoie donc aussi au rôle des syndicats dans les négociations professionnelles.

Là où, comme au Liban, le syndicalisme s'est transformé en organe du pouvoir, il est réduit à une fonction d'assistance sociale et de résolution des problèmes individuels, et n'a aucune tradition de négociation professionnelle et de conventions collectives. À l'exception de quelques agences autonomes de services publics ou branches professionnelles modernes qui disposent de conventions collectives (i.e. les banques commerciales).

A première vue, les travaux libanais discutant la question de la relation formation-emploi ne manquent pas. Le plus grand nombre traite cependant le sujet surtout du point de vue de l'université.

La seule exception que nous avons pu identifier est un ouvrage trop ancien, puisqu'il remonte au début des années 1980 (Qa'i et al., 1982). Cet ouvrage propose une description de l'état du marché du travail et du système éducatif libanais, et les résultats obtenus sont issus d'une enquête de terrain menée auprès d'entreprises privées opérant dans le secteur tertiaire, d'employés du même secteur, et d'établissements d'enseignement professionnel.

Les hypothèses des auteurs paraissent très largement affirmées par l'enquête, à savoir le recrutement se fonde sur une série de critères dont notamment la formation professionnelle et la culture générale ; aussi, parmi ces critères, les auteurs ont trouvé que l'origine du diplôme compte autant que le diplôme lui-même et l'efficacité de la formation.

D'autre part, ils relèvent que l'essentiel des formations demandées par le secteur tertiaire est assuré par l'enseignement privé, et que le secteur privé suit l'évolution de la demande, alors que le secteur public se développe dans les secteurs où le privé est chétif.

L'enquête menée, bien qu'elle s'adresse aux entreprises, employés, établissements d'enseignement et étudiants simultanément et dessine ainsi les contours d'un programme de recherche encore à promouvoir, elle reste néanmoins à un niveau d'analyse quantitative élémentaire qui manque une vision longitudinale étudiant les trajectoires et les stratégies de jeunes diplômés puis actifs, ainsi qu'une réflexion sur la relation entre entreprises et établissements de formation.

Du côté des nombreux travaux traitant de l'adéquation entre formations universitaires et marché du travail, nous citerons un certain nombre d'ouvrages, généralement issus de colloques, qui restent évidemment utiles. L'Université Notre Dame de Louaizeh (NDU), a publié en l'année 2011 deux volumes intitulés « L'université, la science et le travail » et « Spécialisation, profession. Transformations rapides et choix difficiles », qui regroupent une diversité d'apports, contenant les résultats d'enquêtes d'opinion sur la manière dont le grand public perçoit le rôle de l'université, voire l'importance d'une formation spécialisée.

Dans un registre plus académique, Abdul-Reda (1990) a coordonné une recherche collective sur l'enseignement supérieur et le marché du travail, qui a débouché sur la publication d'un ouvrage édité dans la série des travaux de l'Association Libanaise d'Études sur l'Éducation (ALEE).

Bien que datant déjà d'une dizaine d'années, il reste un ouvrage de référence, pour la richesse du matériau réuni et de la réflexion produite. Les résultats de l'enquête, qui portait sur un échantillon représentatif de diplômés de toutes spécialités, sont analysés dans une demi-douzaine de chapitres, traitant de leurs caractéristiques socio-économiques, leur formation, leur emploi, leur stratégie et leurs choix d'études et leur attitude vis-à-vis de l'université.

La limite de ce travail découle, comme nous l'avons déjà signalé supra, du fait que la question de l'emploi n'est abordée que du point de vue de la demande.

Un autre ouvrage qui est en mesure d'apporter des éléments de cadrage utiles pour notre propos est celui rédigé par (Labaki, 2009).

Moins nombreux sont en revanche les travaux s'intéressant aux trajectoires d'insertion des diplômés.

Là aussi, la tendance est à privilégier les analyses quantitatives ; c'est notamment le cas des enquêtes menées par Choghig Kasparian sur le futur des jeunes diplômés de l'Université Saint-Joseph (USJ). De plus, l'enquête coordonnée par (Abdul-Reda, 2009) apporte des éléments d'analyse précieux pour notre étude, notamment sur les stratégies des étudiants et leurs choix professionnels dépendamment de leur milieu d'origine et leur parcours scolaire.

Une exploration plus systématique des abondants travaux libanais est nécessaire pour repérer les tendances, les thématiques, les méthodes d'enquête et d'analyse. Ceux que l'on a pu identifier, à travers les références des auteurs consultés, semblent dominés par les économistes.

Certes les problèmes de caractère macroéconomique sont essentiels : on a souligné plus haut l'importance de prendre en compte la nature du système économique et la structure du marché de l'emploi pour toute réflexion sur la relation formation-emploi.

Il n'en reste pas moins que pour comprendre les besoins et mettre en œuvre des stratégies de formation, il est essentiel non seulement de connaître le point de vue des différents acteurs de l'emploi et de la formation, mais également de comprendre les stratégies des intéressés, étudiants, candidats à un emploi ou actifs à la recherche d'une promotion ou d'une amélioration de leur situation.

Pour cela, les travaux des sociologues sont précieux, qui s'efforcent de suivre le devenir des diplômés par le biais d'études longitudinales et d'analyse de trajectoires.

Au Liban, comme dans les pays de la région, cela nous permettra de mieux saisir la manière dont ils négocient les contraintes spécifiques au marché du travail, y compris le poids de l'informel, des relations personnelles, des représentations sociales et culturelles.

## **2. L'observatoire de métiers**

L'objectif principal de ce projet de thèse est de réfléchir aux conditions et à la nécessité de mise sur pied d'un « observatoire des métiers », susceptible d'aider tant les fabricants de formation que les usagers de ces formations.

L'exemple des pays du Maghreb était intéressant à présenter, autant pour ses spécificités et ses limites, que pour l'expérience susceptible d'être partagée et les leçons à en tirer, entre ce qui peut être transféré et ne peut pas l'être.

Dans ces pays a été initié un effort de mise en place d'observatoires, comme outils d'information sur les besoins du marché et d'orientation des systèmes de formation professionnelle.

Un programme collectif de recherche, soit celui évoqué par (Catusse et al., 2010), a donné l'occasion de confronter ces trois trajectoires nationales en matière de formation professionnelle et d'analyse des métiers.

En Algérie, deux projets parallèles avaient été lancés au cours des années 2000, l'un par le ministère de la formation professionnelle et l'autre par le ministère de l'emploi.

Au Maroc, si la mise en œuvre d'un système de formation professionnelle remonte aux années 1980, ce n'est que dernièrement qu'a été lancé un projet d'observatoire, sur demande insistante des fédérations professionnelles, sous l'égide du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP).

En Tunisie finalement, la formation était pensée comme un outil pour l'amélioration de la compétitivité, et l'idée de mettre l'information à la disposition des acteurs était déjà largement partagée ; un Observatoire National de l'Emploi et des Qualification (ONEQ) a été mis sur pied officiellement en l'année 2000. C'est éventuellement une expérience qui gagnera à être suivie de plus près pour éclairer et susciter les efforts du Liban à cet égard.

Les mêmes questions et les mêmes challenges s'imposent partout : il faut premièrement tamiser les objectifs et le mode opératoire, ex ante l'identification de la structure à créer, là où les tutelles qui la prendront en charge, le type de partenariat : vaut-il mieux qu'un tel observatoire soit une structure strictement ministérielle, ou un dispositif partenarial, possiblement mieux adapté, mais plus pénible à exécuter.

Une connaissance meilleure de la réalité du travail nécessite encore d'être apte à analyser les trajectoires professionnelles des jeunes diplômés de filières variées, la place respective de la formation initiale et de la formation continue dans ces trajectoires.

Au Liban, l'absence d'une véritable culture de l'information constitue une difficulté majeure et un obstacle.

A cette dernière difficulté s'ajoutent fréquemment les conflits interministériels, la déficience du ministère du travail ; et la difficulté à concevoir une coopération effective et tangible entre organismes professionnels et institutions académiques.

Le rôle de l'Université, des facultés de sciences sociales, d'économie et de gestion, pourra sans doute être décisif pour le lancement d'une telle recherche, en collaboration tant avec les entités publiques qu'avec le secteur privé.

C'est alors aussi une culture de la collaboration qu'il faudra redécouvrir pour y advenir.

## SECTION II – OPTIQUES ACTUELLES DE REFORMES STRUCTURELLES

Depuis toujours, le Liban doit toujours faire face à un nombre croissant de chômeurs, en particulier chez les femmes et chez les jeunes.

Depuis l'année 2011, ce problème a pris plus d'ampleur vu le flot massif de réfugiés syriens.

En effet, bien que le pays soit reconnu pour son niveau d'éducation élevé, les employeurs libanais remarquent un manque de compétences sérieux chez les jeunes.

D'après le Lebanese Center for Policy Studies, cette constatation suppose que les systèmes d'éducation et de formation sont faibles et toute mesure ayant pour but la baisse du taux de chômage national devrait concerner l'offre de travail, à savoir notamment une consolidation de la qualité de l'éducation et de l'apprentissage procurant ainsi plus de pertinence à l'enseignement face aux besoins du marché du travail.

### **1. Le marché du travail libanais**

Les faiblesses du marché du travail libanais constituent un blocage démesuré au développement socioéconomique du pays.

Effectivement, le Liban, qui souffre par ailleurs de problèmes d'ordre politique majeurs voit son économie largement fragilisée à cause d'un taux de chômage annuel dépassant les 20%.

Alors qu'il a connu une croissance annuelle moyenne du PIB de 3,5% entre 1997 et 2009, et une croissance démographique d'environ 38%, le nombre d'emplois procurés n'a augmenté que de 1%<sup>10</sup>.

Comme dans beaucoup d'autres secteurs, ce sont les femmes qui sont les premières victimes du chômage avec un taux d'activité ne dépassant pas les 20% (contre 69% chez les hommes).

---

<sup>10</sup> Direction centrale de la statistique. 1972. L'enquête par sondage pour la population active au Liban Novembre 1970, Volume 2 : Tableaux des résultats.

## **2. Le manque de politiques gouvernementales**

Dans la région MENA (Moyen-Orient et en Afrique du Nord, les deux-tiers de la population ont moins de 18 ans. Les nouveaux bouleversements politiques dans le monde arabe ont installé ces jeunes à l'avant-garde du débat politique et économique.

Ils souffrent particulièrement de taux de chômage élevé, qui frôle les 30%, plaçant cette région parmi les plus défavorisées du monde en termes de chômage des jeunes.

La jeunesse arabe endure également d'une forte croissance démographique et d'un faible niveau d'éducation.

Les faiblesses du marché du travail libanais sont un frein énorme au développement du pays. En effet, le Liban, qui souffre par ailleurs de problèmes d'ordre politique majeurs, voit son économie grandement fragilisée du fait d'un taux de chômage avoisinant les 34%.

Le taux de chômage élevé au Liban est le résultat du manque, voire de l'absence, de véritables politiques publiques de l'emploi à l'échelle nationale.

Et donc, bien qu'il s'avère essentiel que l'État joue le rôle de catalyseur pour relancer une économie en panne, il faudrait également, premièrement, qu'il se dote des moyens et des ressources requis pour étudier minutieusement le marché du travail dont il essaie de résoudre les problèmes.

À ce niveau-là, il est essentiel de souligner que bien que des données précises se rapportant au nombre de chômeurs par région, sexe ou âge, soit un élément de base sur lequel se fonde toute politique efficace de l'emploi, celles-ci manquent toujours à presque tous les agents économiques voulant s'engager dans ce processus.

## **3. Une corruption imprégnée**

Également, bien que l'État semble déterminer à ralentir la croissance du chômage, sa capacité à agir se voit trop souvent affaiblie par une corruption omniprésente au sein de ses institutions.

Il s'agit là d'un chantier qui dépasse les seuls champs du marché du travail et qui relève d'un véritable défi structurel, de la manière dont fonctionnent les organes étatiques, de leur coopération et de leurs représentants.



Les conséquences de la corruption sont certes les plus difficiles à évaluer et à prévenir, mais il semblerait très peu probable qu'une politique publique de l'emploi s'avère efficace si celles-ci ne sont pas prises en compte dans son exécution.

Politique et religion interfèrent dans presque toutes les façades de la vie économique libanaise, même dans le travail des institutions du pays, qu'elles soient académiques ou non.

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Liban souffre de problèmes politique et confessionnel majeurs dont les répercussions se reflètent même au niveau de l'enseignement supérieur offert : la nomination des doyens au niveau de l'université libanaise se fait souvent sur des bases confessionnelles, selon des quotas prédéfinis.

Effectivement, le Président de l'Université Libanaise devrait être un Shiite, peu importe ses qualifications et ses capacités professionnelles, même si cela se fait souvent au prix d'une qualité inférieure de l'enseignement offert.

Même les nominations données aux différentes branches de l'université libanaise sont faites afin qu'elles puissent refléter l'identité confessionnelle et religieuse de la branche. Branche 1 (ou section 1) dénote « Chrétien » alors que branche 2 (ou section 2) dénote « Musulman ».

#### **4. Une centralisation administrative importante**

D'autre part, la structure complexe du pays doit pousser l'État à décentraliser bien davantage son action. Qu'il s'agisse des besoins, des moyens ou des objectifs en termes d'emploi, tous diffèrent largement d'une région à une autre.

D'une part, la mise en place d'une seule politique sur l'ensemble du territoire ne satisferait qu'une partie de la population, et d'autre part les secteurs clés de l'économie diffèrent fortement selon la zone géographique.

A première vue, il est logique d'assumer qu'une politique basée sur une décentralisation administrative admettra, tôt ou tard, au gouvernement de répondre le mieux possible aux attentes de la société libanaise dans son ensemble.

## **5. Le manque d'opportunités de travail**

Bien que certaines entreprises du secteur privé libanais aient les moyens et la volonté de se développer davantage et de recruter de nouveaux employés, celles-ci sont souvent confrontées à un problème de qualification de la part des jeunes diplômés.

Précisément, l'enseignement universitaire leur paraît être bien trop conçu sur l'acquisition de connaissances et moins sur l'expérience professionnelle. La quasi-absence de stages en entreprises ou de contrats spécifiques pour étudiants ne les poussent pas à connaître le mode de vie de l'entreprise pendant leurs études, ce qui procure aux employeurs un manque de confiance vis-à-vis des institutions académiques vu que finalement ni l'employeur, ni l'employé ne sait à quoi s'attendre l'un de l'autre.

## **6. L'inadéquation entre offre et demande d'emplois**

Ce problème constitue un autre frein au recrutement, où la quasi-totalité des entreprises locales considèrent que les diplômés délivrés ne révèlent pas assez les véritables compétences acquises au cours de l'enseignement.

Elle suppose qu'il n'y a pas de suivi efficace et continu des compétences des étudiants alors qu'un tel suivi permettrait, à la fois à l'étudiant mais aussi à l'entreprise, d'évaluer sa capacité à utiliser concrètement les connaissances acquises à l'université.

## **7. Le manque de structures multisectorielles**

Le Liban souffre d'un manque de structures adaptées au développement des entreprises, notamment dans le secteur industriel. Il s'agit en particulier d'un problème de coopération, de partage des connaissances, de la mise en commun des outils à l'échelle nationale entre les différents acteurs du secteur privé.

Ce manque d'organisation réprime aussi l'ensemble du secteur de considérer davantage le débat public et de formuler des recommandations ou des propositions claires visant à améliorer la situation globale du marché du travail.

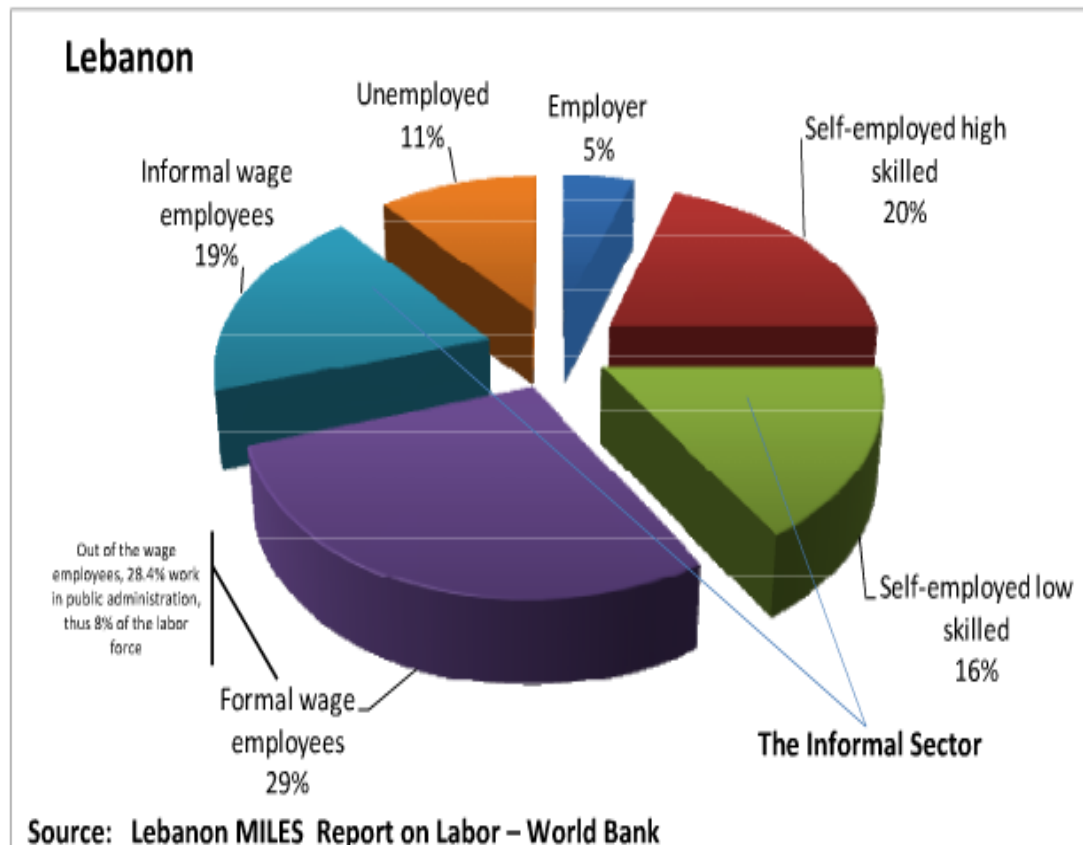
## 8. L'émigration massive des jeunes diplômés

Tous ces problèmes et obstacles se répercutent inévitablement, sur la jeunesse du pays qui se voit dans l'impossibilité de mettre à profit l'enseignement qu'elle a obtenu car les perspectives d'emploi dans le pays sont trop limitées.

De ce fait, l'émigration semble être devenue la solution chez les jeunes diplômés. La fuite massive des cerveaux crée un déséquilibre majeur sur le marché du travail puisque les étudiants, même très hautement qualifiés mais qui n'ont pas la possibilité de partir à l'étranger, se voient forcer de travailler dans des secteurs pour lesquels ils sont surqualifiés ou tout simplement dans des secteurs différents de leur formation académique comme dans le domaine de l'économie.

Ce dernier est par ailleurs à l'origine d'environ 36 % du PIB libanais, ce qui montre bien les proportions colossales que celui-ci a pris au fil des années ; 29 % des Libanais seulement, gagnent des salaires formels.

Figure 5. L'état des emplois au Liban



## 9. Le système éducatif

Alors que le Liban investit des sommes importantes dans le système éducatif en général, les retours de ces investissements se font toujours attendre. Par exemple, le Liban consacre 13% de son budget (4% pour le secteur public et 9% pour le secteur privé) à l'éducation, contre des taux de 7% aux États-Unis et de 6% en France<sup>11</sup>. Cet important investissement se traduit par des flux de diplômés croissant. Or, pour absorber ces flux, l'économie libanaise devrait créer annuellement six fois plus d'emplois par rapport aux opportunités créées actuellement. Aujourd'hui, le taux de chômage des jeunes est trop élevé et la majorité des chômeurs sont âgés de moins de 35 ans.

### ➤ Le système de formation professionnelle

Le système de l'enseignement technique et de la formation professionnelle au Liban jouit d'une mauvaise image et souffre de plusieurs déficiences sur quatre niveaux :

- Le contenu des programmes,
- La formation des enseignants,
- Les établissements publics
- Le ministère

### ➤ Le contenu des programmes

Pour ce qui est du contenu des programmes, il est reconnu que :

- Les cursus enseignés sont très théoriques avec peu de pratique
- Les étudiants se concentrent dans quelques spécialisations particulières
- Le contenu des programmes n'est pas actualisé
- Il existe une inadéquation entre le contenu des programmes et les attentes du marché du travail

Le manque d'attention sur le contenu des programmes engendre des problèmes majeurs. Précisément, les étudiants se voient offrir des savoirs obsolètes, manquant de travaux pratiques et qui ne sont plus en conformité avec les attentes du marché du travail, et rendent de fait plus difficile leur insertion professionnelle.

➤ **La formation des enseignants**

Les professeurs, du fait du manque des modules de formation continue, se trouvent avec un savoir non actualisé et loin de la réalité du marché. D'autre part, le recrutement de nouveaux enseignants se fait pour des considérations de favoritisme politique et non pas pour les compétences et la mise à niveau. Cela aboutit à un corps enseignant non-qualifié. Les conséquences du faible niveau de formation et de mobilité des professeurs se répercutent sur la qualité des programmes de formation dispensés aux étudiants et sur l'image de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

➤ **Les établissements publics**

La multiplication du nombre d'établissements d'enseignement technique et des spécialisations, fait que cet enseignement obéit plus à la logique de l'offre que celle de la demande.

En effet, le processus d'accréditation des établissements d'enseignement technique semble être superficiel. Certains établissements privés ne sont pas au niveau souhaité et le niveau de leurs diplômés influence l'image de l'enseignement technique globalement :

- La multiplication non planifiée des établissements d'enseignement technique publics et privés
- Les établissements publics souffrent d'un manque de vision et de stratégie au sein du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur (MEES)
- Les établissements d'enseignement technique sont très peu équipés pour permettre un apprentissage aussi bien théorique que pratique
- Il n'existe pas de structure d'orientation des étudiants dans le choix de leur spécialité ni d'accompagnement vers le marché du travail au sein des établissements d'enseignement technique

## ➤ **Le Ministère**

Le manque de vision et de stratégie globale pour l'enseignement technique au sein du Ministère empêche l'ensemble des acteurs de pouvoir concrétiser leur volonté d'amélioration des différents cursus de formation. Par ailleurs, le poids de la bureaucratie empêche les directeurs d'établissements publics de piloter au niveau local des projets leur permettant de valoriser l'enseignement technique en général et leurs établissements en particulier.

Le manque de partenariats entre les établissements d'enseignement technique et le secteur privé freinent le développement et la mise à niveau de l'enseignement technique et la création d'opportunité d'emploi aux jeunes diplômés.

L'attribution d'accréditation est octroyée à des établissements qui ne suivent pas les critères requis, et le manque de ressources humaines compétentes au Ministère

## **10. La gouvernance au cœur de la stratégie AUF**

La réflexion stratégique et l'action de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) tourne autour de la question centrale de la gouvernance universitaire.

L'AUF fait mobiliser autour de cette question stratégique de nombreux acteurs, notamment les universités membres, les agences et les services responsables de l'assurance qualité externe et de l'accréditation, les divers réseaux et associations, et les milieux professionnels et économiques qui bénéficient des externalités des universités.

L'AUF lança deux initiatives dans l'espoir d'améliorer sa réponse aux besoins de ses établissements membres ainsi que de la Francophonie universitaire.

La première est l'Initiative pour la Gouvernance dans le Nouvel Espace Universitaire Francophone ([IDNEUF](#)), une fédération des acteurs voulant innover et développer des solutions avec l'AUF. Ce raisonnement est conforme à celui de l'agenda international, et plus précisément, celui de l'Objectif pour le Développement Durable n°4. Cet Objectif considère que l'enseignement supérieur possède un rôle crucial en tant que moteur du développement, et centre sa stratégie autour des questions de gouvernance et de qualité. L'IGNEUF est concernée

avec l'accompagnement des établissements qui tentent de relever les défis auxquels ils font face sous les nouvelles formes de gouvernance, surtout ceux découlant du numérique.

La deuxième est l'Initiative pour le Développement du Numérique dans l'Espace Universitaire Francophone ([IDNEUF](#)), conçue pour accroître le développement de l'usage du numérique dans les milieux universitaires francophones. Sa 3ème édition à Marrakech, tenue en juin 2018, finit par identifier cinq enjeux principaux pour la construction de la sphère universitaire francophone, parmi lesquels saillit celui du besoin de réflexion afin de bien diriger la stratégie numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche et la nécessité de simplifier la gouvernance des établissements.

## **11. Projets ministériels et orientation internationale : politique de l'accompagnement de l'étudiant à l'université puis à l'insertion professionnelle**

### ➤ **Les projets Tempus**

Les projets Tempus, financés par la commission européenne, soutiennent la modernisation de l'enseignement supérieur et la création d'espaces de coopération dans les pays entourant l'Union européenne.

Parmi les projets Tempus, le projet Pacome (Partenariat pour les compétences et l'emploi), coordonné par l'Université de Strasbourg, vise à établir des observatoires au Liban et au Maroc pour pouvoir mesurer et prédire les besoins du marché du travail en termes de compétences. Ceci permet de mieux articuler les besoins de compétences entre les universités et le marché, réduisant ainsi la dissonance entre théorie et pratique.

Les partenaires sur ce projet au Liban sont :

- L'Université Libanaise
- L'Université Saint Joseph
- L'Institut de Finances Bassel Fuleyhan
- La Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont-Liban

Ce projet de mesure structurelle fonctionne au niveau national. Par suite, la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur est partenaire sur ce projet.

Pour mener ces études, deux méthodologies sont mises en place, l'une ajustée au terrain libanais et l'autre au terrain marocain. Ces méthodologies sont développées par le Research Center for Education and the Labor Market (ROA) de Maastricht et l'Institute for Advanced Studies de Vienne.

Des experts nationaux recevront alors une formation à cette méthodologie pour ensuite effectuer des enquêtes expérimentales. De plus, un nombre de réunions internationales et visites d'études est prévu par le projet, ayant chacun des objectifs relatifs aux diverses phases du projet, commençant avec la mutualisation, puis des études, pour finir avec des prises de décisions.



➤ **Le projet Oipules (Orientation et l'insertion professionnelle dans les universités du Liban, de l'Égypte, et de la Syrie)**

Ce projet couvre 16 établissements et vise à élaborer un dispositif d'aide pour orienter et insérer les étudiants professionnellement au moyen de trois axes :

- La création d'un site interactif dans chaque université partenaire qui présente l'offre de formation et ses débouchés dans deux domaines : Sciences et Économie, gestion, finances (EGF)
- L'établissement d'un centre des métiers et de l'insertion professionnelle
- La diffusion du dispositif d'aide dans les établissements secondaires et supérieurs dans les trois pays extension et l'assurance de sa viabilité

Une fois le site web BOKRAJOB créé, il ciblera :

- Les lycéens (surtout en fin de cycle scolaire) : choix d'études supérieures
- Les étudiants de première année universitaire : orientation Master
- Les acteurs socioéconomiques

Ce site permettra d'obtenir une base de données de métiers en fonction de la base de données formations sélectionnée.

Quant au centre des métiers, ses cibles seront :

- Les étudiants
- Les enseignants et personnels des établissements d'enseignement
- Les lycéens (journées portes ouvertes, visites, etc.)

Onze centres des métiers, dont six au Liban, ont été établis, avec un local par établissement et un personnel dédié pour chacun.

Les objectifs sont les suivants :

- La mise à disposition du site « bokrajobs »

- L'accompagnement personnalisé des lycéens et étudiants dans leur orientation professionnelle,
- La programmation annuelle d'activités qui rendent plus efficace l'orientation et l'insertion professionnelle,
- La fonction en tant que relais entre l'établissement et le monde professionnel : procuration de contacts employeurs, stages, etc.

Ce cadre unique de présentation pourra effectivement harmoniser l'offre de formation universitaire. Il s'agit d'un acquis d'apprentissage pour chaque cours, ce qui peut rendre les réformes pédagogiques plus simples. Il permet aussi de comparer les offres de formation des différents établissements, et de faciliter, par suite, la coopération interuniversitaire.

Néanmoins, les centres de métiers demeurent un lieu riche en échanges entre lycéens, étudiants universitaires, professeurs, et professionnels, et favorisent le traitement des questions relatives à l'insertion professionnelle.

Quant à la réforme de gouvernance, l'impact d'Oipules se traduit par les points suivants :

- La prise en considération par les institutions de l'insertion professionnelle des étudiants
- La réflexion autour de la concordance entre les programmes académiques et leurs débouchés-métiers : serait-il nécessaire de restructurer l'offre de formation ?
- La réflexion sur la question des compétences : de nouvelles pratiques pédagogiques seraient-elles requises ?
- L'approfondissement du lien entre les entreprises et les universités

Ce projet, lorsqu'il forme des liens avec la société, garantit le progrès de l'activité dans les centres des métiers. Ceci rend impacte positivement la visibilité du rôle des universités dans la société en tant que transmetteuses de savoirs et de savoir-faire.

De plus, les universitaires et les entrepreneurs deviennent de plus en plus conscients de l'importance de rapprocher leurs mondes et minimiser l'écart entre les deux. Somme toute, ce projet contribue à l'amélioration de l'image du monde universitaire auprès des jeunes, vu qu'il parviendra à répondre à leurs questions sur leur avenir.

## 12. Les pistes à explorer

### ➤ **Le marché du travail**

Pour résoudre les problèmes liés au marché du travail au Liban, particulièrement au regard des externalités négatives que ceux-ci peuvent avoir sur les divers aspects de la société, nous tentons tout d'abord de dresser un état des lieux précis et clair de la situation.

Actuellement, l'absence ou le manque d'informations précises et fiables sur les réels besoins de l'économie s'impose comme étant l'un des obstacles majeurs à toute tentative de réforme du marché du travail.

Dans ce contexte, il s'avère donc indispensable que l'analyse du marché du travail local soit réalisée constamment de telle sorte à évaluer l'impact des mesures prises en temps réel, et les changer le vite possible le cas échéant.

### ➤ **Le rôle de l'État**

Une base de données nationale sur l'emploi recensant les personnes sans-emploi et/ou en recherche d'emploi, et surtout des études statistiques quantitatives sur tous les secteurs doit être procure continuellement par l'État libanais.

Les informations collectées seront très utiles car elles permettront au gouvernement d'observer les profils les plus enclins à souffrir du chômage et, ainsi, de mieux prendre en compte les besoins spécifiques de la population visée.

Une telle base de données permettra aussi à l'État de mieux cerner les raisons et les solutions à apporter pour favoriser le déversement de ces emplois vers le secteur formel, et par conséquent, d'adapter ses politiques de recrutement, tant au sein des ministères et qu'au sein de l'administration publique, ayant pour but principal de mettre l'accent sur les compétences de ses membres.

Malheureusement, aucune donnée n'est procure depuis des années, pas de statistiques formelles qui décrivent le mouvement et le développement ou l'enclin des secteurs

### ➤ **Les entreprises**

Pour répondre aux besoins des entreprises, il faudra sans doute promouvoir l'expérience professionnelle des jeunes lors de leurs cursus universitaires. Il peut s'agir d'une politique de développement des stages en entreprises, voire, comme cela existe dans certains pays, d'introduire l'obligation d'acquérir une expérience professionnelle en entreprise au cours de la scolarité.

Le développement des cursus en alternance, notamment dans l'enseignement technique, est également une priorité. La coopération entre les divers acteurs représentant les intérêts des entreprises doit être fortement renforcée.

### ➤ **Les jeunes**

La situation actuelle des jeunes au Liban est trop pénible, en particulier parce qu'ils se sentent désespérés face aux considérations économiques, politiques et religieuses du pays.

Le travail de communication par exemple, aussi bien de la part des entreprises que de l'État ou de n'importe quel autre acteur impliqué dans ce changement, doit être en mesure de redonner confiance à ces jeunes. D'autre part, les diplômés obtenus à la fin d'un cursus devront davantage mettre l'accent sur les compétences acquises plutôt qu'être une simple certification globale.

### ➤ **Le système éducatif national**

Les programmes d'éducation au Liban, que ce soit au niveau technique ou académique, devront être modernisés pour mieux répondre aux besoins émergents du marché du travail. Ci-dessous quelques idées dont l'importance respective de chacune sera testée tout au long de ce projet de thèse :

→ L'accréditation des programmes

→ L'adaptation continue des programmes de formations aux besoins du marché du travail et l'augmentation du volume horaire des travaux pratiques dans les programmes

→ L'implication du secteur privé dans l'élaboration des programmes éducatifs

- La multiplication des initiatives de modernisation des programmes éducatifs en partenariat avec le secteur privé
- L'intégration de l'enseignement de nouvelles technologies notamment celles utilisées aujourd'hui par les opérateurs télécoms (i.e. 3G, 4G), aussi bien que de logiciels de dessins de cartes spécialisés dans le cursus
- La mise en place de partenariats avec les entreprises et des bureaux d'insertion professionnelle au niveau des établissements afin d'aider les étudiants à trouver des stages professionnels obligatoires

➤ **La formation des enseignants**

Afin d'obéir aux critères de l'assurance qualité et de l'accréditation, il est indispensable de recruter des enseignants à temps-plein, de favoriser leur formation continue en concordance avec le développement de la recherche et de la technologie afin d'offrir aux étudiants l'optimum de la connaissance et des informations.

Il est de même très important de favoriser la recherche et de permettre aux enseignants de travailler sur plusieurs sujets, pour ce, la création de centres de recherche et d'innovation, en partenariat avec le secteur privé serait de bonne aide.

➤ **Les établissements**

- L'accréditation des programmes et des établissements est une nécessité pour une bonne gouvernance
- La création de bureaux d'insertion professionnelle chargés à la fois de l'orientation professionnelle des étudiants et des relations avec les entreprises
- La modification des cursus et des spécialisations offerts selon la demande du marché
- La mise en place de centres de recherche et de parrainage de projet de la part des entreprises

→ Le renforcement des relations des établissements entre eux

➤ **Le Ministère**

→ Rendre l'enseignement obligatoire jusqu'à l'âge de 15 ans pour réduire autant que possible les taux du décrochage scolaire parmi les jeunes

→ La création de processus de contrôle de la qualité de l'enseignement dans tous les établissements d'enseignement libanais

→ L'amélioration de l'image et du classement des établissements dans les médias pour éliminer les préjugés dans la société (l'enseignement technique en particulier)

→ La décentralisation du système éducatif pour faciliter la participation et le financement par le secteur privé au niveau local

→ La redistribution géographique des établissements d'enseignement pour améliorer l'accès à l'éducation et aux services pour tous



**PARTIE II**

**ETUDE ET SYNTHÈSE DE LA GOUVERNANCE DES  
UNIVERSITÉS, DE L'EMPLOYABILITÉ ET DE  
L'ASSURANCE QUALITÉ**



# **CHAPITRE IV – LA GOUVERNANCE : ETUDE ET CONTEXTE**

## **INTRODUCTION**

Suivant l'explication du Petit Robert, le terme « gouvernance » s'utilisait aux frontières de l'Artois et de la Flandre.

Durant les années 90, ce terme qui nous provient de l'anglais « governance », essaie de définir une idée, un concept assez compliqué et peu concret dans les faits.

La gouvernance peut donc être définie comme étant le fonctionnement de plusieurs méthodes et procédés tel que les règles, clauses, protocoles, etc. pour garantir une meilleure planification et synchronisation entre les parties prenantes d'une organisation. Ces personnes détiennent chacun une partie du pouvoir et la gouvernance assure donc la combinaison de leur pouvoir afin de prendre des décisions unies qui aboutissent à l'objectif et à la stratégie de cette organisation.

La globalisation, l'internationalisation a effectivement troublé les structures déjà existantes et les pouvoirs établis.

Le développement et l'ouverture des marchés. Le libre-échange, la concurrence et les nouvelles règles imposées ont modifié le contexte actuel.

L'augmentation et la croissance des réseaux financiers, humains, la multitude des produits et l'interaction des cultures ont généré une nouvelle forme au monde qui est devenu une grande étendue.

Pour cela, les penseurs souhaitent trouver une Gouvernance mondiale qui sera susceptible de garantir la réalisation d'objectifs communs à tous les niveaux et non seulement au niveau financier.

Il s'agit ainsi de bien encadrer et non de supprimer les lois de la concurrence

Cependant, la fonction essentielle de la gouvernance est de trouver des réponses à la perpétuelle question de prise de décision efficiente au cœur des organisations. Cette prise de décision, qui est assez complexe vu la distribution incertaine du pouvoir ainsi que les différentes motivations de ceux qui le détient, devient plutôt confuse face à la divergence des intérêts.

Il est important de comprendre que la prise de décision est un acte qui se fait en concordance avec les facteurs et les objectifs qui définissent cette organisation

Donc, la gouvernance est un aspect du pilotage détenu par plusieurs parties prenantes (stakeholders).

Pour cela, les décisions ne sont plus prises par une seule personne ou plusieurs personnes tout puissantes mais suite à des accords mis au point entre ces parties en prenant en considération leur intérêt.

Idéalement, cet échange entre ces parties prenantes serait plus un compromis qu'un rapport de force et de pouvoir. Dans ce contexte là le modelé de Porter n'est pas d'ailleurs le mieux adapté pour soutenir les enjeux présents.

# SECTION I – LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET DES UNIVERSITÉS

## 1. La gouvernance des entreprises

Durant la dernière décennie, les questions relatives à la gouvernance Dans le contexte des études de management, ainsi que dans le monde professionnel, sont devenues de priorité. La littérature composée à ce sujet comme pour les auteurs Alchian et Demsetz, 1972; Fama, 1980; Jensen et Meckling, 1976), se base sur la constatation suivante :

Les propriétaires des capitaux ou les principaux ne sont plus les gérants effectifs de leur entreprise. Ils recrutent des administratifs externes ou agents pour exécuter ce travail. D'ailleurs, ils risquent que ces agents dirigent la société dans leur propre intérêt et non celui des propriétaires.

Preuve en est les scandales apparus aux E États-Unis (Enron, Worldcom, etc.) et en Europe (ABB, Ahold, Parmalat, Skandia, etc.) sont la preuve que ce risque est bel et bien fondé. Néanmoins, la question de la gouvernance des entreprises ne s'arrête pas au problème principaux / agents, elle dépend aussi de l'intérêt des gouvernements à définir la manière avec laquelle les établissements respectent les lois et les règles en vigueur relatif à deux aspects principaux de contrôle qui diffèrent d'un établissement a un autre :

- ❖ Le contrôle d'accès : limité pour certains, strict pour d'autres
- ❖ Le contrôle de performance : exécute par le gouvernement, signale d'immenses changements d'un secteur à un autre

Deux cas – types peuvent mieux décrire ces décalages en faisant la différenciation entre deux niveaux de contrôle déjà cites, le contrôle limité et le contrôle strict :

- a. Les entreprises non-cotées : Grace au dynamisme du marché, plusieurs nouvelles entreprises ont été créées, les propriétaires du capital sont responsables du contrôle des performances. Par contre, lorsque ces entreprises vont vers la cotisation en bourse, ce contrôle sera détenu par les parties prenantes externes
- b. Les professions auto-règlementées : Le gouvernement est le seul responsable du contrôle d'accès de ces secteurs, tandis que le contrôle des performances est directement lié à la profession en soi.

## 2. La gouvernance des universités

Comme expliqué auparavant, la gouvernance est un terme nouveau essentiellement utilisé dans le monde des affaires et de la finance, qui désigne un modèle de gestion transparent, clair calme et placide.

Il est important d'avoir une alliance entre une bonne gouvernance et une évaluation ponctuelle. La gouvernance a été transposée au niveau de l'université, et donc elle devient assujettie aux règles du management efficace, valide et productif.

Le terme gouvernance est de même appliqué aux administrations gouvernementales, et auprès des gestionnaires de biens et de services publics

Donc, la bonne gouvernance c'est effectivement la bonne pratique du management.

C'est donc la transparence, la précision, l'adaptation, la coordination des participants, l'évaluation des résultats, corrections adaptées, et surtout la responsabilisation de chaque partie.

En ce qui concerne les universités, outre la gestion claire et nette du budget, la gouvernance s'appuie sur trois axes de leur mission :

- La production du savoir
- La diffusion des connaissances
- La recherche et l'innovation

La bonne gouvernance de l'activité universitaire s'effectue sur les champs essentiels suivants :

### ➤ **Les enseignants – chercheurs**

L'université est essentiellement composée d'enseignants. Ceux-là ont la responsabilité de délivrer une bonne qualité d'enseignement et de recherche.

La gestion de ce corps enseignant requiert une attention très spécifique

➤ **Les étudiants**

Les étudiants constituent la « clientèle » de l'université, donc il faut leur délivrer un traitement et une gestion particulière et adaptée

➤ **La gestion administrative, financière et des ressources humaines**

Les éléments de la bonne gouvernance au niveau de la gestion administrative sont reliés à plusieurs critères :

- La qualité du service rendu
- La rentabilité
- L'efficacité du fonctionnement
- La valorisation des ressources humaines

Dans un monde où la globalisation est en vogue, où la société du savoir est entrée dans un nouveau contexte, les défis relevés par les universités sont devenus nombreux et spécifiquement reliés aux questions de la bonne gouvernance à tous ses niveaux.

L'évaluation de la qualité, l'efficacité de la bonne pratique de la gestion sont devenues essentielles à tous les services de l'université.

Ainsi, les pratiques organisationnelles universitaires doivent absolument inclure :

- Efficience
- Contrôle de qualité
- Transparence

En effet, une bonne gouvernance doit être en Concordance avec la mission et la vision de l'université, une université pour tous, ou il existe une Egalité des chances, donc une université citoyenne.

Cette université doit être en mesure de garantir une qualification élevée des ressources humaines, et d'encourager la recherche universitaire qui engendre un avancement technologique et scientifique important

Les gouvernements détiennent une place grandissante dans le financement des universités européennes modernes, Ce qui exploite le haut niveau du contrôle d'accès et de performance de ces universités.

Ce niveau de contrôle s'explique aussi du fait que ces universités détiennent le droit de faire passer des examens aux étudiants, ce qui leur donne un statut légitime.

Les gouvernements ont commencé à contrôler les performances des universités suite au croisement du système d'enseignement supérieur et la conception expansive d'une gestion globale du budget.

Néanmoins, ce genre de réforme a conduit vers une nouvelle complication au niveau des performances, vu la liberté du contenu pédagogique dans l'enseignement supérieur. Effectivement, certains ont eu des doutes envers des directeurs d'universités en les soupçonnant d'inciter les enseignants à baisser les critères de la réussite aux examens pour conserver l'allocation gouvernementale du budget

Di Maggi et Powell (1983) soulignent l'existence de trois genres de forces :

- Les forces coercitives : facteurs d'uniformisation dont le contrôle d'accès et le contrôle de performance font partie,
- Les forces normatives : règles et normes engendrés par un secteur professionnel
- Les forces mimétiques : alignement du comportement des acteurs d'un certain domaine sur celui des acteurs notables et influents

Le meilleur exemple à donner dans cet axe l'est le Processus de Bologne. En effet, toutes les universités de l'Union Européenne avaient la possibilité d'adapter la même structure LMD à leur système d'enseignement supérieur :

- Licence : premier cycle d'études de trois ans
- Master : deuxième cycle d'études de deux ans
- Doctorat : troisième cycle d'études de trois ans

Il est important de dire qu'à travers ce système, les européens se sont inspirés du modèle américain qu'ils considèrent comme modèle de référence

De même, les européens se sont inspirés des américains pour faire des évaluations qualitatives, fournies par des organisations spécifiques qui ont pour mission de vérifier que ces universités assurent quelques critères.

Ces systèmes d'accréditation existent surtout pour les études du management, tels que l'EFMD (European Foundation for Management Development) ou encore l'Association des MBA.

Les accréditations sont en effet des sources de forces normatives et mimétiques, vu les collaborations des pairs, et la présence des gérants des universités et surtout les représentants du monde des affaires (Engwall, 2003 ; Hedmo, 2004).

En plus de ces organismes, les médias assurent une place très importante dans la création des forces mimétiques, par le biais des classements des institutions de l'enseignement supérieur, un phénomène importé aussi des états unis

Ce phénomène est surtout appliqué dans le domaine du management. Le Business Week, le Financial Times et le Wall Street Journal présentent fréquemment divers types de classements.

Par contre, l'Institute of Higher Education de l'université de Jiao Tong, à Shanghai (<http://ed.sjtu.edu.cn>) fournit des classements pour toutes les universités du monde entier, le Asiaweek ([www.asiaweek.com](http://www.asiaweek.com)) se contente de l'Asie, et Maclean's ([www.macleans.ca](http://www.macleans.ca)) au Canada

Ainsi, les universités les mieux classées donnent un exemple à celles moins bien classées, qui désirent se procurer tous les attributs et les critères nécessaires pour se hausser dans la liste de classements, ce qui rend le taux d'uniformité plus élevé.

En conclusion, il est plausible de dire que les universités sont assujetties à des forces d'uniformisation à travers les règles, la législation et les normes professionnelles.

Vers la fin du XXe siècle, les universités ont pu choisir des approches moins rigides, plus orientée vers le marché, vu l'adoucissement du contexte légal dans l'enseignement supérieur de plusieurs pays.

Effectivement, les gouvernements, source primordiale de financement, en collaboration avec le monde des affaires souhaitent gérer les universités comme des entreprises, ce qui résulte en effet que ces gouvernements désirent être inclus directement dans le contrôle des performances et ce en étant présent par le biais d'un représentant au cœur des organes de décision. Ceci a augmenté le degré d'incertitude chez les dirigeants de l'université, donc le mimétisme.

Comme le précise Engwall.1994, lorsque les règles du jeu ne sont pas bien définies, la personne tend à observer les acteurs qui commandent la partie, pour essayer d'aviser et de se retrouver.

### **3. La gouvernance universitaire alignée sur la gouvernance des entreprises**

Simultanément aux développements exposés ci-dessus, les entreprises sont elles aussi intéressées de plus en plus par le monde de l'enseignement supérieur.

Pour cela, les travaux de recherche et de développement prennent place au sein des activités des entreprises (Prusak, 1997), les travaux économiques s'arrangent de plus en plus en forme de projets (Ekstedt et al. 1999), qui est effectivement la forme traditionnelle de l'enseignement offert dans les universités.

Tout le monde de l'économie s'intéresse davantage au monde de l'enseignement, tel que les consultants (Kipping et Amorim, 2003). Les dirigeants économiques qui établissent « universités d'entreprises » (Crainer et Dearlove, 1999).

Cela démontre que les entreprises et les universités reviennent vers un mode de fonctionnement similaire.



Cependant, l'objectif des universités est loin d'être le gain immédiat, au contraire, elles essaient par le biais de leur enseignement de base et des recherches qu'elles entreprennent indépendamment des entreprises, d'offrir à plusieurs pays des innovations surprenantes et de nouvelles bases intellectuelles.

Néanmoins, la mission traditionnelle de l'université est en danger à cause de l'invasion du monde des affaires, surtout que le pouvoir des médias les classe selon leur performance à court terme. Les débats, les programmes télévisés. Les réseaux sociaux risquent en fait de faire perdre aux universités leur mission initiale d'offrir un enseignement de qualité et de valoriser la recherche.

En conséquence, l'état doit être capable de protéger les universités contre ces invasions et ces visions à court terme, en faisant preuve de plus de patience que le marché des affaires.

En partageait équitablement et clairement les tâches avec les institutions universitaires similairement au cas du secteur bancaire et des banques centrales.

Il faut donc laisser les chercheurs formuler des idées émancipées et de travailler sur des recherches non conformistes. Ceci amènera l'université à évoluer et à croître dans un contexte d'équilibre entre forces coercitives et forces mimétiques, en corrélation avec ses forces normatives. En conséquent, l'université pourra devenir immortelle et franchir la barrière des âges.

#### **4. Pourquoi parler de gouvernance ?**

De nos jours, la notion de la gouvernance ne se base plus sur la décision ou le pouvoir d'un individu. « C'est une négociation permanente entre des acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu qui peut être une entreprise, une organisation, un État ou un problème à résoudre. » (Moreau Defarges, 2003).

En fait, c'est le partage des pouvoirs de toutes les parties prenantes engagées dans la prise de décision, dans les stratégies et le fonctionnement des organisations. Les accords entre ces différents acteurs sont donc organisés en sorte que chacun d'eux possède une place compatible avec les autres

Cependant, pour avoir une bonne gouvernance, il faut joindre ce partage des rôles des acteurs à des mécanismes de gestion et de décision logiques. La stratégie de l'entreprise sera désormais bien définie par rapport aux outils utilisés, aux ressources actuelles et aux acteurs présents

Voici un exemple type des formes de gouvernance dans les organisations (adaptée de Charreaux, 1996).

*Tableau 12. Typologie des formes de gouvernance*

	Mécanismes spécifiques	Non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil d'administration (et conseils complémentaires)</li> <li>• Structure de fonctionnement établie par les conseils</li> <li>• Procédures internes de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syndicats</li> <li>• Systèmes d'audit ou de coordination (CPU, AMUE, AERES, etc.)</li> </ul>
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance mutuelle des acteurs</li> <li>• Réseaux informels</li> <li>• Culture d'ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés et systèmes concurrentiels</li> </ul>

Effectivement, tout genre de réforme, de restructuration, de soutien de conseils, est une forme de gouvernance, donc de montage de pouvoirs

Cependant, les universités fonctionnent d'habitude selon des valeurs, des normes et une mission publique sacrée respectée par les enseignants chercheurs,

Pour développer la structure et les enjeux de la gouvernance, il est primordial que les universités travaillent sur leur réforme spécialement dans le cadre des évaluations et des accréditations.

Ceci serait bénéfique pour la création de la valeur et en concordance avec la mission de l'université, qui est essentiellement la formation des étudiants et leur générant des rôles et des postes dans la société.

Ces réformes et restructurations devraient se faire dans l'entente et l'échange libre pour ne pas créer des tensions entre les acteurs, qui pourraient se sentir agressés et déçus (Dubet, 2009).

C'est effectivement l'importance de s'impliquer dans la culture d'assurance qualité qui absorbe le tout dans un même système

## 5. Les types de gouvernance

Dobbins et al. 2011 classent la gouvernance des universités selon trois types :

- 1) Le type axé sur le marché
- 2) Le type académique
- 3) Le type centré sur l'État

Ce premier type est effectivement celui qui nous intéresse pour notre étude, et qui démontre que les universités deviennent plus performantes quand elles agissent similairement à l'organisation économique présente et en concurrence sur le marché international.

Ceci donne un avantage aux étudiants de faire leur choix et incite les marchés à améliorer la qualité et diversifier les produits et services offerts par les universités (Jongbloed, 2003).

En effet, les caractéristiques de ce modèle par :

- Le partenariat avec le secteur privé et industriel
- Les Investissements dans le secteur financier
- Le déplacement de la responsabilité vers la marche

Contrairement au type académique, le contrôle et l'évaluation sont dirigés par le gouvernement, donc il y a abolition de l'auto évaluation, l'état ne se limite plus à signer des « contrats » avec les universités mais définit les tendances relatives à la recherche et à l'enseignement.

Cependant, l'Europe a connu plusieurs réformes dans le système de l'enseignement supérieur, à cause des développements suscités par le trajet de la Pologne, et des défis perçus grâce aux classements internationaux et spécialement le classement de Shanghai.

Ainsi, différents pays européens ont essayé d'installer de nouvelles lois qui permettent l'université à devenir plus libre, ainsi qu'à la participation de plusieurs acteurs comme les étudiants, les enseignants dans la prise de décision dans l'université.

Ces pays ont de même créé des comités pour la garantie de la qualité et pour le renforcement de la responsabilisation. Ce modèle européen est un exemple la progression, le développement d'une langue commune à travers les concepts d'évaluation, de la transparence, de l'assurance qualité, de l'accréditation et du financement.

Sachant que l'organisation hiérarchisée traditionnelle des administrations publiques décrite par Weber doit être réformée, l'autonomie des services devient le modèle inéluctable d'une gestion moderne, et le point décisif de cette évolution est

La mise en place d'un système de gouvernance qui permette aux dirigeants d'exercer à fond leur responsabilité et de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

En effet, le besoin d'un modèle de gouvernance idéal pour les universités européennes est cerné par deux orientations.

D'un côté, l'établissement d'un Espace Européen de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche marqué dans le processus de Bologne, la mise au service de l'économie de cet espace adaptée par la Stratégie de Lisbonne, a amené les universités à se concurrencer à travers leurs missions, donc la recherche, la valorisation, la formation et bien sur l'insertion professionnelle.

D'un autre côté, l'obligation des dirigeants à installer un système d'information adéquat pour mesurer les résultats, afin de démontrer les crédits, implanter une gestion projetée des compétences et des emplois et rapprocher ce système du type entrepreneuriat des valeurs de l'université

Ainsi, le développement de la fonction économique de l'université vient s'ajouter aux deux autres traditionnelles, la diffusion des connaissances et la production du savoir.

Dorénavant, les universités sont obligées de montrer les résultats de leurs diplômés en termes d'insertion professionnelle. Ceci se fait en collaborant avec le monde des affaires, et en établissant des relations avec les diplômés pour connaître leurs projets.

Cependant il devient impossible d'utiliser le système de suivi et de contrôle de résultats vu l'extrême difficulté pour mesurer le résultat des diplômés, ceci retombe sur la création même de gouvernance.

En effet, la multitude des parties prenantes ainsi que le volume d'objectifs à atteindre rend plutôt difficile la production d'un système unifié de production et de prise de décision.

En l'occurrence, le Ministère, selon Mintzberg, qui est la plus forte coalition du pouvoir externe, et qui exige la réalisation de plusieurs indicateurs, limite l'autonomie des dirigeants,

De même, l'étudiant n'est plus supposé juste acquérir du savoir et des connaissances, il doit aussi posséder des compétences et pouvoir en acquérir de nouvelles. Il est supposé savoir juger le contenu des cours et aussi évaluer ses enseignants ce qui a évidemment transformé le rapport enseignement / étudiant et donc aussi rendu moins aisée l'adoption d'un mode de gouvernance adéquat.

Désormais, L'université est devenue l'ensemble de ses parties prenantes, son financement dépend non seulement de sa recherche mais surtout des considérations politiques et économiques.

En France, le sujet des gouvernances est entretenu par plusieurs rapports publics émis par :

- L'administration (rapports IGAENR)
- Les institutions de la république (Cour des comptes, CESE)
- Le Sénat (rapport Fréville,..)
- L'Assemblée Nationale (rapports Claeys, rapport Appar, rapport Le Déaut.)
- Les consultations nationales (Rapport Berger)
- Le comité ad hoc (rapport de suivi de la LRU, rapport CNE, rapport AERES)

Au niveau européen, les débats à ce sujet dérivent de :

- La Commission Européenne
- Le parlement européen
- Les groupes de travail mis en place dans le cadre du Processus de Bologne

En plus, d'autres parties collaborent sur ce sujet, tel que les représentants des étudiants, les syndicats des enseignants, et surtout les chercheurs à travers les résultats de leurs études surtout dans le domaine du management public comme remarqué au colloque AIRMAP

De grands auteurs tel que Mintzberg et son modèle de l'organisation professionnelle ou Clark avec sa vision de l'université entrepreneuriale ont aussi discutés, analyses et critiques ce sujet

Tandis qu'en apparence l'enjeu de la gouvernance des universités est la mise en place d'un système d prise de décision et d'information optimal, néanmoins, le vrai enjeu est politique donc absolument un enjeu de gestion et de management public

Plusieurs articles se sont penchés vers les critères les plus important d'une bonne gouvernance universitaire, donc relier le NMP à la GPEEC, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les universités, et l'importance d'allier les représentants de toutes les parties prenantes.

## **6. Les formes d'organisation universitaire**

Les chercheurs ont spécifié plusieurs concepts des universités en tant qu'organisation. Les études renvoient à quatre modèles de base, qui ont aidé à créer des modèles hybrides.

Selon Darréon (2003), tous les modèles peuvent être regroupés sur un axe dont l'une des extrémités est le modèle axé sur le marché, et l'autre extrémité le modèle d'arène politique.

Cependant, Cette conception dissimule d'autres modèles existent comme l'université vue comme une communauté,

Les modèles de base sont les suivants :

- a. L'université comme une organisation professionnelle
- b. L'université comme une communauté
- c. L'université comme une arène politique
- d. L'université comme une entreprise dans un marché

*a. L'université comme une organisation professionnelle*

Ce modèle considère que les professeurs opérants en tant que professionnels et expert contrôlent les opérations académiques qui sont au sein de l'organisation.

Effectivement, ils sont les spécialistes du contenu des cours, des professionnels dans ce secteur exactement comme les médecins, les consultants, les avocats. Les professeurs contrôlent ainsi la recherche et l'enseignement. Ils agissent comme un entrepreneur à la tête de sa petite entreprise.

Dans ce modèle, le gérant de l'université est responsable de procurer les ressources nécessaires des professeurs afin qu'ils exécutent leurs fonctions principales.

Pour cela, les directeurs de l'université mettent en place des normes, des procédures et des règles qui respectent l'autonomie des professeurs et qui garantissent en même temps une productivité, un rendement et la création de supports en rapport avec la mission de l'université tel que les bibliothèques, bâtiments, etc., qui consolident ce système en consolidant ce système par des routines de gestion et des espaces réservés aux enseignants (Mintzberg, 1976).

Dans ce modèle, la gouvernance dépend fortement des codes de conduite et d'éthiques, c'est en fait une sorte de guide pour juger les comportements des individus et experts au sein de l'organisation.

Les critiques sur ce système parlent de sa rigidité, de sa lenteur et sa difficulté s'adapter aux changements et à l'environnement

### *b. L'université comme une communauté*

Lorsqu'on décrit une université comme une communauté, ceci reflète que là la vie universitaire est dépendante des relations entre les pairs, les professeurs qui s'intéressent à la science et qui veulent transmettre leurs connaissances et savoir aux étudiants.

Ainsi ce modèle met en avance le partage, la participation et la cogestion professorale.

En effet, les professeurs qui contrôlent la gestion momentanément désirent reprendre leur travail initial celui de l'enseignement et de la recherche.

Le succès de cette gouvernance se mesure par le degré de partage et de participation. Les moyens choisis pour ce modèle doivent mettre en relief cette culture et valoriser l'égalité et surtout la participation active dans le processus de décision. Pour cette raison, Certains appellent cette forme une « gouvernance partagée ».

Les critiques se basent sur la difficulté de ce système à gérer les conflits, la lenteur et la complexité des décisions afin d'atteindre un but.

Par contre Darréon (2003) trouve que ce modèle amène l'université à devenir un « entrepreneur » qui ne doit rendre compte qu'aux pairs de son organisation.

### *c. L'université comme une arène politique*

Dire que l'université est une arène politique, c'est effectivement dire que c'est un lieu où les individus et les groupes se mettent en conflit pour optimiser leurs intérêts.

Il est vrai que le groupe des enseignant reste le plus important, cependant il partage ce lieu avec d'autres groupes, tels que les étudiants, les administrateurs, les employés de tout genre.

Chacun de ces groupes doit savoir gérer ses soucis dans ce contexte compliqué et s'assurer que toutes les « parties prenantes » participent aux décisions.

Pour cela, il est clair que dans ce contexte les individus sont plus attachés à leur groupe qu'à l'université.



Dans une organisation pareille, la gouvernance de type politique où certains groupes dominent les autres grâce à leur place dans la hiérarchie sociale ou par rapport à leur nombre ou de la force de leur groupe. Il est possible que la gouvernance se fixe sur des alliances temporaires, occasionnelles ou permanentes pour contrôler le pouvoir.

Les critiques de ce modèle reposent sur la politisation de la vie universitaire, les conflits entre les groupes et la difficulté à garantir la priorité de l'université avant les intérêts de chacun des groupes.

#### *d. L'université comme une entreprise dans un marché*

Énoncer que l'université comme une entreprise mène à la placer dans un contexte de concurrence au marché afin d'acquérir des ressources financières, humaines et technologiques. Comme expliqué auparavant, les étudiants dans ce modèle-là sont les clients qu'il faut gagner et fidéliser, et les professeurs sont les ressources rares et mobiles. Le classement de l'université est un critère très important, il faut dans ce cas se soucier de son positionnement dans le secteur éducationnel.

Cette gouvernance est dominée par les problèmes de ressources humaines, financières, etc...

Ce modèle est très présent dans des pays comme le Canada, les États-Unis, Singapour, Malaisie, Japon, Hong Kong (Ka-Ho Mok, page 5).

Ceux qui critiquent ce modèle jugent que le concept de marché est inadapté aux universités; ils tablent sur l'importante mobilité des professeurs, leur dévouement à leur carrière plutôt qu'à l'institution et la grande dépendance de ce modèle par rapport aux ressources.

Pelletier accentue le fait que ce modèle fait de l'université « une organisation à visée d'abord instrumentale, dont les orientations sont déterminées par des besoins particuliers, et notamment par le marché et ses demandes de formation très spécialisées, ainsi il considère que cette conception de l'université « considère le savoir comme une marchandise, une valeur ajoutée à inscrire dans le circuit de la commercialisation » (page 73).

## SECTION II – LA GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS LIBANAISES

### 1. Les universités libanaises

Aujourd'hui, les universités au Liban reposent sur une ancienne architecture. Jusqu'à présent, les trois principales catégories d'agents considérées sont la direction de l'université, les enseignants et les étudiants. Éventuellement, il ne faut pas oublier les superviseurs du recteur et le personnel administratif. De la même manière, il faut donner de l'importance aux réseaux d'anciens élèves.

Avant de commencer à voir le système universitaire dans son approche par rapport à la gouvernance, il faudrait survoler l'état actuel des universités libanaises. Cette démarche va nous permettre de mieux évaluer le passé de nos établissements et l'état actuel de nos universités. Ces informations seront essentielles pour voir les principaux composants qui forment le modèle actuel afin de mieux réfléchir au nouveau modèle.

De nos jours, la qualité de la formation universitaire ainsi que la recherche scientifique est difficilement évaluable. L'information étant inadaptée entre la direction, les enseignants et les étudiants, l'environnement actuel est marqué d'incertitude. Les établissements libanais sont considérés comme une bureaucratie, au sens où les responsables prennent des décisions politiques. Il s'agit en fait de faire des choix stratégiques. Les responsables prennent des décisions techniques qui portent sur le choix des méthodes pédagogiques.

Ces choix techniques sont réalisés par les bureaucrates. Ces derniers sont en concurrence pour s'emparer des ressources et se basent sur des réseaux de transactions informelles. Selon Charreaux (1994), les réseaux verticaux (échanges de services informels qui sont fondés sur le concept de confiance) créés entre le supérieur et les inférieurs sont supposés améliorer la productivité. Les réseaux horizontaux qui sont créés entre les inférieurs seraient au contraire non productifs et les bureaucrates chercheraient à les renverser.

En fait, dans un pays comme le Liban, la poursuite du propre intérêt pour les dirigeants les incite à continuer un objectif d'enracinement. D'après Charreaux aussi, l'hypothèse d'enracinement permet de considérer que les réseaux verticaux sont un moyen pour le dirigeant de s'enraciner. Par ailleurs, beaucoup de personnes pensent que la lutte contre les réseaux horizontaux, finit par augmenter les coûts de coordination.

Dans certains cas, la politique d'enracinement qui existe aujourd'hui dans nos établissements mène à terme à une mauvaise performance, qu'elle se traduise par la création de réseaux verticaux ou le démantèlement des réseaux horizontaux.

Ainsi, la gouvernance des universités repose sur un modèle bicaméral, où les questions administratives se traitent souvent par un conseil d'administration, et que les questions touchant l'enseignement et la recherche se traitent par une instance académique, des commissions pédagogiques... La gouvernance universitaire, dans cette perspective, incite les universités libanaises, à la compétitivité, pour saisir les opportunités et offrir à leur communauté et leurs parties prenantes les réponses à leurs attentes.

Il est alors important de comprendre le rôle et la fonction assurés, d'une part au conseil d'administration, d'autre part aux autres instances, tel que les comités pédagogiques. Ceci en vertu des principes de bonne gouvernance, et le respect des rôles, fonctions et responsabilités de chacun. Il s'avère opportun d'actualiser les mesures de reddition de comptes auxquelles les universités sont soumises.

Enfin, il serait convenable de favoriser une saine gestion universitaire, dans la mesure où les compétences et expertises de chacun des membres internes et externes sont complémentaires, optimisées et participent à l'enrichissement de la bonne gouvernance universitaire.

Une gouvernance moderne des universités, consiste à créer un mode de gestion de l'université qui encourage l'entente, la responsabilisation, l'autonomie de tous les membres et l'union de l'ensemble du groupe de travail.

Un compromis doit être accepté entre une structure principale qui décrit les directions stratégiques de l'université et une indépendance essentielle qui mobilise l'ensemble des parties prenantes de l'université.

Il s'agit alors de penser le processus décisionnel au sein des universités, conduisant à l'émergence de l'offre de formation, en privilégiant une approche partenariale de l'organisation. La structure de répartition de la valeur ayant un effet sur la production des flux, la dimension organisationnelle revêt une importance toute particulière.

L'intégration des différentes parties prenantes permet alors de mesurer la contribution de chacun au processus de création de valeur, via le processus décisionnel.

Le management est un moyen de développer les universités, tenant compte des facteurs externes, et des performances individuelles ou collectives des parties prenantes qui les constituent. Celles-ci sont, en externe, les ministères et le monde socio-professionnel et, en interne, les enseignants chercheurs, qui assurent les fonctions principales de l'université, qui est l'enseignement (la formation) et la recherche ; les étudiants, qui ont une grande influence, notamment dans la gouvernance d'ensemble (places aux conseils...).

Ils sont au cœur des activités-clefs : apports en formation, diffusion des résultats de recherche, accompagnements pédagogiques divers, qualité de vie sur le campus, insertion professionnelle...

Ils sont des forces de dynamisation et de perturbation très importantes. Meneurs lors de conflits, régulateurs en pédagogie, ils peuvent être manipulés par certains enseignants, syndicats, forces et courants politiques, et entrer dans des luttes où on les prend comme alliés.

## **2. Les systèmes de gestion et modèles de gouvernance universitaires au Liban**

### *A- Le modèle politisé : l'exemple de l'Université Libanaise publique*

#### **Le choix des dirigeants**

---

L'université libanaise (UL) est la seule université publique au Liban et comprend 37% des étudiants dans le pays. Son recteur est nommé par le Conseil des ministres parmi cinq candidats désignés par le conseil universitaire et est suggéré par le ministre de tutelle, le ministre de l'Enseignement supérieur. Les doyens sont nommés selon la même procédure (Liban, 2009). Quant au chef de département il est élu par ses collègues du département.

Néanmoins, la structure de l'UL comprend un quatrième échelon hiérarchique qui n'existe pas dans d'autres universités arabes à savoir celui de directeur de branche.

Ce poste a été établi au lendemain du déclenchement de la guerre civile (1975-1990). Laguerre a causé la création de plusieurs branches pour chaque faculté, réparties dans les différentes régions et dans les deux secteurs de Beyrouth vu les dangers pour les professeurs, les étudiants et les employés de se déplacer entre les régions.

Or, une fois la guerre finie, les branches ont été maintenues. La loi 66/2009 a légiféré cette structure unique à quatre niveaux. Il existe aujourd'hui 47 directeurs de branches.

D'autre part, toutes les nominations se font conformément à la distribution confessionnelle : les doyens et les postes de directeurs sont répartis équitablement entre musulmans et chrétiens. Au sein de chaque groupe, les postes sont ensuite distribués selon les confessions dans des proportions fixées pour toutes les administrations gouvernementales.

Cet arrangement est supposé assurer un certain équilibre et de préserver les droits de toutes les confessions libanaises et d'éviter toute prédominance dans les fonctions publiques d'une communauté ou au contraire sa marginalisation.

Il s'applique aussi à la distribution des postes politiques (députés, ministres, Président de la République, premier ministre et chef du Parlement) et des hautes fonctions dans l'administration publique de l'État, y compris le poste de recteur de l'UL.

Toutefois, la guerre civile a aussi mis au pouvoir des chefs politiques qui monopolisent la représentation des confessions et les décisions relatives à la nomination des fonctionnaires d'État. Le recteur, les doyens et les directeurs de l'UL sont choisis de manière à préserver leur allégeance politique en échange de leur protection.

Dans ce sens l'ouverture des branches et la nomination des directeurs ont consacré la politisation de la gouvernance de l'UL depuis 1977. En 1997, la politisation a atteint la nomination des professeurs, lorsque le Conseil des ministres a décidé de transférer les prérogatives du conseil universitaire relatives à la nomination des professeurs au Conseil des ministres (Liban, 1997).

Ainsi, il est devenu impossible à un professeur débutant de connaître les procédures, les conditions, et les échéances relatives à son recrutement, cette décision étant soumise à la volonté des politiciens.

## **Les Conseils**

---

Le Conseil des ministres est l'instance la plus haute dans la gouvernance de l'UL. Le facteur politique influe non seulement sur les plus hautes instances de l'université mais aussi au niveau de la base, vu que les chefs politiques au pouvoir ont des partisans occupant tous les conseils au sein de l'université.

Le conseil universitaire comprend des doyens politiquement désignés et des représentants des enseignants qui sont politiquement élus. Le conseil de la faculté regroupe les directeurs des branches et des représentants des enseignants qui sont politiquement élus au niveau de la faculté.

La représentation politique des autorités se trouve aussi au niveau de la ligue des professeurs (similaire à un syndicat). Pourtant, cette ligue parvient à joindre à la fois la représentation des politiciens, la défense des droits des enseignants et la protection des libertés académiques.

Les développements historiques qui ont présidé à la formation de cette ligue et à la définition de son rôle lui ont permis de relever ce défi mais sortent du cadre de cette étude.

### **Le chef de département**

---

Les chefs de départements se réunissent en conseil de la branche, présidé par le directeur, mais ils n'ont aucun rôle au niveau du conseil de la faculté. Le département débat des affaires internes, comme la répartition des cours et ne possède pas de budget ou de secrétariat propre à lui. Comme il est au bas de l'échelle, le département est fortement marginalisé.

En somme, la gouvernance de l'UL peut ressembler à la gouvernance de l'université tunisienne en ce qui concerne les élections (au niveau du département) et le syndicat. Mais, elle est complètement différente quant à la désignation des autres dirigeants et de son financement. Il est vrai que le financement gouvernemental est décidé par le ministère des Finances, mais du moment que les allocations sont décidées, l'université contrôle les dépenses selon un système financier préétabli.

Cela fait que le président de l'université possède de grandes prérogatives en dépit du morcellement de l'université en branches. Tous ces indicateurs montrent que l'UL est loin de faire partie de la catégorie académique ou de celle orientée vers le marché.

L'exemple qu'elle donne n'est qu'une variante spécifique du type centré sur l'État, mais moins étatique, quand on le compare aux autres exemples. Dans ce modèle, l'université est politisée à tous niveaux.

## *B- Le modèle communautaire : l'exemple des universités privées*

Il y a bon nombre d'exemples, tel que l'Université Saint Joseph (USJ), l'Université Saint Esprit de Kaslik (USEK), l'Université Islamique du Liban (UIL) et d'autres. Les pères jésuites ont établi l'USJ, en 1875, l'ordre maronite a fondé l'USEK et le Conseil chiite suprême a établi l'UIL. Ces affiliations ont d'importantes implications quant à la gouvernance de l'université.

Le fondateur ou propriétaire de l'université désigne le recteur. A l'USJ le conseil universitaire propose trois candidats parmi les pères jésuites. La Compagnie de Jésus choisit alors l'un d'eux. Comme le décrit M. Nasr (2011) : *« Au haut de l'échelle se situe le recteur de l'université, clef de voûte du système, il réunit tous les pouvoirs et prépare les décisions exécutées par les services généraux de l'administration centrale. Il est secondé par son conseil de vice-recteurs, par les directeurs des services de l'administration centrale et par le Conseil Restreint de l'université (dont 4 membres sont élus par le Conseil de l'Université). Cet ensemble de corps forme le Rectorat, autorité supérieure de l'université, qui centralise tous les pouvoirs et prend les décisions les plus importantes, promulguées par le recteur. »*

Des élections peuvent avoir lieu mais la règle d'or est la nomination et la loyauté au recteur et à la partie qui l'a nommé. Le recteur est le « père » dont le halo s'étend à toute l'université. Les recherches, le salaire des professeurs, les promotions, les normes de qualité et le financement... sont tous approuvés un à un par le président.

D'une manière ou d'une autre, nous pouvons dire que l'institution communautaire ressemble à l'institution commerciale : un grand nombre de contractuels et un petit nombre de professeurs à plein-temps (20% uniquement à l'USJ par exemple), la soumission des rangs inférieurs aux rangs supérieurs, etc. Il existe cependant deux différences.

Le premier est que, dans le modèle commercial, le recteur exerce une autorité formelle, il a le pouvoir de signer. Dans le modèle communautaire le recteur exerce aussi le pouvoir et l'influence. Il a des adeptes et des fidèles au sein de l'université, par conviction et par foi, il incarne le message de l'université et la partie qu'il représente.

La deuxième différence est que le propriétaire dans le modèle commercial investit financièrement dans l'enseignement supérieur et adopte les options du marché et ses valeurs. Alors que le propriétaire dans le modèle communautaire a une mission (sociale, religieuse et même politique).

C'est ainsi que s'élargit ici la portée des dépenses, des activités, des recherches, des participations aux événements intellectuels ou sociaux et de l'enseignement des sciences sociales et humaines.

### *C- Le modèle autonome*

Dans le modèle autonome, il existe un « comité d'administrateurs (Board of Trustees-BOT) composé de personnalités publiques et académiques ainsi que d'hommes d'affaires de différentes nationalités (américaine, arabe et libanaise). Ce modèle s'applique à l'Université américaine de Beyrouth (AUB) et l'Université Libanaise Américaine de Beyrouth (LAU). Les universités de ce type se nourrissent des traditions américaines dans la gouvernance de l'université, l'organisation des programmes, l'orientation libérale, l'autorité de la loi, la documentation, l'institutionnalisation, etc.

Quant aux universités non publiques, elles sont polarisées soit en direction du marché, soit par un organisme communautaire, ou les deux à la fois. Le produit de cette bipolarité entre la politique et le marché est la perte d'autonomie, la faiblesse des libertés académiques et la détérioration de la qualité. C'est ainsi qu'on peut comprendre pourquoi les universités arabes sont marginalisées dans les classements internationaux.

Ainsi, la gouvernance des universités repose sur un modèle bicaméral, où les questions administratives se traitent souvent par un conseil d'administration, et que les questions touchant l'enseignement et la recherche se traitent par une instance académique, des commissions pédagogiques... La gouvernance universitaire, dans cette perspective, incite les universités libanaises, à la compétitivité, pour saisir les opportunités et offrir à leur communauté et leurs parties prenantes les réponses à leurs attentes.

Il est alors important de comprendre le rôle et la fonction assurés, d'une part au conseil d'administration, d'autre part aux autres instances, tel que les comités pédagogiques. Ceci en vertu des principes de bonne gouvernance, et le respect des rôles, fonctions et responsabilités de chacun. Il s'avère opportun d'actualiser les mesures de reddition de comptes auxquelles les universités sont soumises.

Enfin, il serait convenable de favoriser une saine gestion universitaire, dans la mesure où les compétences et expertises de chacun des membres internes et externes sont complémentaires, optimisés et participent à l'enrichissement de la bonne gouvernance universitaire.



## SECTION III – LE LIBAN ENTRE UNE ANCIENNE ET UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Dans ce chapitre, nous nous attarderons sur le développement de la problématique qui soulève la gouvernance au sein des universités privées dans une culture libanaise. La question qui se pose est : *quelle est la meilleure méthode de gouvernance à appliquer visant à améliorer l'insertion professionnelle ?*

Cette problématique vise un double constat d'où dans un premier temps, les gouvernements font plus confiance aux universités pour leur garantir des formations relatives aux requêtes du marché (Nehmé et al., 2015) et dans un second temps sur la valeur ajoutée qu'apporte un personnel qualifié suite à la qualité de l'enseignement supérieur (Allouche et al., 2004).

Les objectifs de ce chapitre s'avèrent :

- a. Analyser la situation du système universitaire au Liban en s'attardant sur ses forces et ses faiblesses ;
- b. Étudier les différentes pratiques de gouvernance momentanée au sein des universités et proposer de nouvelles pratiques plus adéquates et ciblées en se basant sur les systèmes qui ont connu du succès tels que la France, le Maroc, la Tunisie, etc.
- c. Reconnaître les meilleures méthodes de gouvernance qui amélioreraient les affaires ainsi que la concurrence entre universités nationales ;
- d. Émettre des recommandations qui ont pour but d'harmoniser les différentes pratiques de gouvernance entre les établissements universitaires et coordonner entre la formation et les besoins économiques ;
- e. Proposer un nouveau modèle de réforme générale au système éducatif au Liban.

En effet, de nos jours, l'architecture des universités libanaises s'avère toujours ancienne, d'où les facteurs principaux sont la direction, le corps enseignant et les étudiants soient-ils anciens ou actuels. Une certaine incertitude régie toujours ces différentes catégories étant donné que la bureaucratie règne au sein des établissements libanais. Du coup, ce sont décisions politiques, stratégiques, tels que la mise en place des DEA et DESS et des décisions techniques dans la pédagogie qui entrent en concurrence en ayant recours transactions informelles en vue de gérer les ressources. Les réseaux verticaux, fondés sur la confiance entre supérieurs et employés inférieurs améliorent la productivité, alors que les réseaux horizontaux entre employés minimisent le taux de productivité. (Charreaux, 1994)

## 1. La nouvelle gouvernance des universités libanaises

Vu le développement et la mondialisation, il s'avère important de remettre en question l'ancien modèle de gouvernance, surtout dans les domaines de la recherche et de l'enseignement. Et ce, dû aux choix et décisions difficiles qui s'appuieraient sur des processus et indicateurs transparents, comme sur la diversité des conditions disciplinaires.

La gouvernance se définit par la collectivité et la réflexion sur un sujet réparti sur différents membres de l'université que le recteur devrait savoir gérer, impliquer et déléguer ses pouvoirs ayant cette même ambition entre les différents acteurs qui se présentent.

Donc, loin de la monopolisation, la nouvelle gouvernance, englobant la confiance, le travail d'équipe, le dialogue, la responsabilité et la diversité, devient fiable et plus adaptés sur tous les niveaux, voire dans la politique, l'administration tout comme au sein des universités.

Pour cette même raison, et suite à la mondialisation rapide, les universités libanaises accroissent l'ouverture et la diversité qui se montre importante au sein de leurs établissements au niveau des différentes filières et disciplines, soient-elles en sciences sociales, ingénieries ou sciences médicales, sans oublier la délocalisation qui pourrait même améliorer la situation des nouvelles villes.

Dans le XXIème siècle, la gouvernance consistait à gérer et encourager l'entente, les compromis la collectivité du groupe et l'autonomie de chaque membre qui décrivaient les stratégies élaborées et l'indépendance des composantes, ce qui apportait des avantages et de l'efficacité sur la décision du recteur et de son groupe professionnel.

Cependant, cette nouvelle structure de pilotage induira à une administration solidaire ne se souciant que du développement de l'université, ce qui mobiliserait le personnel et engendrerait une collaboration sur les questions fondamentales, politiques et stratégiques, gardant les problèmes mineurs à des petits comités qui les gèreraient.

Au Liban, en vue d'éviter la répétition d'un même travail qui diminuerait l'énergie et le temps des employés, une nouvelle structure de décision ajustée et cohérente de méthode d'analyse, d'évaluation et gouvernance devrait être appliquée.

Cette même méthode devrait s'abstenir des redondances et se concentrer plutôt sur l'allocation des tâches spécifiques à chaque membre de l'équipe. Ce processus implique une efficace concentration se rapportant aux obligations essentielles des universités : l'enseignement et la recherche.

Trois pôles sont introduits en guise de réaliser notre objectif : l'administration, la recherche et la formation.

Trois vice-présidents prendront en charge les trois pôles ci-dessus. Ces trois individus seront chargés des interventions aux niveaux des conseils d'administration et scientifique d'où le vice-président du conseil scientifique se chargera de tous les niveaux de la politique de recherche de l'établissement, alors que le second responsable se chargera de la politique d'enseignement de l'université.

Les vice-présidents ainsi que les chargés de mission assisteront à des réunions hebdomadaires sachant que la priorité sera accordée au pôle de la recherche qui est en fin de compte la base des trois pôles.

Donc, l'administration de l'établissement universitaire sera assurée par le recteur, le conseil administratif, le conseil scientifique et le conseil d'avis qui apporteront respectivement les décisions, les délibérations et les différents avis.

En d'autres termes, sachant que les deux conseils restants jouent le rôle de consultant aidant le conseil d'administration dans sa décision, ce dernier joue le rôle de stratège, s'ouvrant au monde extérieur.

Ainsi, ces compétences sont étendues : il a l'autorité de délibérer au sujet des formations et de la recherche, de répartir les tâches, voter et approuver tout genre de documents financiers.

## 2. Le recteur dans la nouvelle gouvernance

Comme déjà mentionné, les universités au Liban se divisent en deux : l'université publique, qui est l'université libanaise, et les universités privées, qui sont autour de 48 universités.

En général, à l'université libanaise financée par l'état libanais, le recteur est membre du corps professoral.

Par contre, dans les universités privées, le financement s'effectue par les scolarités des étudiants.

De même, le développement des membres administratifs attachés, améliorant la collaboration et les relationnels joue un rôle important dans l'évolution des établissements privés.

En effet, jusqu'aujourd'hui, l'ancienne gouvernance créait un réseau de subordonnés qui consolidait la position du recteur tout en élaborant un lien de fidélité.

Le cas même s'applique entre enseignants et recteur, surtout au niveau de la fidélité. Le recteur peut recruter des enseignants qu'il connaît déjà qui s'avèrent dépendant de l'université en appliquant une politique de récompense-loyauté.

Ainsi, les promotions se baseront généralement sur l'implication et les heures de travail effectif, ce qui faciliterait un appel et une éjection facile des enseignants vacataires en cas de conflit.

De même, le recteur pourrait mettre fin aux réseaux de confiance horizontaux entre les enseignants et se concentrer plutôt sur les réseaux verticaux.

Les éléments de cette ancienne gouvernance mettent en relief une formation peu académique ce qui s'oppose à la politique de recherche fiable, ce qui doit être éliminé dans la nouvelle gouvernance.

Dans la nouvelle gouvernance, le conseil d'administration devrait comprendre des enseignants, des étudiants, des membres de l'administration ainsi que des partis externes. Son rôle se base sur l'élaboration d'un programme pédagogique et un autre de recherche d'une manière stratégique selon les requêtes de l'université.

Ainsi, dans cette nouvelle gouvernance, le recteur doit forcément être un enseignant-chercheur, doit être élu par le conseil d'administration dominé par les enseignants. Son mandat a une durée de 4 à 6 ans renouvelables une seule fois et il n'aura que peu d'avantages en tant que recteur. Une fois son mandat a pris fin, le recteur reprend sa position initiale d'enseignant-chercheur.

En ce qui concerne les enseignants titulaires, ils sont votés et promus suite à leurs travaux de recherche malgré le veto décidé par le recteur, qui n'aura donc pas d'influence sur les promotions.

En conclusion, la stratégie d'enracinement ne doit point être le motif du recteur dans la nouvelle gouvernance.

Cependant, son attitude et son relationnel avec ses collègues doivent être basés sur le respect et l'entente, comme il devrait maintenir son expertise et sa qualification pour coordonner, attribuer les activités de ses collègues et garder ses compétences en tant qu'enseignant-chercheur.

### 3. L'enseignant dans la nouvelle gouvernance

Selon Charreaux (1994), un enseignant se valorise en fonction de son aptitude pédagogique, ses compétences et motivations à l'égard des recherches, son relationnel et son savoir-faire en administration.

A titre d'exemple, un enseignant en DEA a forcément acquis ses compétences à travers sa formation universitaire, son expérience professionnelle et sa recherche.

Dans le domaine de la recherche surtout, les promotions se basent sur le travail effectué ; c'est pour cette raison que les enseignants ayant comme but d'obtenir un travail dans une autre université devraient avoir un dossier de qualité basé sur leurs recherches scientifiques.

Cependant, au Liban par exemple. Plusieurs profils se présentent : les uns se concentrent sur leur relationnel auprès du recteur pour aspirer à avoir une promotion.

En effet, dans une société bureaucratique, c'est plutôt la possession de responsabilités administratives qui manipule la promotion et non la recherche.

Finalement, la présence obligatoire diminue la diversification des activités des enseignants dans universités privées, ce qui accroît leur dépendance et leur fragilité.

#### **4. L'étudiant dans la nouvelle gouvernance**

L'étudiant poursuivant ses études vise à acquérir et développer des compétences techniques ou managériales qui lui seront utiles lors du début de sa fonction au sein d'une organisation : les compétences techniques sont développées par les connaissances scientifiques des enseignants, alors que les compétences managériales, acquies par le corps professoral se base sur le commandement, la coordination et la prise d'initiatives.

D'ici, une différence majeure est mise en relief au sein des universités privées : les universités prestigieuses basent leurs valeurs ajoutées sur le relationnel que l'étudiant développe au cours de sa formation universitaire due à son appartenance à l'université de renommée nationale.

De même, l'appartenance au réseau des anciens dans une université prestigieuse affecte le capital social qui jouerait un rôle dans les fonctions de haut niveau ensuite.

Finalement, en dépit de l'acquisition des compétences et des savoir-faire scientifiques, les universités ont aujourd'hui la responsabilité de préparer leurs étudiants aux responsabilités de haut niveau.

## **5. Les vice-recteurs dans la nouvelle gouvernance**

Suite à des consultations, les vice-recteurs académiques sont élus par le conseil d'administration, alors que les autres vice-recteurs, ils sont élus par les comités de sélection dépendamment des postes professionnels disponibles.

Le rôle du vice-recteur est de remplacer le recteur lors de son absence, prendre en charge et remplir sa position de conseiller du directeur au niveau des études et des recherches.

D'ailleurs, le vice-recteur est responsable de la planification et du développement universitaire, y compris les activités continues, de l'élaboration et de la mise en place d'une vision partagée pour cette communauté ainsi que du budget annuel de l'université.

Le vice-recteur a comme devoir de remplir et d'assumer ses tâches avec motivation en collaborant et coopérant avec ses collègues en vue de bien pouvoir accomplir la vision partagée de cette communauté.

De même, le vice-recteur a pour objectif de promouvoir le développement de l'université en améliorant la vie étudiante, de comprendre quelques services relatifs à l'expérience universitaire des étudiants et à leurs vies professorales, et d'offrir finalement le soutien scolaire des facultés au niveau des programmes, échanges, formations professionnelles, leadership, etc.

## **6. Le secrétaire général dans la nouvelle gouvernance**

Le secrétaire général dépend du recteur au niveau des activités opérationnelles et soutient constamment le conseil d'administration dont les membres pourraient se trouver en désaccord.

Le secrétaire général régit en tant que responsable de la réglementation institutionnelle comme en tant qu'indépendant.

Pour éviter tout éventuel conflit, il doit suivre toutes décisions prises par le recteur et gérer les services administratifs, participer avec voix consultative à tous les conseils de l'université, sachant que ses contributions concernent surtout la gestion des étudiants et des enseignants, la gestion financière, la gestion du patrimoine et des ressources humaines, en apportant des améliorations et des modernisations continues à cette gestion.



## 7. La nouvelle gouvernance et ses conséquences

Étant donné que l'ancienne gouvernance donnait le rôle dominant au recteur qui soutient le développement des activités amplifiant ainsi son indépendance et augmentant ainsi l'intérêt personnel par rapport à la recherche alors que la nouvelle gouvernance attribue ce rôle dominant au corps enseignant, les deux types mettent en relief la stratégie de développement ainsi que les conflits induits.

Dans la nouvelle gouvernance, un recteur ne cesse d'être un enseignant-chercheur, donc le développement se base généralement sur les initiatives de chaque enseignant.

Ce développement s'appuie sur la recherche qui reste indépendante et autonome, comme dans le cas d'un laboratoire associé à l'université-même ou au CNRSL (Centre National de la Recherche Scientifique au Liban).

Cependant, cette structure porte aussi des conflits internes comme le conflit entre les politiques de formation et de recherche, lors des recrutements par exemple, et le conflit entre le développement pédagogique et l'intérêt des enseignants basé sur des critères scientifiques.

## 8. L'avenir de la recherche au Liban dans la nouvelle gouvernance

Actuellement, les universités font face à des défis au niveau de la croissance et des savoirs, surtout avec la mondialisation.

Ceci démontre que les universités ont besoin de formation et de la spécialisation au niveau de la recherche surtout face aux attentes des entreprises spécialisées en haute technologie.

Ainsi, la concurrence s'accroît à l'international, d'où les besoins des universités se portent sur l'autonomie et la capacité d'adaptation rapide en vue d'améliorer la formation et la recherche qui constitue une importante base d'expériences.

Comme déjà mentionné, le système universitaire accroît l'acquisition des compétences scientifiques et techniques ainsi que la recherche scientifique, d'où la distribution des tâches amènerait l'individu à effectuer des fonctions relatives au domaine de la haute technologie.

La solidité des universités libanaises relève sur le domaine de la recherche limitant ainsi les compétences des enseignants, ce qui explique le recrutement des enseignants-chercheurs.

Cependant, au Liban, suite au manque des moyens de recherche et la longue séparation des enseignants de ce domaine, les enseignants rejettent toujours la performance dans le domaine de la recherche ce qui crée le conflit enseignement-recherche.

Ainsi, trois inconvénients se présentent à ce niveau :

- La limitation de toute innovation
- Le recule dans le renouvellement de l'enseignement
- L'apport d'une image loin d'être scientifique, voire professionnelle de l'enseignement

Pour cela, les éléments suivants sont mis en place pour gérer et améliorer ce système : de prime abord, l'internationalisation des programmes et les échanges des étudiants mènent à adopter les normes appliquées à l'international au niveau duquel les compétences scientifiques des enseignants sont primordiales.

De même, l'accroissement du nombre d'universités privées a obscurci l'avenir d'autres qui sont elles aussi privées.

Cependant, le nombre de diplômés s'accroît suite à l'amélioration des réseaux de diplômés et la crédibilité des formations en recherche scientifique.

Finalement, les crises d'emploi et financières qui atteignent les diplômés dans les pays arabes incitent les étudiants à poursuivre leurs formations en espérant le meilleur pour l'année suivante.

Ainsi, les universités repensent à une restructuration qui consoliderait leurs positions et accentuerait les formations de recherches en développant les réseaux diplômés-diplômés.

## SECTION IV – LA QUALITE ET L’ASSURANCE QUALITE

La qualité dans les institutions d’enseignement supérieur s’avère très importante à l’échelle internationale. En général, la dépendance financière et administrative est un élément majeur au niveau des universités soient-elle publiques ou privées. En effet, la gouvernance se voit sur les niveaux de la responsabilité, la transparence et la collaboration. Cependant, l’assurance reste mineure étant donné que ce sont les initiatives qui accroissent la qualité, les programmes et les ressources disponibles dont l’unique source de financement est la scolarité des étudiants.

Au niveau universitaire, les ressources physiques, locales et les ressources d’équipement restent toujours peu disponibles ce qui mène à la réflexion au sujet de la recherche institutionnelle.

De même, différentes admissions existent entre les étudiants appartenant à la filière scientifique et ceux appartenant aux sciences sociales ce qui dévalorise l’enseignement au niveau de ces dernières. Au niveau des départements scientifiques même, un manque de production est mis en relief, démontrant ainsi le manque d’intérêt malgré le corps enseignant existant.

Il s’avère aussi important de différencier entre l’assurance qualité et le contrôle qualité au niveau national, le système d’assurance qualité étant primordial. Le système de certifications géré par des dialogues entre différents acteurs engendre une meilleure qualification induisant ainsi à la réussite.

Sachant que les certifications couvrent tous les niveaux d’éducation, une certification en enseignement supérieur intégré ne signifie pas qu’un individu a les ponts ouverts relatifs aux types d’apprentissage tertiaire. D’où une réflexion relative à l’enseignement supérieur intégré, y compris les études additionnelles qui complètent les besoins du marché reste fondamentale.

L’étudiant devrait être ainsi impliqué dans les différents systèmes universitaires dont la gouvernance et l’apprentissage. Un étudiant devrait s’engager dans le système d’assurance qualité ainsi qu’au niveau de l’apprentissage en étant évalué ce qui requiert la mise en place du dialogue et des formations pour devenir ensuite une force proposant des changements.

Pour cela, il est important de développer la reconnaissance des certificats et des diplômes pour avoir un impact sur l’employabilité, la mobilité et la mondialisation.

## 1. L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : Définitions

En général, la qualité des programmes et des systèmes nationales des formations est développée par les processus et mécanismes de l'assurance qualité au niveau de l'enseignement universitaire. Cette dernière est un outil permanent qui a pour but d'évaluer le système et les programmes de l'enseignement supérieur.

Deux types d'assurance qualité sont du coup mis en relief : l'assurance qualité interne désignant les pratiques relatives à l'établissement et l'assurance qualité externe qui fait référence à l'assurance d'un organisme externe (Vlăscesanu, Grünberg et Pârlea, 2004).

Cette notion, provenant du domaine économique, est utilisée depuis 1990 en enseignement supérieur, même si ses pratiques sont appliquées des décennies auparavant. Selon Harvey (2008), la notion d'assurance qualité est entièrement nouvelle dans certains pays malgré son application depuis vingt ans dans d'autres.

Cette méthode pourrait même désigner les moyens mis œuvre pour reconnaître les qualifications, diplômes et formations entre différentes institutions. Ainsi, Knight (2003) établit des liens entre la reconnaissance des qualifications et la méthode d'assurance qualité.

### *a. Définition de l'assurance*

Cette notion est perçue sous divers angles. Fave-Bonnet (2007) la perçoit comme étant une évaluation, la garantie et le management de la qualité. Tout comme l'évaluateur, le certificateur et le gestionnaire n'assument pas les mêmes fonctions, Fave-Bonnet confirme que ces trois concepts sont différents. En effet, le premier couvre la question du « comment mesurer la qualité », alors que le deuxième se demande « comment la garantir » et le troisième s'intéresse à son obtention.

Ces trois questions sont présentées dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 13. Trois sens associés à l'assurance qualité*

<b>Terme</b>	<b>Question</b>	<b>Objectif</b>	<b>Action</b>
Évaluation de la qualité	Comment mesurer la qualité ?	Mesurer la qualité	Mettre en œuvre une évaluation

<b>Terme</b>	<b>Question</b>	<b>Objectif</b>	<b>Action</b>
Assurance de la qualité	Comment garantir la qualité ?	Montrer que la qualité existe	Vérifier la qualité
Management de la qualité	Comment obtenir la qualité ?	Gérer la qualité	Mettre en œuvre une procédure et une culture de la qualité

Source : Adapté à partir de (Fave-Bonnet, 2007)

### *b. Définition de la qualité*

Chaque auteur perçoit la qualité de différente façon. Selon Martin et Stella (2007), deux perceptions différentes se présentent :

- Le respect de normes, soient-elles minimales ou d'excellence, se repose sur la capacité de définir et de quantifier les différents aspects de l'enseignement supérieur et de forcer les mêmes normes au niveau de toutes les institutions
- L'adaptation à l'objectif visé, étant donné que le but diffère d'un établissement à un autre et que l'évaluation ne se base pas sur les mêmes critères, mais dépend plutôt de l'analyse du contexte

Pour Bogue (1998), la qualité est définie sur trois niveaux :

- La qualité en tant qu'excellence : ce qui relève de la concurrence entre établissements
- La qualité en tant que mission : qui dépend donc de l'atteinte des objectifs
- La qualité en tant que valeur ajoutée : accentuant ainsi l'apprentissage et les résultats

Quant à Harvey (2008), il définit la qualité en la rassemblant à l'exceptionnel tout d'abord, puis à la perfection d'où l'absence de toute carence, à l'aptitude de la fonction qui signifie être capable de remplir la mission entièrement, à la rentabilité et finalement en la rassemblant à la transformation d'où l'évaluation et l'amélioration des étudiants.

Malgré les différentes définitions qui se présentent, cependant on remarque une certaine similitude de parenté et d'évolution au niveau des synonymes de la qualité soit-elle relative à l'objectif comme l'ont défini Martin et Stella en 2007, à la mission selon Bogue (1998), à la fonction (Harvey, 2008) ou même à l'excellence (Koslowski, 2006), sachant qu'en fin de compte, la qualité a été assimilée à l'adaptation de la mission depuis 1980.

## 2. L'assurance qualité dans les universités

Étant donné que l'assurance qualité s'avère une garantie de l'amélioration de l'enseignement et du système universitaire, tout membre de l'état, de l'université publique, de l'université privée, étudiant, famille, etc. ont rôle de lutter contre tout type de tricherie ou de qualité médiocre qui ralentiraient l'amélioration et le développement requis et cela, suite aux analyses se basant sur l'assurance qualité externe (2007).

Harvey (2008) met en relief quatre fonctions de l'assurance qualité :

- Reddition de comptes : veiller sur le bon fonctionnement des responsabilités de service, assurer la bonne formation comme promis et assurer des renseignements au grand public pour que les prestataires de fonds puissent penser à leurs allocations ;
- Contrôle : établir l'intégrité au sein de ce même secteur
- Conformité : veiller au bon fonctionnement des procédures et des pratiques des établissements
- Amélioration : inciter l'intégration et le changement

### 3. Les pratiques d'assurance qualité et la qualité de la formation

Vu le lent cours des changements dans le domaine éducatif et la difficulté à séparer tout genre d'influence des mécanismes de l'assurance qualité (Tremblay et Kis, 2008 et Harvey 2008), il est difficile de vraiment distinguer l'impact de ce processus sur la qualité de la formation.

Selon Harvey (2008), l'impact des pratiques d'assurance qualité se traduit par l'élaboration des documentations éducatives, des rapports malgré le fait que la documentation ne soit en effet pas un facteur de changement au niveau de la qualité de formation.

Des représentants du Réseau international des agences d'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur (INQAAHE) ont affirmé qu'il reste toujours un certain impact substantiel qui relève de l'assurance qualité sur l'enseignement et l'apprentissage. Cela en se basant sur la légitimité d'aborder le sujet de l'enseignement, l'évolution des méthodes d'apprentissage et des normes et les ajustements des programmes, l'évaluation continue et globale des cours et des procédures, et finalement, l'affection à l'égard des étudiants.

Cependant, dans le processus d'assurance qualité, on ne peut se baser uniquement sur les effets unidimensionnels (Stensaker, 2007), mais plutôt sur :

- Le pouvoir : le leadership, voire la centralisation des informations et la clarification de la hiérarchie
- Le professionnalisme : suite aux répétitions et aux manuels de règlements
- La transparence : d'où l'augmentation du taux d'information sur l'enseignement supérieur en guise d'avoir de meilleures décisions
- Les relations publiques : par lesquelles on se promouvait et se valorise au niveau de la concurrence internationale

En effet, selon Tremblay et Kis (2008), l'application des mécanismes assurance qualité ont un impact positif sur la qualité d'enseignement et d'apprentissage dans différentes situations. L'application de cette méthode génère ces effets lorsqu'elles se concentrent sur l'autoévaluation, le respect de certaines conditions ainsi que la relation entre les pratiques internes et externes. Les mêmes auteurs affirment aussi que l'évolution la plus rapide lorsque le processus externe et les activités d'amélioration internes se lient.



#### 4. Les limites de l'assurance qualité

Étant donné que la notion d'assurance qualité est tirée du domaine industriel, cette dernière porte toujours une conception entrepreneuriale à l'éducation, perçue comme un avantage au domaine universitaire. Selon Etzkowitz et Leydesdorff (1997), l'université et l'industrie se complétaient grâce au gouvernement en vue de préserver la culture tout en menant au bon fonctionnement des activités de recherche en vue d'accroître les richesses.

Dans cette même logique, la vision stratégique des états européens suppose que les universités européennes soutiennent la concurrence d'où ils affirment que c'est dû à la concurrence et à la compétition que la qualité de service et l'excellence vont être réalisés.

Pour cela, il faudrait bien choisir la cible d'étudiants étrangers. (Bruno, Clément et Chaval, 2010). Ainsi les pays de ce continent ont ratifié les lignes insistant sur les dispositifs de qualité et de résultats dans le processus de Bologne.

Selon un autre point de vue, Vinokur (2005) perçoit l'assurance qualité comme étant une méthode de pilotage emprunté aux entreprises et appliqué dans les universités.

Pour cette raison, le système appuie les diverses missions qu'assignent les entrepreneurs étrangers. Cette méthode génère une crainte à l'égard de la standardisation des universités ainsi que de la perte de la culture.

Ainsi, des systèmes regrettent la mondialisation de ces pratiques qui ont minimisé les différences entre les systèmes d'enseignement supérieur et la limitation des objectifs propres à chaque institution et à chaque système (Jaroszewski, 2011).

Par ailleurs, Bruno, Clément et Laval (2010) perçoivent une homogénéité dans le processus d'assurance qualité et une généralisation dans les critères d'autoévaluation. Ces dernières sont assimilées à une normalisation gestionnaire et un alignement de toutes les formations induisant à de meilleures opportunités d'emplois et parfois à des professions lucratives.

Ainsi, l'internationalisation réduirait les différences nationales de l'assurance qualité tout en réduisant les marges de politiques nationales, d'où la question de la capacité à répondre aux besoins régionaux et nationaux se pose (Jaroszewski, 2011). C'est pour cela qu'il faut tenir compte des différences culturelles régionales en standardisant les outils uniquement souples au niveau de l'assurance qualité.

## 5. Les classements

Durant les dernières années, les pays ont connu une apparition des sociétés civiles en tant qu'acteurs d'assurance qualité, quoiqu'informelle et hors de l'assurance qualité nationale, au cours du classement du développement institutionnel à l'égard des entreprises commerciales (Usher et Savino, 2006 ; Marginson, 2007).

Selon Salmi et Saroyan (2007), les classements sont dûs au développement de l'enseignement de masse, l'intégration des prestataires de formation, la mondialisation de l'enseignement supérieur, les effets économiques et les demandes de la responsabilisation, de l'efficacité et de la transparence.

Maints auteurs ont dénombré plusieurs classements d'universités à l'échelle nationale, internationale, ou à une échelle plus ciblée.

Malgré l'ancienneté des classements (XXème siècle aux États-Unis), ils constituent toujours un impact dans les pays industrialisés où les classements sont toujours publiés dans les journaux et les revues, portant des indicateurs d'entrée, de processus et de sortie, en reflétant respectivement la mise en place du système, son fonctionnement et son impact.

De même, les classements, prenant en compte la conception de l'excellence, se basent aussi sur des examens, reflétant la contribution ainsi que la perception de la réputation de tel établissement (CCA, 2009).

Néanmoins, les critiques prennent toujours place ainsi que des violentes polémiques qui pourraient inciter les boycotts et des poursuites (Salmi et Saroyan, 2007).

Parmi ces critiques :

- ✘ L'absence de consensus définissant la qualité des classements
- ✘ L'absence de distinction entre les différents genres d'établissements
- ✘ La pondération, pouvant être ajustée, rendant impossible la comparaison des résultats
- ✘ Les différences de classements entre deux établissements distincts

En effet, les caractéristiques communes que perçoivent les établissements comme avantages sont la même langue officielle d'où les résultats de la recherche seraient diffusés dans la même langue, l'adoption du même système universitaire à vocation de recherche tel que le système américain et les élites qui attirent les fonds et les professeurs et chercheurs éminents.

Ces caractéristiques relèvent de deux classements principaux récemment publiés : qui sont « Academic Ranking of World Universities de Shanghai » et « Times Higher Education World University Rankings ».

Sachant que la culture anglo-saxonne approuve ce système vue sa compétitivité, d'autres université continuent à vouloir imposer leurs positions acquises dans leur palmarès, ce qui régresse l'utilité des établissements à prouver leurs efficacités.

## **6. L'évaluation**

Selon Vlăscesanu, Grünberg et Pârlea (2004), c'est l'évaluation externe de la qualité de l'enseignement supérieur et des universités qui régit.

Cette évaluation porte sur les ressources, les méthodes de fonctionnement et les résultats (Harvey, 2008).

## **7. L'audit qualité**

L'objectif de l'audit qualité est d'évaluer la qualité des mécanismes internes de l'assurance qualité.


En d'autres termes, c'est le fait d'analyser les forces et les faiblesses de ce mécanisme dans un établissement en guise d'améliorer le cours de ces activités (Martin et Stella, 2007).

Ce même processus est connu par vérification pour Harvey (2008).

La différence entre évaluation et audit porte sur le fait que l'audit se base sur la qualité des mécanismes alors que l'évaluation sur la qualité des activités. L'accréditation, par contre, aboutit à une reconnaissance officielle.

D'ailleurs, les mécanismes dépendent l'un de l'autre comme l'affirment Tremblay et Kis (2008) dans le tableau suivant :

Tableau 14. Typologie des mécanismes d'assurance qualité

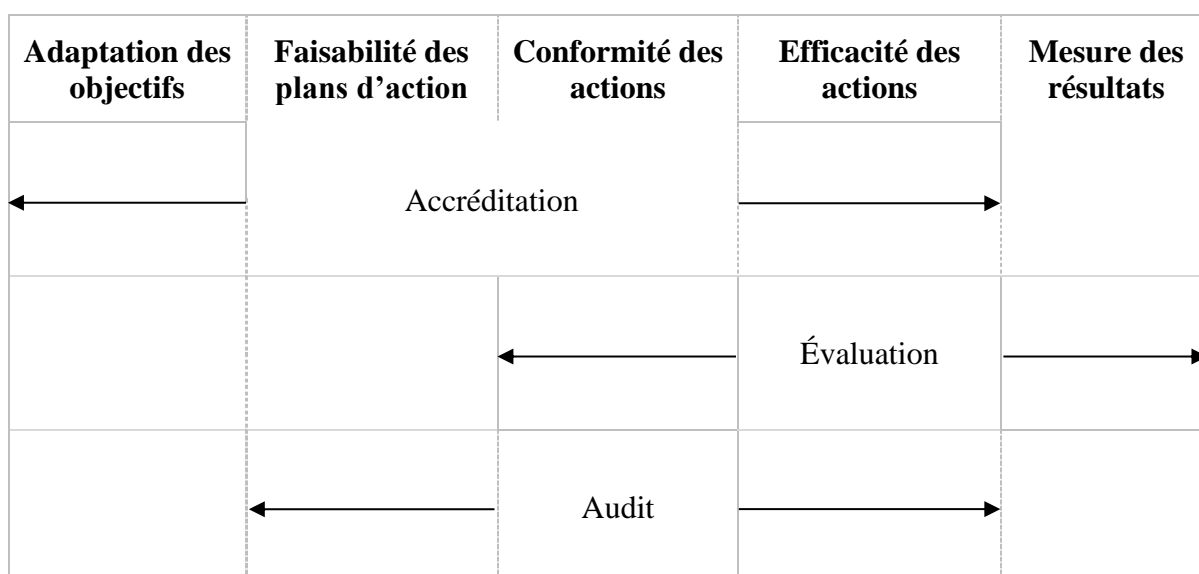
Finalité	Mécanisme	Question	Accent	Résultat
Imputabilité    Amélioration	Accréditation	Est-il suffisamment bon pour être approuvé ?	Adaptation	Décision favorable ou défavorable
	Évaluation	Jusqu'à quels points les résultats sont-ils bons ?	Résultats	Niveau (y compris une décision favorable ou défavorable)
	Audit	Les objectifs sont-ils satisfaits ? Le processus est-il efficace ?	Processus	Description qualitative

Source : Adapté de Tremblay et Kis (2008)

Woodhouse (1999) en contrepartie, met l'accent sur le lien entre les trois concepts vis-à-vis des objectifs, du plan d'action, de la conformité et de l'efficacité des actions comme le démontre la Figure 4.

Il prouve ainsi que les trois mécanismes évaluent l'efficacité des actions, les plans d'actions se basent sur l'accréditation et l'audit, les objectifs sur l'accréditation et les résultats sur l'évaluation.

Figure 6. Les objets visés par les trois principaux mécanismes d'assurance qualité



Source : Woodhouse (1999)

## 8. Politiques de financement des universités

Il faut prendre en compte aussi les nouvelles universités émergentes sur le marché, qui posent un défi sur le système universitaire au niveau du pluralisme et de la diversité et au niveau de la question d'utilité de l'enseignement supérieur (Morin, 2007 :4).

Vue la forte demande de la main-d'œuvre surtout dans les pays du Golfe, le gouvernement libanais a abouti à un compromis social. En effet, pour faire au quota de l'Université libanaise et aux coûts élevés des universités privées élitistes, le gouvernement a accepté dans les années quatre-vingt-dix d'ouvrir les portes des universités d'origine sociale modeste, d'où le début de marchandisation, à l'exception de l'Université libanaise. Melonio et Mezouagh (2010 :60-61) remarquent quatre sources de financement :

- 1) La scolarité versée par les étudiants, qui varient entre 6000 et 23000 USD
- 2) Les congrégations religieuses, les fondations d'entreprises, familiales et de personnes physiques
- 3) Les subventions de coopération internationale
- 4) L'emprunt bancaire

Cependant, dû aux taux d'intérêts bancaires élevés, les universités empruntent peu aux banques pour financer leurs infrastructures. Maints auteurs affirment que les sources de financements ne sont pas utilisées de manière égale.

Au Liban, par exemple, le financement repose à 80-90% sur les frais de scolarité des étudiants. De même, les enseignants dans les institutions universitaires privées viennent d'un environnement modeste, bénéficient des conventions collectives et des primes pour leurs enfants.

C'est pour cette même raison, en plus de la qualité et du prestige symbolique accordé, que les fonctionnaires et enseignants préfèrent travailler dans le secteur privé.

Ce même facteur permet aux chercheurs d'affirmer qu'au Liban c'est l'enseignement mixte qui finance les institutions publiques et privées.

Dans ce mode de financement, c'est la gratuité qui est prise en compte d'où le budget public est mis au service de la marchandisation dans ce domaine. D'ici, les experts néo-libéraux conseillent qu'il faudrait se confier aux exemples de droits d'inscriptions à l'étranger pour minimiser la gratuité socialement « injuste » (Garcia, 2009).

D'ailleurs, la Banque mondiale affirme dans l'un de ces rapports sur la réforme de l'enseignement que la flexibilité et financements publiques sont un parcours qui mène à l'innovation, la responsabilisation et la performance. C'est pour cela que les enseignants doivent travailler en tant que professionnels (Banque mondiale, 2007 :22).

En outre, c'est le budget de l'État qui finance majoritairement l'université d'État en couvrant les salaires, les infrastructures et même la recherche, sans oublier le financement par l'intermédiaire des accords de coopérations internationales approuvés par le Conseil des ministres.

Donc, le financement public relève de l'interaction entre universités modernes et la société ainsi que de l'autonomie institutionnelle ce qui implique une relation de confiance entre les deux secteurs (institutions universitaires et sociétés) (Ordotika, 2006).

En conclusion, le problème qui se pose est le manque de diversification des universités libanaises dans leur financement, qui ne reposent en fait que sur la scolarité des étudiants, et des fonds publics pour l'Université libanaise. De même, un autre problème s'avère être l'expansion du nombre d'institutions, les différences entre les frais de scolarité ainsi que le niveau de recherche faible.

Les universités ayant recours à la diversification de leurs fonds ont un nombre bien faible. Cependant, leurs stratégies sont plus solides vue la réputation de ces dites institutions.

Pour cela, pour faire face aux obstacles de financements, les stratégies doivent être bien définies se concentrant sur la diversification des ressources et l'amélioration de la qualité éducative.

## 9. La qualité de la recherche au Liban

Le système d'enseignement supérieur au Liban n'est pas vraiment considéré comme complet vu l'indépendance des universités privées par rapport à l'Université libanaise, ce qui représente plusieurs avantages :

- ✓ L'UL a une diversité au niveau de ses formations, ayant des diplômes qui attire un très grand nombre de systèmes étrangers
- ✓ Elle atteste une haute qualité académique
- ✓ Elle a tendance à encourager l'innovation

De même, le système d'enseignement libanais est réparti sur tout le territoire libanais ce qui permet l'accès à plusieurs campus. En outre, le fait qu'elle soit gratuite, la sélection d'entrée s'avère plutôt stricte, regroupant les meilleurs étudiants, elle comporte la plus grande part d'enseignants-chercheurs, sans négliger que l'université libanaise a le plus grand nombre de partenariats actifs avec des établissements étrangers, surtout français, ce qui prouve le dynamisme, la vitalité et le développement à l'international, d'où 436 partenariats franco-libanais aujourd'hui.

En effet, neuf établissements libanais ont permis la délivrance de double diplôme à l'internationale : Université Saint-Joseph (USJ), Université Libanaise (UL), Université Antonine (UA), École Supérieure des Affaires (ESA), Université Notre Dame (NDU), Université La Sagesse (ULS), Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK), Université de Balamand (UOB) et Arts, Sciences and Technology University in Lebanon (AUL). Sachant que l'ambassade de France soutient surtout les établissements libanais francophones, cette dernière leur facilite le développement au niveau des programmes, de capacité d'accueil et de formation, sans oublier que cet État soutient sept grandes universités libanaises dont l'USJ, l'UL, l'ULS et l'USEK.

Cependant, cette relation, qui demeure insuffisante, devrait soutenir surtout le développement de la formation de la recherche, du doctorat, du post-doctorat en vue de relever le nombre d'enseignants-chercheurs. De même, nous pourrions nous concentrer sur les masters et les formations qui sont les plus conformes aux besoins du marché libanais. Au niveau des enseignants, c'est l'appui aux projets de recherche qui serait notamment requis.

En effet, la formation dans ces secteurs indispensables souffre au Liban dû au manque de collaboration entre les universités entre elles. Du coup, notre aide prendrait forme d'appui au niveau de la formation suite à nos partenaires étrangers comme il est le cas actuellement.

## **10. Le processus de Bologne et la qualité**

Trois volets sont mis en vigueur dans la recherche lors du lancement du Processus de Bologne en 1999 en vue de créer un « Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) » :

- 1) La perception de la pression concurrentielle de l'enseignement supérieur au niveau mondiale (Charlier et Croché, 2008 ; Hartmann, 2008) ;
- 2) L'insuffisance des systèmes d'enseignement supérieurs locaux (Pechar and Pellert, 2004 ; Charlier et Croché, 2008) ;
- 3) Les tensions entre gouvernements locaux et intérêts européens sur le développement de ce domaine (Tomusk, 2004 ; Corbett, 2006 ; Pechar, 2007 ; Charlier et Croché, 2008)

### *10.1. La « dimension externe » : coopération ou compétition ?*

« Cette dimension externe » a été bien soulignée lors du processus de Bologne (Zgaga, 2006 ; Vogtle, 2010), cette concentration est au fait due à la concurrence mondiale vue le nombre d'étudiants ayant décidé d'étudier en Europe et aux États-Unis, surtout avec la baisse des inscriptions dans les pays asiatiques, en Amérique du Sud et en Europe de l'Est. Cela a incité plusieurs questions (Charlier et Croché, 2008).

Cette coopération pouvait donc être une stratégie efficace pour attirer et concurrencer davantage les établissements en Europe surtout avec la connexion entre taille de l'EEES et le marché du travail (Hartmann, 2008).

Malgré les appels de coopérations, des pays de l'EEES ont insisté à promouvoir leurs propres activités en guise d'augmenter leurs bénéfices vis-à-vis de ces partenariats (Charlier et Croché, 2008). D'autres pays ont perçu cette activité comme étant une opportunité de se rapprocher de l'Union Européenne comme les négociations l'ont dictée en 1995 (Tomusk, 2004).

Ce processus fut aussi une opportunité d'analyser la relation EEES-Méditerranée. La question qui se posait donc était autour de la véritable volonté et intention des pays de la Méditerranée de se rapprocher de l'Europe (Zgaga, 2006 : 39-45).



## *10.2 Assurance qualité, comparabilité, compatibilité et liens avec la mobilité*

Dans le processus de Bologne, les lumières étaient dirigées vers l'assurance qualité qui a affecté l'enseignement supérieur ainsi que la réforme structurelle de la responsabilisation de ces institutions, en appuyant la comparabilité, la compatibilité et la confiance réciproque. Ce processus est un engagement dans l'établissement de l'EEES en 2010. Ce système reflétait la diversification des systèmes nationaux en :

- Établissant une structure à double cycle des études supérieures : l'un d'au moins trois ans par lequel un étudiant détient la qualification nécessaire pour s'introduire au marché, connu par premier grade, licence, baccalauréat, etc. et le second qui mène à la maîtrise et/ou au doctorat
- Élaborant le système des crédits pour décrire les cours présentés
- Mettant en place un supplément au diplôme en vue de faciliter l'adaptation et l'amélioration au niveau de la compétitivité

Ce sont les conférences interministérielles telles que la Sorbonne en 1998, la Bologne en 1999, Prague en 2001, etc., qui ponctuent le processus et relancent la dynamique de ce dernier. Comme déjà mentionné, le processus de Bologne joue un rôle primordial au niveau de l'assurance qualité.

## 11. L'assurance qualité de l'enseignement supérieur dans les pays méditerranéens

Il existe effectivement de grandes similarités entre l'assurance qualité dans les pays de la Méditerranée et l'EEES. Néanmoins, il s'avère difficile de discerner si ces réformes sont dues « à la coopération avec l'EEES ou une réponse à l'EEES », d'où se pose la question de vouloir établir cette relation avec les États-Unis ou uniquement avec de grandes puissances économiques.

Au Liban, la responsabilité du Directorate général de l'enseignement supérieur est d'attribuer les licences aux établissements suite à des vérifications. Ensuite, l'assurance qualité se développe par le processus de la compétitivité.

Cependant, la croissance du nombre d'institutions a suscité l'établissement de l'agence nationale AQ pour répondre à ces déficiences, y compris la réputation du système national (Project TLQAA, 2013). De même, une autre raison de la mise en place de cette agence serait le document de stratégie (PEV, 2007-2013) et les recommandations de la conférence de l'enseignement supérieur tenue à Dubai en 2007.

Étant donné le manque de travail réglementaire, l'unique mesure d'assurance qualité était les efforts personnels des établissements. Ainsi, chacun élabore son propre système éducatif et se fait évaluer par les agences d'AQ.

Au Liban, le soutien pour mettre en œuvre le processus de Bologne reste inexistant (Tempus, 2012). Ce n'est que par les projets de Tempus et de l'AMIDEAST que l'agence AQ libanaise fut amorcée et soumise au ministère de l'éducation supérieur en 2011. La ratification de la loi a été entravée par la situation politique, confessionnelle et financière du pays.

Un nouveau projet Tempus TLQAA, issu du même projet AQ, a été élaboré avec les mêmes fonctions d'audit qualité extérieur dans le domaine. Ainsi, par ses standards européens, l'AQ pourrait séduire l'Université libanaise et d'autres universités récentes qui ne se sont pas encore décidées sur une agence d'assurance qualité. Même si les anciennes universités n'ont pas d'implication directe avec le processus de Bologne, cependant, elles sont pliées à l'évaluation du Projet Tempus TLQAA.

Ainsi, l'enseignement supérieur sera toujours influencé par le processus de Bologne ce qui permettra au système éducatif libanais de forcer ses liens avec l'EEES.

## 12. Le projet TLQAA +

Un projet récent, financé par l'UE, a été lancé dans le cadre Erasmus+ : « Évaluation des programmes pour la transparence et la reconnaissance des compétences et qualifications » (TLQAA +).

D'après l'ambassadeur Lassen, les qualifications doivent répondre aux normes internationales pour pouvoir réussir dans un marché mondial concurrentiel, d'où l'assurance qualité devrait être au cœur du système ». Ce projet de trois ans soutiendra les institutions éducatives dans la mise en place des normes et des programmes ainsi que des normes d'évaluation pour parvenir à la cohérence des qualifications.

TLQAA+ assurera des formations et des renforcements dans les méthodes d'évaluation aux experts libanais dans le Ministère de l'éducation. 23 partenaires seront rassemblés d'où 14 du Ministère de l'éducation au Liban, 12 universités libanaises, 9 de l'Europe relatives à l'assurance qualité.

Les universités locales feront face à une énorme concurrence mondiale, malgré la difficulté de l'emploi chez les étudiants. Pour cela, les universités devraient être pratiques en se focalisant sur le marché.

Erasmus, le programme étudiant européen de l'éducation, la formation et la jeunesse, décide de financer les projets des régions sud-européennes, y compris le Liban, avec un budget de 28 millions d'euros en 2017.

TLQAA+ s'avère être la seconde version de TLQAA, projet de l'Université de Balamand avec le soutien du CIEP 2011-2013.

En effet, le premier projet agglomérait un consortium entre le Liban et l'Europe et répondait au besoin de développer et d'améliorer les mécanismes de l'assurance qualité au niveau du système d'enseignement supérieur.

Depuis, ce système n'a cessé de répondre à la demande croissante à l'institution et à la mondialisation. La loi générale de ce système incitait à faire usage des procédures assurance-qualité au sein de leurs établissements ainsi que de créer une agence nationale de garantie qui n'a jusqu'aujourd'hui pas connu le jour.

C'est pour cette raison, que les universités libanaises ont toujours recours aux agences internationales pour les évaluations et les accréditations.

Finalement, le projet TLQAA+ a pour but de renforcer les capacités des équipes pédagogiques et administratives en gestion de la qualité interne et externe de l'enseignement supérieur tout en favorisant les actions nationales garantissant la qualité.

#### *Activités*<sup>12</sup>

- Conception de référentiels d'évaluation dans trois domaines : sciences, santé et sciences sociales
- Sélection et formation d'un groupe d'experts libanais en garantie de la qualité
- Organisation d'évaluations externes d'entraînement dans plusieurs universités libanaises
- Construction d'un réseau d'experts issus du projet

#### *Consortium*<sup>13</sup>

##### **Chef de file du consortium**

---

Université de Balamand (Liban)

##### **Membres du consortium**

---

UdL : Université de Lorraine (France)

ULB : Université Libre de Bruxelles (Belgique)

UA : Université d'Alicante (Espagne)

ENQA : European Association for Quality Assurance in Higher Education (Europe, Belgique)

---

<sup>12</sup>- Université Balamand

<sup>13</sup> Idem

- HCERES : Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (France)
- HSO : Hochschule Osnabrück (Allemagne)
- ENU : Université Napier d'Édimbourg (Royaume-Uni)
- DGHE : Directorate General of Higher Education in Lebanon (Liban)
- UL : Université Libanaise (Liban)
- USJ : Université Saint Joseph (Liban)
- AUB : Université américaine de Beyrouth (Liban)
- LAU : Université libanaise américaine (Liban)
- BAU : Université arabe de Beyrouth (Liban)
- USEK : Université Saint Esprit de Kaslik (Liban)
- NDU : Université Notre Dame – Louaize (Liban)
- MUT : Université Manar de Tripoli (Liban)
- USF : Université Sainte Famille (Liban)
- UA : Université Antonine (Liban)
- ULS : Université La Sagesse (Liban)
- AUCE : Université américaine de la culture et de l'éducation (Liban)
- MUBS : Université modern du commerce et des sciences (Liban)
- AUST : Université américaine des sciences et technologie (Liban)

## *Étapes<sup>14</sup>*

Conformément à la pratique internationale, la procédure de certification comprend les étapes suivantes :

- Le dépôt de la demande de certification auprès de l'agence
- L'admission à la procédure
- La planification et l'ouverture de la procédure, y compris la signature d'un contrat entre l'agence et l'université
- L'autoévaluation par l'université
- L'évaluation externe par des expertes et experts indépendants, y compris une séance préparatoire à la visite, une visite sur place et un rapport d'experts
- La prise de position de l'université sur le rapport des experts
- La décision de certification par l'agence
- La publication des résultats
- Rapport de suivi par l'université à la mi- période de validité de la certification

---

<sup>14</sup> Université Balamand

# CHAPITRE V – METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

## INTRODUCTION

Savoir ce que l'on cherche est la pierre angulaire d'un travail scientifique : « la science ne commence pas avec des faits et des hypothèses mais avec un problème spécifique », rappelle Northrop (1959, in Allard-Poesi & Maréchal, 2014 : 48). De fait, la question doit être « bien posée », répondant à un ensemble d'exigences de scientificité (Quivy & Van Campenhoudt, 1995), tout comme articuler et/ou interroger les objets théoriques, méthodologiques et/ou les objets empiriques (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Quivy et Van Campenhoudt (1995) insistent sur la dimension indispensable de trois critères pour la formulation de la question générale.

Elle doit présenter 1) des qualités de clarté, soit être précise, concise et ne pas prêter à confusion ; 2) des qualités de faisabilité, autrement dit être réaliste, tant d'un point de vue personnel que technique ou matériel ; 3) des qualités de pertinence : la question ne doit pas contenir de réponse présumée ni de connotation morale, le but n'est pas de juger mais de comprendre. Elle doit être en adéquation aux finalités correspondant à la science, soit la description, l'explication et la prescription.

L'objet de recherche doit lier objets théoriques, méthodologiques et/ou empiriques. Les objets de recherche peuvent être des concepts, des modèles explicatifs ou descriptifs de phénomènes, voire des théories (Allard-Poesi & Maréchal, 2014).

Il peut s'agir de mettre à jour des insuffisances ou des contradictions entre ces concepts, modèles ou théories. Il est également possible de construire un objet de recherche en faisant un lien entre objets théoriques et/ou empiriques (par exemple une décision prise par un conseil d'administration, un résultat comme la performance d'une organisation des faits, des événements, etc.), et/ou des objets méthodologiques.

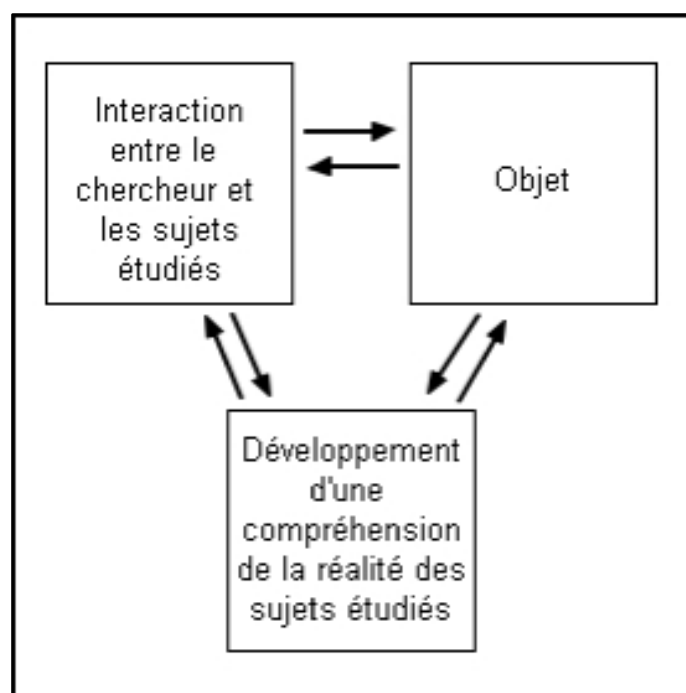
Un objet théorique, empirique ou méthodologique ne constitue pas en soi un objet de recherche. Il s'agit de le problématiser. L'objet de recherche dépend des postulats ontologiques et épistémologiques du chercheur.

Selon Allard-Poesi & Maréchal (2014), l'objet de recherche est une question articulant objets théoriques, empirique et/ou méthodologique, permettant de créer ou de découvrir des objets théoriques, empiriques et/ou méthodologiques pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité.

Suivant les axes ontologique et épistémologique présentés plus haut, on peut distinguer plus facilement l'objet de la recherche. Puisque nous nous inscrivons dans le courant interprétativiste, notre objectif est de comprendre « les actions et les significations que les acteurs accordent à leurs expériences du monde étant entendu que c'est au travers de ces significations et actions qu'ils construisent la réalité sociale » (Idem : 54).

On peut représenter la construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative de cette manière.

Figure 7. Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative



Source : Allard-Poesi & Maréchal, 2014 : 57

Notre positionnement implique un rapport d'interdépendance avec les sujets étudiés et l'objet. Nous avons donc choisi une vision interne à travers une logique d'immersion, sans pour autant qu'elle soit participative. Cette logique doit nous permettre de comprendre, en complément de lectures théoriques et documentaires, « de l'intérieur » (Idem) la réalité sociale et d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les acteurs y attachent.



Nous tentons dans cette sous-partie de présenter la méthodologie de notre recherche, à travers le choix des objectifs qui vont former le design de notre recherche, soit la trame de notre projet qui « permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer & Zarlowski, 2014a : 169) ; la collecte des données et la présentation de notre grille d'entretien ; la justification de nos choix méthodologiques (quelle démarche adoptée, quels acteurs interrogés, quelle perspective sur le Processus de Bologne, etc.) ; et la manière dont nous avons choisi de procéder au traitement et à l'analyse des données.

Et ceci pour répondre à notre problématique de recherche :

***Quel modèle pertinent de gouvernance les universités libanaises privées devraient-elle adopter en vue d'une meilleure insertion professionnelle ?***

# SECTION I – LE DESIGN, LA COLLECTE DES DONNEES ET LE CIBLAGE

## 1. Les études qualitatives

L'étude qualitative donne nous permet en général d'avoir des résultats sous forme de mots plutôt que de chiffres.

Cette forme d'étude partage la théorie du modèle interprétatif.

Ce modèle réclame que la réalité est conçue et conservée à travers l'expérience subjective des personnes considérés dans cette étude (Morgan, 1980).

Ainsi, dans leur analyse, les chercheurs qualitatifs se doivent de bien déterminer, traduire et déchiffrer les sens et les interprétations des évènements qui se créent dans leur contexte normal (Frayr, 1991).

Dans le cas du modèle interprétatif, les chercheurs doivent être prêts à expliquer leur complexité, leur interprétation et leur subjectivité ainsi que celle de la personne qu'ils interviewent (Frayr, 1991).

Ceci exige une interprétation et une explication assez logique.

Les données qualitatives sont très importantes et constructives.

Ce sont des sources primordiales pour nous expliquer, clarifier et nous donner des indices et des preuves basées sur la réalité de l'expérience que l'on vit.

Selon Hermann et Miles (1994) : “ avec les données qualitatives on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes”.

Ces données poussent les chercheurs à creuser plus profondément et en l'occurrence, changer leur vision et leurs hypothèses pour trouver de nouveaux repères théoriques.

Cette étude s'attache aux thèmes récents et aux descriptions idiographiques (Cassell et Simon, 1994). En fait elle obéit moins que l'étude qualitative aux hypothèses insolites et aux cadres affirmés. C'est une étude qui n'exige aucun classement ou partage de données.

La force de la méthode qualitative se traduit comme suit :

- Étudier l'environnement choisi d'une façon plus réaliste. Ceci ne peut pas être exécuté avec les chiffres et les analyses statistiques que nous obtenons de l'étude quantitative
- Proposer des solutions malléables pour regrouper, étudier et analyser les données
- S'identifier aux conditions des sujets choisis, pour être capable d'interagir avec eux et de mieux comprendre leur langage et leur avis
- Suggérer de nouvelles orientations et des alternatives qui se basent sur des résultats primaires et désorganisées

Par contre cette méthode a aussi ses cotés négatifs surtout pour le chercheur :

- ✗ S'éloigner du but principal de l'étude en s'influçant par le contexte dynamique et changeant
- ✗ Être biaisé par son caractère et ses avis personnels et arriver donc à des conclusions totalement différentes par rapport à une information,
- ✗ Arriver à des conclusions inappropriées du fait qu'il n'arrive pas à expliquer la différence entre le résultat qualitatif et le résultat quantitatif vu que l'information acquise provient de différentes sources
- ✗ Avoir une expérience assez poussée pour être capable d'interpréter les données afin d'obtenir des résultats cohérents avec les objectifs
- ✗ Utiliser différentes techniques ce qui peut altérer la crédibilité et la fiabilité des réponses et des résultats

En fait, cette méthode répond à la théorie qui quémante que la vérité est universelle et mesurable donc scientifique. Ainsi, les résultats obtenus par cette méthode quantitative ne peuvent être que vraies, plausibles et admissibles. Le chercheur a la capacité de les généraliser à cause de la conséquence (Cassell et Simon, 1994).

Selon Morillon (2008) : *“Pertinentes signifie que les informations recueillies sont conformes à l'objectif fixe pour l'évaluation ; valides que les données effectivement récoltées correspondent aux informations recherchées ; fiables que le même protocole fournirait des résultats similaires s'il était conduit par une autre personne, à un autre moment ou à un autre endroit”*.

## 2. Les études quantitatives

L'analyse quantitative, étant basée sur des méthodes de déduction et de particularité, permet de vérifier les hypothèses de la recherche sur un certain groupe de données (Frankfort-Nahmias et Nahmias, 1992).

Cette méthode qui se base sur la déduction et les chiffres, permet au chercheur de vérifier les hypothèses formulées sur un groupe de données. Puisque les données scientifiques sont absolues, les chercheurs qui désirent des réponses ou des préférences subjectives ne seront pas servis par la méthode quantitative.

A travers cette méthode, le chercheur n'a pas besoin de rentrer en contact avec les sujets de l'étude, il se contente d'examiner concrètement le processus approprié. (Ting-Toomey, 1984).

### *Les points forts de la méthode quantitative*

- ✓ Formuler la problématique dans un environnement spécifique
- ✓ Exposer nettement les variables indépendantes et dépendantes du sujet de la recherche
- ✓ Chercher exclusivement l'objectif de la recherche, évaluer les hypothèses, révéler les causes et clore objectivement
- ✓ Optimiser la crédibilité des données par différents outils que l'observation, l'enquête, l'expérimentation (Balle, 1970)
- ✓ Réduire les jugements subjectifs (Kelley et Protéome, 1996)

### *Les points faibles de la méthode quantitative*

- ✗ Ne pas être en mesure de livrer des informations fidèles sur la condition et l'environnement de la recherche
- ✗ Ne pas pouvoir contrôler le contexte dans lequel les réponses ont été délivrées
- ✗ Se limiter aux bases déjà fournies dans l'étude vu la nature des questions construites et bien cadrées
- ✗ Ne pas pouvoir prendre en compte l'aspect dynamique et en changement constant de l'enquête vu la rigidité des résultats obtenus par cette méthode.

### 3. La combinaison des deux approches

Nous ne pouvons pas avantager aucune de ces deux méthodes puisque chacune détient une approche épistémologique différente, Comme décrit auparavant, la méthode quantitative donne des résultats relatifs à un environnement constant, tandis que la méthode qualitative est plus dynamique, ce qui permet au chercheur souvent « Immerger » (Mucchielli, 1996) de décrire et d'analyser constamment le contexte étudié.

Le chercheur va faire face à plusieurs problèmes lors de la combinaison des deux méthodes. Ces problèmes sont liés au paradigme mais aussi aux procédés utilisés pour ce processus.

Cependant, il faut faire attention ne pas tomber dans le piège de cette approche, D'une part il faut se méfier de l'idée que la manipulation d'une telle méthode est facile, d'autre part il ne faut pas avoir des attentes tellement bénéfiques de cette méthode.

De toute façon, il est important de bien définir l'objectif de l'étude pour savoir choisir pertinemment la méthodologie de recherche.

Dans cette optique, plusieurs chercheurs qui ne croyaient qu'en la méthode quantitative sont actuellement en train d'utiliser la qualitative aussi.

Cependant, certains chercheurs mettent en doute la fiabilité et la crédibilité de la méthode qualitative (Dawson, 1979 ; Kirk et Miller, 1986 ; Ginsberg, 1990). Pour Lincoln et Guba (1985) ainsi que Wolcott (1992) la qualité des résultats qualitatifs est différente des critères communs aux études traditionnelles.

Durant Les années 80, les méthodes d'analyse qualitative ont progressé.

Plusieurs chercheurs ont déterminé leurs champs de travail (Pearsol, 1985 ; Strauss et Corbin, 1990 ; Hermann et Miles, 1994 ; Davies et Dodd, 2002).

Cependant, considérant que ces procédures ne se basent pas sur une référence scientifique, trouve que, dans un contexte qualitatif, l'intuition joue un rôle important dans l'analyse.

Une autre limitation à la recherche qualitative, est l'utilisation d'un seul cas d'étude de cas, ceci mené les chercheurs à combiner les deux méthodes pour réduire l'apparition des compositions et combinaisons multi-sites et multi méthodes (Smith et Louis, 1982).

## 4. La nature des données

### a. Les données secondaires

Les données secondaires peuvent provenir de plusieurs sources.

Les avantages de leur utilisation sont multiples, nous citons :

- ✓ Coût faible
- ✓ Accès facile
- ✓ Valeur historique
- ✓ Impact objectif
- ✓ Apport important pour comprendre le sujet d'étude

### b. Les données primaires

Bien que les données *primaires* présentent quelques problèmes tels que leur accessibilité, et la subjectivité du chercheur, cependant elles présentent plusieurs avantages dont les suivants :

- ✓ Conformité avec le sujet de recherche
- ✓ Flexibilité et fiabilité
- ✓ Crédibilité et statut brut

En fait, il existe deux choix primordiaux pour recueillir les données primaires :

- 1) Observation : participante ou non participante
- 2) Entretien : directif, semi directif, ou non directif

Pour mener notre recherche, une seule de ces méthodes de collecte de données primaires a été retenue, l'entretien semi-directif. En raison de sa complémentarité avec les données secondaires.

## 5. Le questionnaire

Le questionnaire est mis en place afin de recueillir des informations primaires pour tenter de comprendre des faits établis.

Le questionnaire est en effet une méthode qualitative, contrairement à l'observation et à l'entretien.

Cette méthode devient valide et crédible, et les données authentiques lorsqu'il se base sur une quantité importante d'éléments collectés.

Effectivement, utiliser un questionnaire nous permet de nous éloigner de la subjectivité puisque c'est un procédé purement mathématiques, statistique donc rationnel. (Vilatte, 2007).

### *a. Le questionnaire ouvert*

Dans le questionnaire ouvert, bien que les questions soient posées d'une façon bien définie et bien ordonné, cependant le participant peut s'exprimer à sa façon, avec ses propres termes et aussi longtemps qu'il le désire. L'enquêté a la possibilité de le relancer (Combessie, 2003)

### *b. Le questionnaire fermé*

Dans ce type de questionnaire, l'enquêteur propose une liste de réponses fixes à l'avance. Ceci peut aider le locuteur à faire un choix plausible (Comtesse, 2003).

Ghiglione distingue les objectifs suivants :

- L'estimation : collecte des données
- Description : décrire et expliquer les phénomènes objectifs il s'agit de retirer des informations
- La vérification d'une hypothèse : démarche déductive pour confirmer ou non une hypothèse

## **6. Les entretiens, source principale**

La technique d'entretien nous permet de collecter des données représentant les idées personnelles de nos interlocuteurs par rapport à un ou plusieurs sujets.

Ainsi, cette technique peut être utilisée pour étudier et analyser un problème, ou même dresser une enquête quantitative.

L'entretien pourra ainsi procurer des informations nouvelles et principales, ou achever une enquête afin de mettre dans leur contexte des résultats obtenus à l'avance par différentes sources tel que le questionnaire.

Ceci s'accomplit en sollicitant des réponses et des opinions par des individus questionnés, directement ou indirectement et d'une façon plus ou moins directive (Blanchet, 1990).

Plusieurs raisons nous ont conduits à choisir la technique de l'entretien semi directif

## **7. Le Benchmarking**

Le Benchmarking en tant qu'outil d'auto-évaluation utilisée en sciences managériale comme est à la mode dans le monde du travail depuis les années 1990. Selon un sondage mené par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company, il s'est avéré que le BENCHMARKING est le deuxième outil, après la planification, qui est le plus utilisé en 2002 et 2003

Les français utilisent l'appellation « étalonnage des performances » ou « évaluation comparative ».

Le benchmark dans le milieu du marketing est utile dans l'étude d'un produit ou d'un service pour le comparer aux leaders du marché.

Plus qu'une technique marketing, le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise.

Il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise chez leader mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question.



## 8. Les objectifs et le design de la recherche

Le design de la recherche évolue et se modifie en fonction des contraintes et des opportunités qui apparaissent durant l'exécution du travail.

Dès Le design de notre recherche a été décidé afin de pouvoir donner des réponses claires et précises à notre problématique, et certainement de s'homogénéiser avec notre littérature.

La préparation d'un design est reliée au « processus d'essais/erreurs qui se prolonge jusqu'à l'obtention d'un design complet, cohérent et jugé réalisable » (Idem, p.186).

Moore (1994, cité in Royer & Zaleski, 2014a) suggère donc d'imaginer le résultat dès le début : « projeter le type de résultat attendu permet souvent d'affiner la problématique et de trouver plus facilement les différentes démarches empiriques qui sont envisageables pour parvenir au type de résultat imaginé » (Royer & Zarlowski, 2014a : 188).

Ceci nous a amené donc à nous interroger sur les buts et objectifs de notre recherche

## 9. Analyse et explication

Dans notre recherche, nous souhaitons aussi analyser et expliquer les éléments étudiés en jumelant le contenu et le processus afin de trouver des réponses qui nous satisfont et qui nous expliqueront le sujet de l'étude.

Deux grands processus hétérogènes mais complémentaires guident la construction de la connaissance : le test et L'exploration (Charreire Petit & Durieux, 2014).

La méthode déductive est un procédé de déduction. Cette déduction « place la formulation des hypothèses (les prémisses) au centre de la démarche de production.

La qualité des conclusions tirées, notamment après test et vérification quelle qu'en soit la nature, est donc fonction de la qualité des hypothèses émises » (Yatim, 2012 : 117).

A ce niveau-là. La conclusion ou la déduction devient un phénomène purement logique puisqu'elle est préétablie déjà dans les hypothèses.

Donc aucun fait nouveau n'a été établi, juste la confirmation de ce que le chercheur avait émis dans les prémisses

Ainsi la déduction crée la démarche hypothético-déductive, qui nous amène à élaborer les hypothèses et les confronter avec la réalité.

Dans notre recherche, nous utilisons la démarche hypothético-déductive, pas dans le but de trouver un modèle constant et standard, ni pour prédire le futur, mais afin de constater et de proposer des recommandations qui puissent répondre à notre problématique.

## **10. Interprétation et théorisation**

D'après Lessard-Herbert, Boutin et Goyette (1997), l'interprétation c'est en fait l'explication des données qui ont été étudiées.

Organisées et évaluées, Ceci se produit en formulant des idées et des relations qui se traduisent en recommandations et suggestions.

Selon Yatim (2012), l'interprétation c'est le fait de faire place à une discussion théorique qui pourra créer, à travers les explications et l'analyse, de nouveaux questionnements.

Pour Miles et Huberman (1984, cités in Yatim, 2012), c'est le fait de faire sortir des explications, d'identifier les conformités. Et de suggérer des propositions.

Interpréter c'est donc convertir les résultats étudiés et analyses en critique positive

## **11. Conclusion**

Ainsi, nous suivrons La méthode hypothético-déductive afin d'interpréter et de répondre à notre question de départ.

Cette méthode se résume par deux mots clés : observation et déduction.

Donc dans cette thèse, nous adoptons un raisonnement hypothético-déductif et menons des enquêtes qualitatives et quantitatives exploratoires.

## SECTION II – ETUDE DE CAS ET TERRAIN DE RECHERCHE

### 1. Études de cas et terrain de recherche

Nous étudions le cas de deux universités libanaises :

- ▶ Université Antonine (UA), francophone
  
- ▶ Lebanese American University (LAU), anglophone

Une grille de comparaison entre ces deux universités est établie ainsi que l'université Libanaise (UL), pour en tirer des résultats qualitatifs.

### 2. Outils d'enquêtes

#### *a. Grille de comparaison (annexes 1, 2, 3)*

- ❖ Université Antonine (UA), privée suivant le système francophone (annexe 1)
  
- ❖ Lebanese American University (LAU), privée, suivant le système américain (annexe 2)
  
- ❖ Université Libanaise, publique (annexe 3)

#### *b. Questionnaires (annexes 4, 5, 6)*

Les enquêtes ont été réalisées personnellement. Les données collectées, ont fait l'objet de traitements statistiques au moyen du logiciel d'analyse de données SPSS et Excel.

Population :

- 100 diplômés de l'enseignement supérieur privé
  
- 50 employeurs, ingénieurs, hommes d'affaires dans plusieurs secteurs et avocats
  
- 50 employés administratifs

### *c. Entretiens semi-directifs (annexe 7)*

Basés sur un guide d'entretien (cf. annexes 4bis et 5), avec le doyen de la Faculté de Gestion des Entreprises à l'UA et un Associate Professor of Management, Chairperson, Department of Management à la LAU.

### *d. Enquête*

Benchmark : Pays du Maghreb, pays arabes, Égypte.

## **3. Mise en contexte de notre recherche**

Afin de répondre à la question de notre sujet de thèse, il était primordial de faire une étude comparative qualitative des différents critères qui constituent la gouvernance des deux universités étudiées, l'Université Antonine qui suit le système francophone et la Lebanese American University qui suit le modèle anglo-saxon ou plutôt le système américain afin de les comparer et en tirer un résultat et une conclusion.

Comme mentionné dans notre texte, il existe au Liban une seule université publique dont le type de gouvernance est le modèle politisé.

Néanmoins, nous avons trouvé qu'il serait plus crédible et transparent de comparer les critères de constitution et de gouvernance des deux universités privées avec la seule université publique l'Université Libanaise

Ainsi, nous avons réuni dans une grille les données relatives à ces trois universités dans le but d'analyser ces données, et surtout d'en tirer des résultats qualitatifs importants qui puissent affirmer notre littérature aboutir à des réponses déjà prévues.

Notre méthode choisie associe le qualitatif au quantitatif. Elle commence par des questionnaires qui ont été administrés à plusieurs parties concernées dans notre sujet de thèse.

Cela est complété par des entretiens semi-directifs qui évitent le recours aux intuitions et aux préjugés subjectifs, et qui valident les résultats quantitatifs recueillis par les questionnaires.

Pour terminer les enquêtes de Benchmark, afin d'évaluer notre contexte présent et le comparer à d'autres exemples qui peuvent ou bien nous ressembler ou nous guider.

## A. Université Antonine UA

L'Université Antonine qui est prise comme terrain pour l'étude, est une université francophone, jeune et qui est en train d'évoluer rapidement.

*« L'Université Antonine (UA) est une institution libanaise catholique, dédiée à développer les talents des jeunes dans la joie de la vérité. Elle les accompagne dans la construction des savoirs, savoir-faire et savoir-être, leur permettant ainsi de devenir des femmes et des hommes qualifiés au service de la société. Fondée par l'Ordre Antonine Maronite (o.a.m.), enraciné au Liban depuis 1700, l'UA accomplit cette mission dans le respect de la diversité, la rectitude éthique et l'exigence de l'excellence. Elle promeut une recherche scientifique contextualisée et un professionnalisme animé par l'innovation. »*

*« Nos valeurs : Vérité, Dignité, Diversité, Éthique, Excellence »*

Source : site de l'université antonine

- Son campus initial se situe à Baabda dans un lieu géographique distinct, englobant démographiquement la majorité des communautés confessionnelles
- Elle a deux autres campus : à Zahle, Bekaa et à Majdlaya, Sud
- Elle regroupe une diversification riche aux niveaux des religions vu son emplacement géographique
- Ses étudiants sont originaires d'une large variété d'établissements scolaires
- Les frais d'études se situent dans un niveau moyen proche des frais de la majorité des universités renommées et inférieurs à ceux des Universités privées les plus chères
- Les proportions des garçons et filles sont très proches
- L'Université Antonine est jeune mais pourtant renommée à cause de son attachement à l'organisme monastique Antonin, qui regroupe depuis longtemps plusieurs établissements scolaires de haut niveau

## **B. Lebanese American University LAU**

La Lebanese American University est anglophone, prestigieuse avec une gouvernance jeune et évoluant.

*« Lebanese American University is committed to academic excellence, student centeredness, civic engagement, the advancement of scholarship, the education of the whole person, and the formation of leaders in a diverse world.*

*In both planning for its future as well as conducting its ongoing daily activities, LAU seeks to act in a manner that is guided by a deep-rooted sense of shared ethical values and aspirations. Built upon this foundation, Lebanese American University:*

- *Draws its fundamental inspiration from the devotion of its Presbyterian Founders to always seek the Truth, respect human dignity, promote gender equality, and be inclusive;*
- *Provides educational opportunities as one university with multiple campuses, each with distinctive gifts and attributes;*
- *Commits to academic and service excellence throughout the institution;*
- *Demonstrates dignity and respect for and from the Board, faculty, staff and students in word and in deed;*
- *Celebrates the accomplishments and contributions of all members of the LAU community;*
- *Succeeds because its people take pride of ownership and are held accountable for their actions;*
- *Works together as an extended family community that reflects the highest ethical and moral standards;*
- *Enables individuals to find their own spiritual and personal fulfillment while ever sensitive to the changing global village in which they live;*
- *Promotes social connectedness of the students to the country of Lebanon; and encourages their commitment to social justice and democracy. »*

Source : site de Lebanese American University

- Son campus initial se situe à Beyrouth dans un lieu géographique distinct, englobant démographiquement la majorité des communautés musulmanes
- Elle a un autre campus, à Byblos, donc majoritairement de la communauté chrétienne
- Elle regroupe ainsi par ses deux campus une diversification riche aux niveaux des religions vu son emplacement géographique ;
- Ses étudiants sont originaires de prestigieux établissements scolaires ;
- Les frais d'études se situent dans un niveau plus élevé que ceux des autres Universités privées surtout francophones
- Les proportions des garçons et filles sont très proches
- La LAU est une ancienne université par rapport à l'UA, cependant sa culture et sa gouvernance sont jeunes

Tableau 15. La Grille de Comparaison

	Université Antonine	Lebanese American University	Université Libanaise
<b>À propos [...]</b>			
Acronyme	UA	LAU	UL
Statut	Privé	Privé	Public
Année de fondation	1996	1948	1951
Campus	3	2	>10
Antennes (Liban   ailleurs)	0	2   1	0
Facultés (et autres)	12	>20	16
<b>Système d'enseignement</b>			
Licence   Mastère   Doctorat (LMD)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Européen de crédits transférables (ECTS)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Américain de crédits	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Admission</b>			
Test d'entrée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sur dossier	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durée des études [nombre de crédits   d'années]</b>			
Licence	180   3	92-150   3-5	180   3
Mastère	120   2	30-40   2	120   2
Doctorat	Non disponible	200   4	180   3
<b>Classement 2016 (National)</b>			
4icu	14	2	5
Webometrics	15	2	4



	Université Antonine	Lebanese American University	Université Libanaise
<b>Gouvernance</b>			
Président	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recteur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nom [Président•   Recteur*]	P. Germanos Germanos*•	Dr. Joseph Jabbra•	Dr. Adnan Hussein•
Conseil d'administration	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Conseil général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conseillers internationaux	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corps administratif (i.e. doyen, vice-doyen, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Chargés administratifs et financiers	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autres comités professionnels	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bureau de consultations (Affaires estudiantines)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Relations internationales</b>			
Relations internationales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Partenaires internationaux	16	>20	Non disponible
Échange étudiants	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échange enseignants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Formation continue   Insertion professionnelle</b>			
Centre de formation continue   permanente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bureau d'orientation professionnelle	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Insertion professionnelle   Placement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
École doctorale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Partenaires professionnels	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Université Antonine	Lebanese American University	Université Libanaise
<b>Accréditation(s)</b>			
Assurance qualité (engagement)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
MEHE (nationale)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
CIHE—NEASC (institutionnelle)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AACSB (par programme)	Prévue en 2020	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AACP (par programme)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEHE (nationale)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CCNE (par programme)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EAC de ABET (par programme)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NAAB (par programme)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABET (par programme)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LABE (par programme)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AACRAO (administrative)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Recherche et développement (R-D)</b>			
Recherche académique	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Effectifs</b>			
Administratifs	205	598	3,735
Facultés   Enseignants	302	957	4,950
<b>Étudiants 2015 (par cycle)</b>			
Premier cycle	2,335	7,553	48,996
Deuxième cycle	474	565	17,498
Troisième cycle	-	230	3,500

	Université Antonine	Lebanese American University	Université Libanaise
<b>Étudiants 2015 (par faculté)</b>			
Gestion	850	2,492	7,344
Arts et Sciences	237	2,424	17,341
Génie	895	1,461	1,000
Architecture	-	1,022	2,366
Pharmacie	-	460	412
Médecine	-	189	1,242
Soins de santé	164	97	3,160
Autres	663	203	37,129
<b>Financement</b>			
Aide financière aux études (sur dossier)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exemption de droits de scolarité (sur mérite)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emploi étudiants	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres formes de <i>sponsorship</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ➤ Analyse des résultats

Toutes les données qualitatives des critères relatives à la gouvernance des deux universités étudiées sont présentes dans cette fiche comparative.

Cette fiche nous montre l'évolution de l'université suivant le système américain et son développement dans les domaines de la recherche et de l'internationalisation. Les partenariats ainsi que les accréditations montrent que la gouvernance de LAU est meilleure et plus avancée que celle d'UA.

En effet, dans son système de gouvernance, la LAU a des conseillers internationaux et des comités professionnels qui n'existent ni la UA ni UL. De même LAU a des partenaires internationaux qui dépassent le nombre de 20. Ceci nous montre que le système anglophone évolue plus rapidement, tandis qu'UA en a 16. Et aucun pour l'université publique.

LAU et UA ont des partenaires professionnels mais pas UL.

Le plus important à montrer et préciser est effectivement l'engagement très développé de la LAU pour l'assurance qualité par rapport à celui de UA qui est plutôt humble, même plus bas que celui de la UL.

Concernant les accréditations, le sujet le plus décisif, la grille nous montre la grande différence entre la LAU d'une part et UA et UL d'une autre.

Il est vrai que le système de gouvernance américain se base énormément sur les accréditations, et ceci est effectivement démontré dans le fait que la LAU détient un nombre énorme d'accréditations administratives, institutionnelles et de programme. Citons MEHE, CIHE – NEASC, AACSB, CCNE, NAAB, LABE, AACROA.

Tandis qu'UA et l'UL en ONT juste deux, LABE pour les programmes et AACRAO pour l'administration et en route vers l'AACSB (2020).

Il est vrai, comme revu dans nos textes, que l'Université Libanaise est soumise à des pressions confessionnelles et politiques, en effet, l'évolution et la réforme de sa gouvernance est rattachée aux décisions politiques, religieuses et confessionnelles du gouvernement libanais reconnu pour sa corruption.

➤ **Ciblage**

Pour les enquêtes, le champ d'intérêt a convergé vers une seule catégorie d'utilisateurs :

- ❖ Les nouveaux diplômés (pas plus que trois ans)

L'intérêt majeur de cette phase est de recueillir des données qualitatives sur les nouveaux diplômés.

L'objectif de ce type de recueil d'informations est qu'il permet aux diplômés de décrire leurs besoins et leurs attentes explicitement et verbalement à propos de leur université.

Ainsi, nous avons choisi 100 diplômés de l'enseignement supérieur privé francophone et anglophone. 50 employeurs, ingénieurs, hommes d'affaires dans plusieurs secteurs et avocats ; 20 Professeurs et employés administratifs.

Ce questionnaire a été préparé et soumis personnellement.

Les réponses ont été analysées et représentées dans des graphes.

Le système SPPSS, Excel, et le test de Shapiro-Wilk ont été utilisés pour nous permettre de donner des résultats quantitatifs qui expriment notre idée de base.

➤ **Les questions posées**

Les questions sont formulées pour être générales et en même temps elles offrent

Des pistes de réflexion pour dégager le maximum d'idées sans guider les réponses.

La notion d'"influence" n'a jamais été évoquée explicitement, pour ne pas influencer les répondants. Les questions posées s'orientent suivant un axe temporel commençant par la passe, allant vers le présent poursuivant par le futur lié à la problématique.

## ➤ Les diplômés

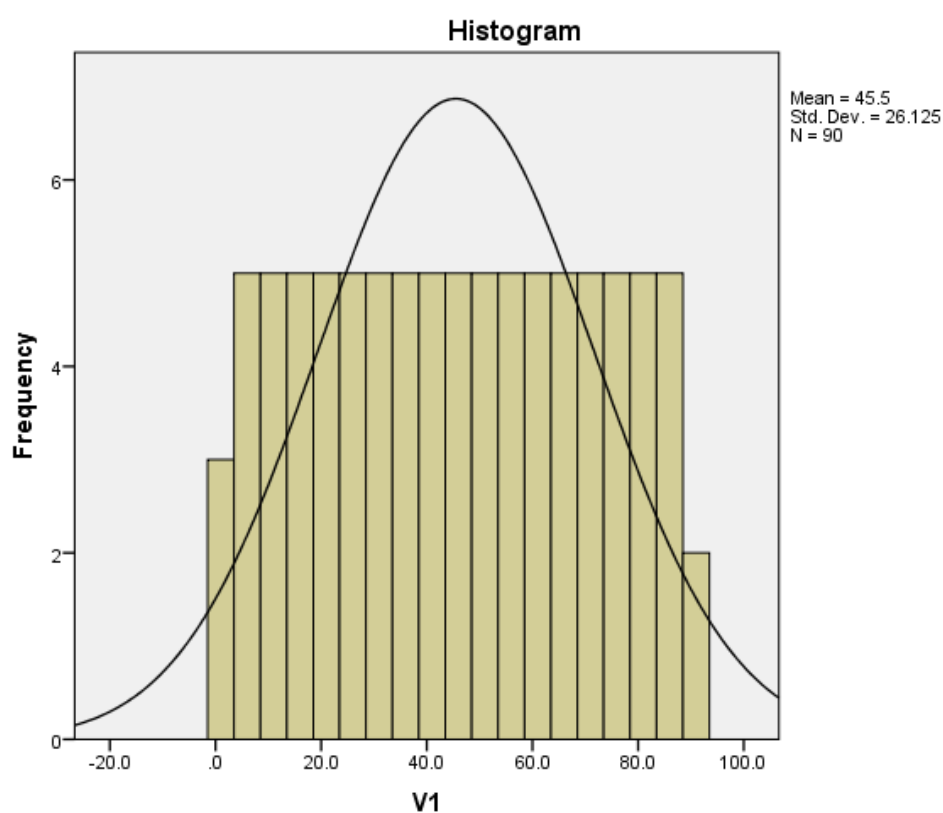
Un questionnaire de 17 questions a été présente à 100 gradués.

Le but de notre questionnaire était de tester la satisfaction des participants envers la qualité des études qu'ils ont reçues, la participation de leur université dans leur orientation vers les spécialisations et vers le marché de travail.

De même, il était important pour nous de connaître l'état actuel professionnel des participants, pour connaître leur insertion professionnelle et le degré de leur satisfaction personnelle.

Nous avons voulu par ce questionnaire mettre au moins une comparaison entre les résultats ressentis par les participants du système francophone et ceux du système anglophone.

Les résultats ont montré que notre échantillon ne suit pas une distribution normale (figure ci-dessous). De plus, la valeur de p du test de Shapiro-Wilk s'est révélée significative ( $p = 0.003$ ). Par conséquent, des tests non paramétriques ont été utilisés pour obtenir les valeurs de p.



## Données sociodémographiques de l'échantillon

Tableau 16. Description des caractéristiques sociodémographiques des diplômés

Variable	N (%)
<b>Type de l'université</b>	
Francophone	49 (54.4%)
Anglophone	41 (45.6%)
<b>Sexe</b>	
Masculin	51 (56.7%)
Féminin	39 (43.3%)
<b>Age</b>	
18-25 ans	36 (40%)
26-35 ans	51 (56.7%)
36-45 ans	3 (3.3%)
<b>Niveau d'études</b>	
License	52 (57.8%)
Master	28 (31.1%)
Doctorat	10 (11.1%)
<b>Années universitaires</b>	
2005-2009	5 (10.0%)
2010-2014	22 (44.0%)
2014-2019	23 (46.0%)
<b>Domaine d'éducation</b>	
Science expérimentale	15 (16.7%)
Science générale	33 (36.7%)
Philosophie	3 (3.3%)
Socio-économie	39 (43.3%)

## Analyse bi variée

Les résultats du test de Spearman ont montré qu'une plus haute qualité d'éducation était associée à une plus haute gouvernance de l'université ( $r=0.498$  ;  $p<0.001$ ) et une plus grande insertion professionnelle ( $r=0.206$ ;  $p=0.05$ ).

De plus, un score d'insertion professionnelle plus élevé a été trouvé dans les universités anglophones comparés aux universités francophones (44.56 vs 42.02 ;  $p=0.006$ ). Il n'y avait pas de différence significative entre les deux types d'universités concernant les scores de la qualité d'éducation et la gouvernance de l'université.

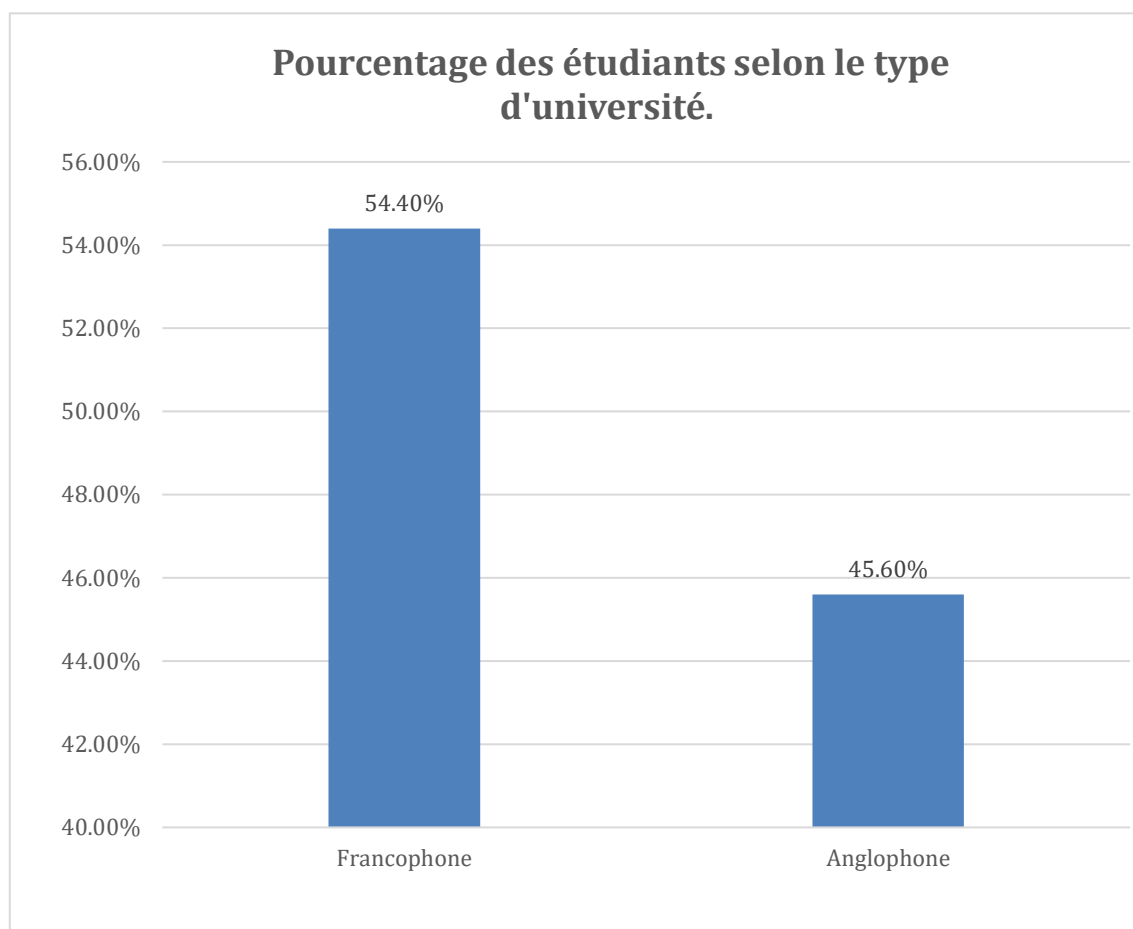
*Tableau 17. Analyse bi variée des facteurs associés aux scores de qualité de l'éducation, de la gouvernance de l'université et de l'insertion professionnelle*

Variable	Score de la qualité de l'éducation	Score de la gouvernance de l'université	Score de l'insertion professionnelle
<b>Type de l'université</b>			
Francophone	30.69 ± 6.56	27.41 ± 8.96	42.02 ± 5.67
Anglophone	32.83 ± 5.27	27.56 ± 8.52	44.56 ± 4.08
Valeur de p	0.098	0.718	<b>0.006</b>
<b>Niveau d'études</b>			
License	32.00 ± 5.55	27.86 ± 8.76	42.69 ± 5.51
Master	30.93 ± 6.80	25.00 ± 7.88	43.89 ± 4.31
Doctorat	32.00 ± 7.01	32.40 ± 9.12	43.70 ± 5.14
Valeur de p	0.608	0.063	0.401
<b>Années universitaires</b>			
2005-2009	34.20 ± 3.76	27.60 ± 0.89	43.40 ± 2.19
2010-2014	29.50 ± 7.51	27.13 ± 6.69	42.04 ± 6.98
2014-2019	31.74 ± 3.28	23.91 ± 7.13	43.60 ± 2.33
Valeur de p	0.316	0.237	0.900

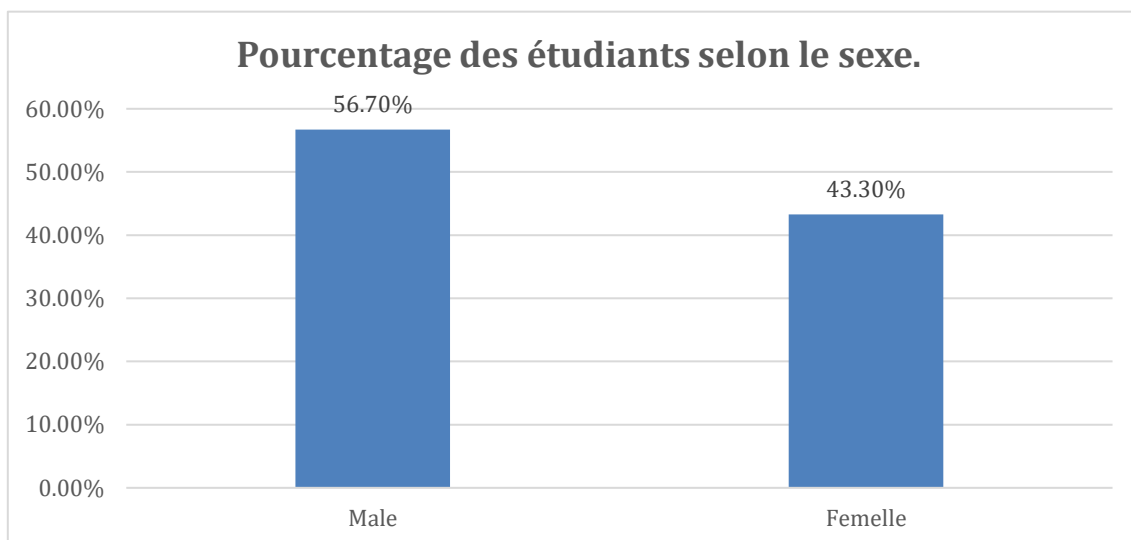


Variable	Score de la qualité de l'éducation	Score de la gouvernance de l'université	Score de l'insertion professionnelle
<b>Domaine d'éducation</b>			
Science expérimentale	31.26 ± 8.42	29.33 ± 7.25	41.40 ± 8.69
Science générale	32.51 ± 6.73	29.03 ± 10.91	43.60 ± 3.94
Philosophie	27.33 ± 2.08	25.33 ± 4.04	44.66 ± 0.57
Socio-économie	31.43 ± 4.44	25.61 ± 7.07	43.38 ± 4.41
Valeur de p	0.305	0.381	0.867

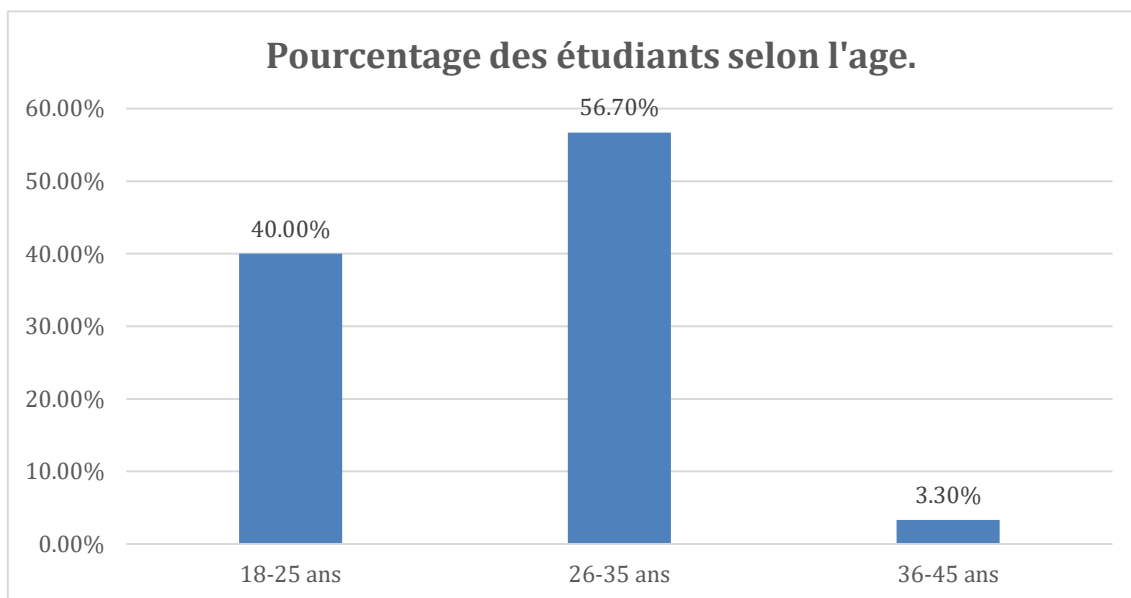
Selon les réponses des étudiants, le pourcentage des candidats qui ont étudié dans une université francophone était de 54.4% et celui d'une université anglophone 45.6%,



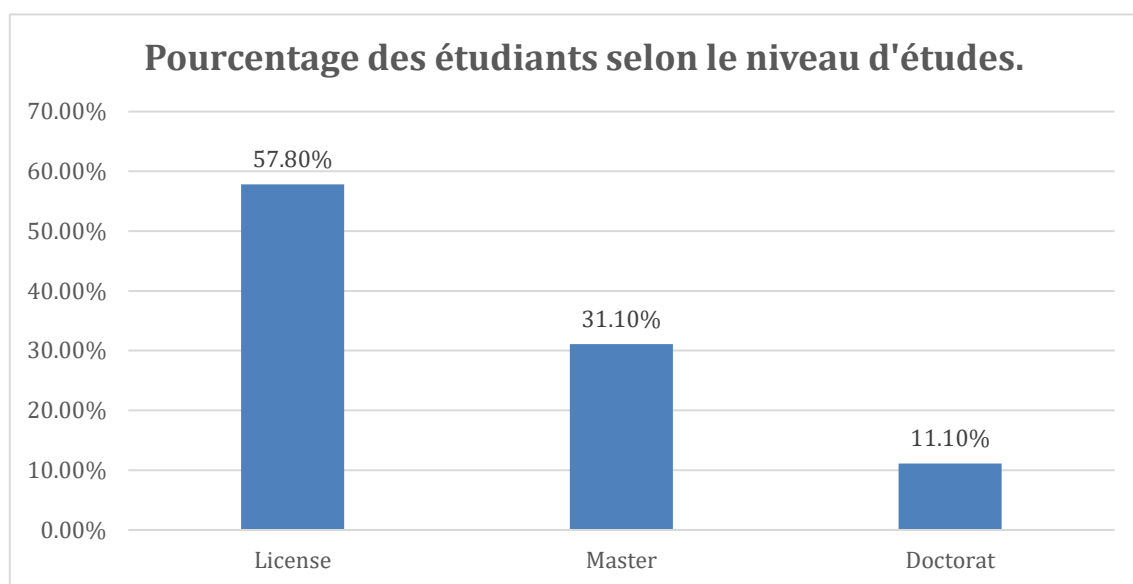
Selon les réponses des étudiants, le pourcentage des candidats masculins était de 56.7% et celui des candidats féminins 43.3%.



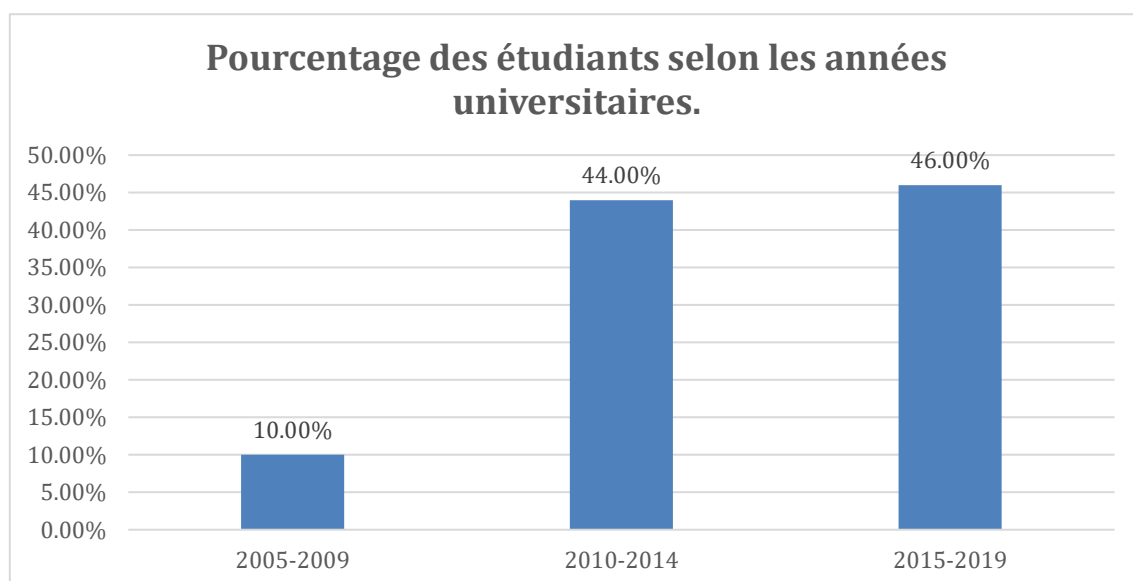
Selon les réponses des étudiants, le pourcentage des candidats âgés entre 18 et 25 ans était de 40%, ceux âgés entre 26 et 35 ans 56.7% et ceux âgés entre 36 et 45 ans 3.3%.



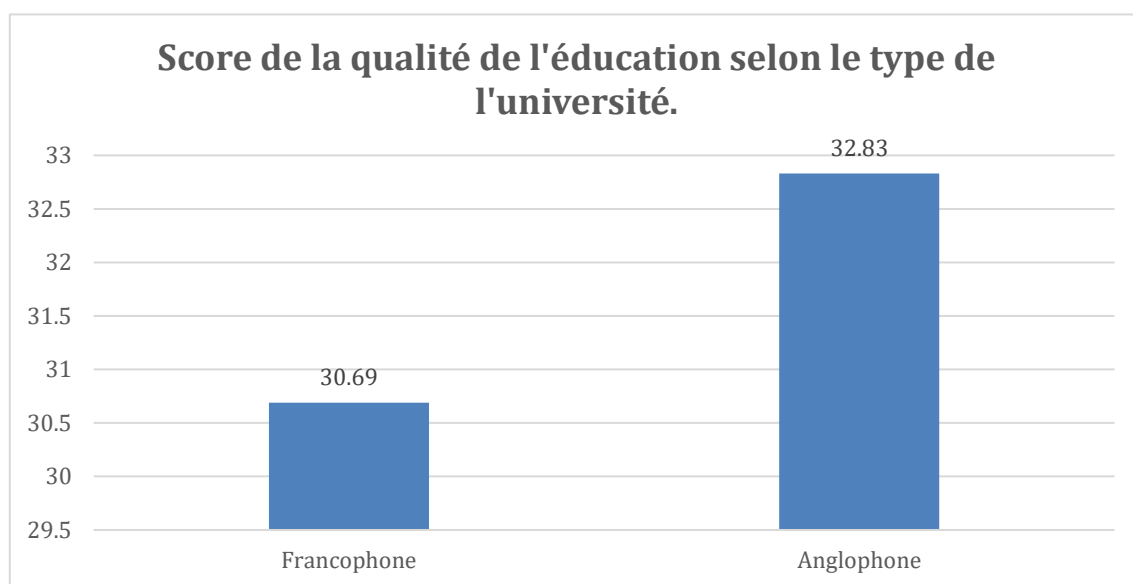
Selon les réponses des étudiants, le pourcentage des candidats ayant une License était 57.8%, ceux ayant un Master 31.1% et ceux ayant un Doctorat 11.1%.



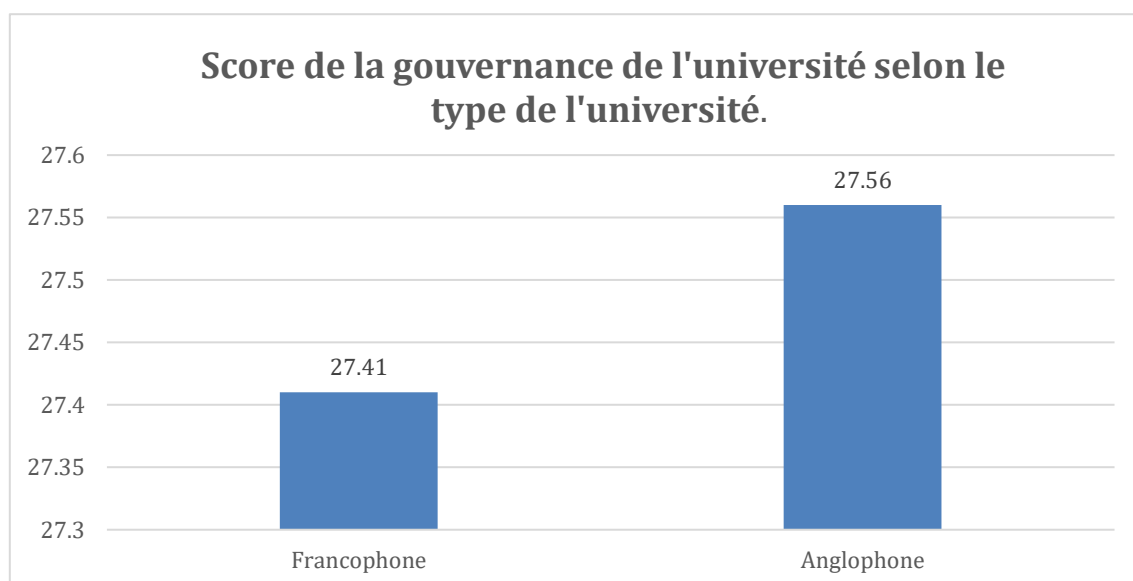
Selon les réponses des étudiants, le pourcentage des candidats gradués entre 2005 et 2009 était 10%, ceux gradués entre 2010 et 2014 était 44% et ceux gradués entre 2015 et 2019 était 46%.



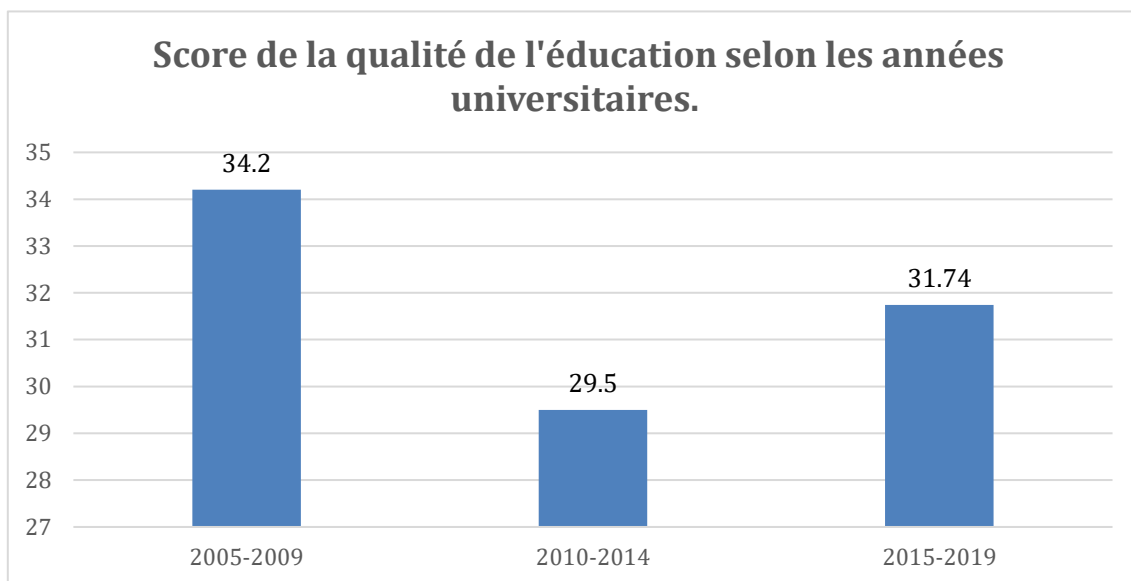
Selon les réponses des étudiants, le score de la qualité de l'éducation dans les universités francophones était 30.69 et celui dans les universités anglophones 32.83.



Selon les réponses des étudiants, le score de la gouvernance de l'université francophone était 27.41 et celui de l'université anglophone 27.56.



Selon les réponses des étudiants, le score de la qualité de l'éducation entre 2005 et 2009 était 34.2, ceux gradués entre 2010 et 2014 était 29.5 et ceux gradués entre 2015 et 2019 était 31.74.



La majorité des diplômés (58,2%) a déclaré avoir été renseignée par leur établissement sur les débouchés qu'offre la formation. Les moyens utilisés pour ces renseignements tournent autour de deux points : la communication interne et la communication externe.

Les établissements, à travers les formations proposées, prévoient la réalisation de stages pour mettre les étudiants en contact avec le milieu professionnel ; la majorité des diplômés avance qu'ils ont obtenu le stage par eux-mêmes.

Les résultats de l'enquête montrent que 39,3% des diplômés pensent que l'apport de leur établissement de formation à leur insertion professionnelle est nul. Par contre, 34, 8% et 25,9% affirment que cet apport est peu ou très important.

La tendance laisse apparaitre que les étudiants des établissements anglophones sont plus satisfaits quant à leur situation professionnelle.

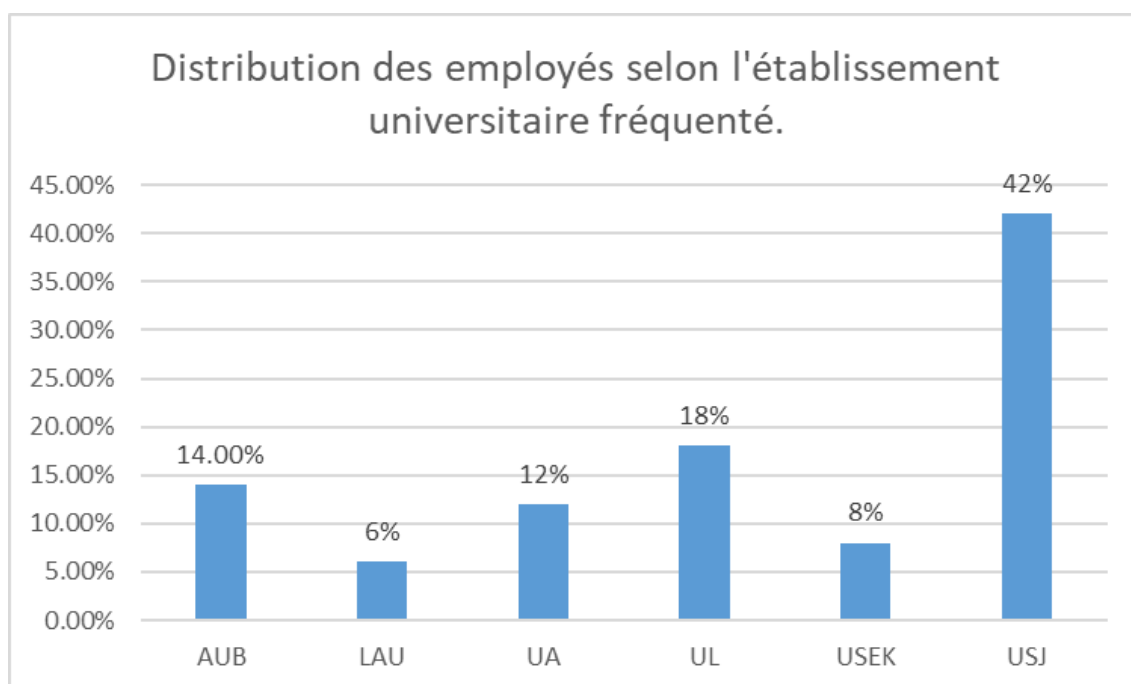
## ➤ Les Employeurs

Nous avons interviewé plusieurs employeurs libanais, des ingénieurs possédant des bureaux d'étude, des avocats et surtout des hommes d'affaires dans plusieurs domaines, tel que le grand commerce de voitures, des boîtes de publicité, des bureaux de compatibilité.

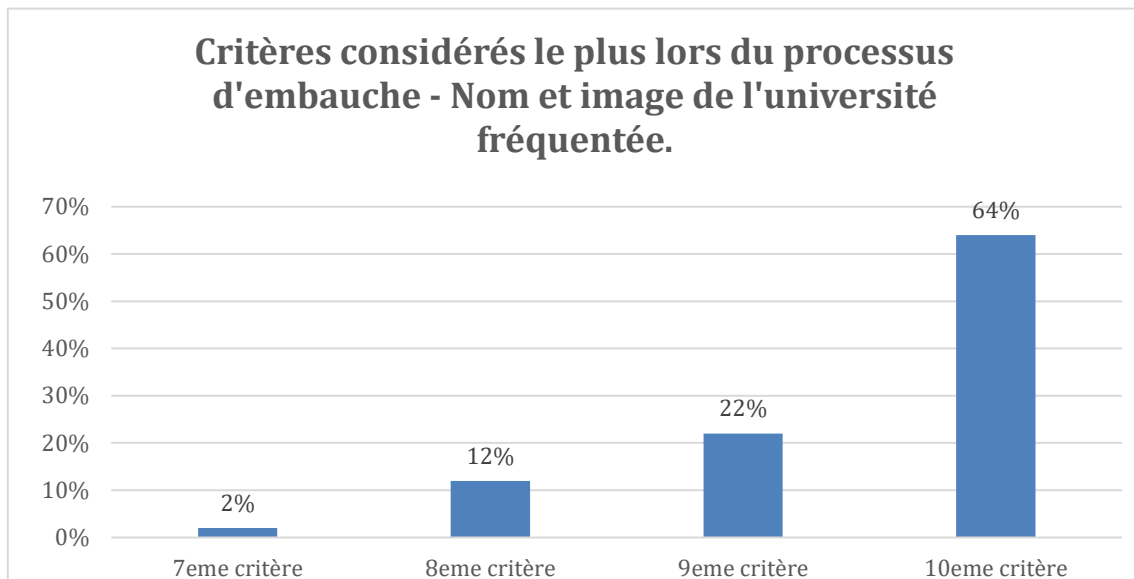
Notre intérêt de ce questionnaire était de connaître l'avis de ces participants et leur satisfaction professionnelle des nouveaux diplômés qu'ils embauchent, et leurs recommandations pour une meilleure insertion professionnelle.

Nous avons posé 12 questions, se concentrant sur le processus de recrutement, les critères importants des employeurs pour recruter un jeune diplômé, la différence qu'ils perçoivent entre les diplômés des différentes universités, les rémunérations selon l'université graduant, s'il existe des partenariats avec des universités,

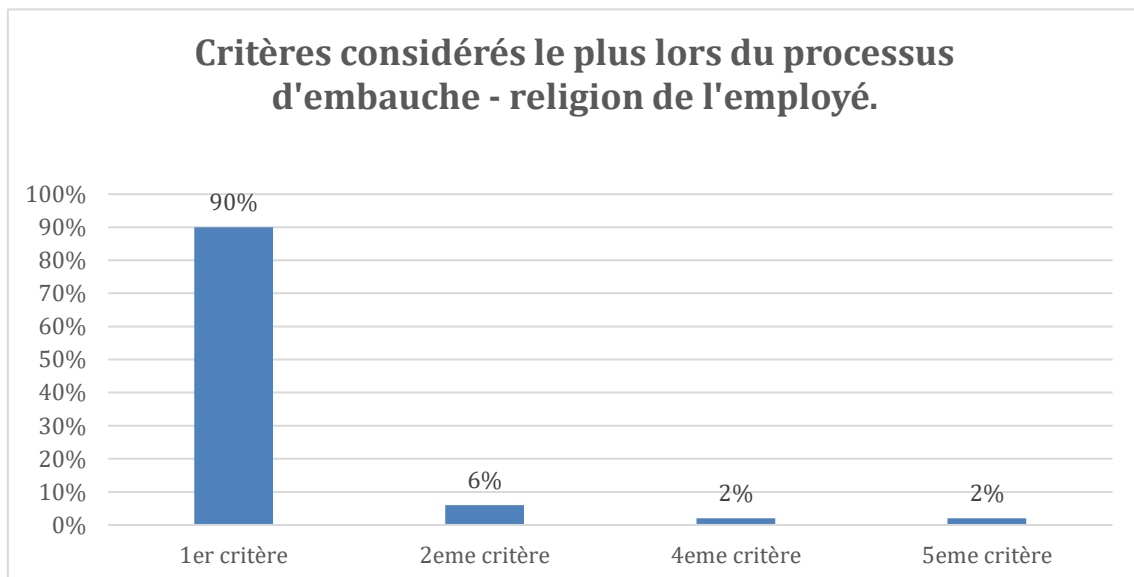
De même, nous avons posé des questions ouvertes pour connaître l'avis des employeurs sur les problèmes qui font que ces diplômés ne soient pas prêts pour le marché du travail et le rôle de l'état dans la réforme de l'enseignement supérieur au Liban



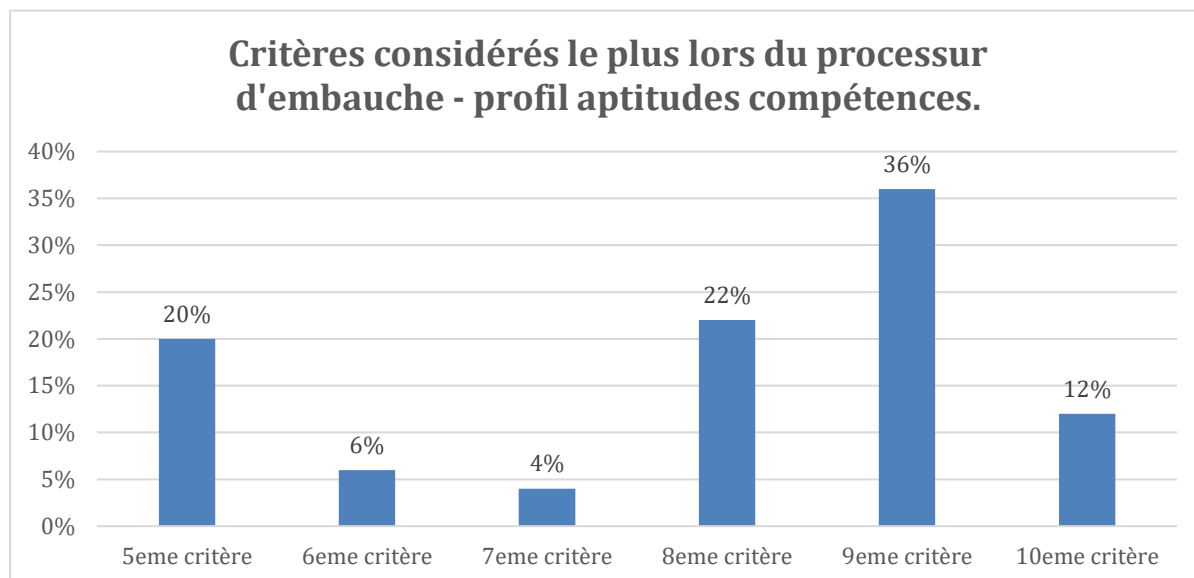
Selon les réponses des employeurs, le nom et l'image de l'université fréquentée des candidats étaient considérés comme le 7ème critère chez 2% des employeurs, 8ème critère chez 12%, 9ème critère chez 22% et 10ème critère chez 64%.



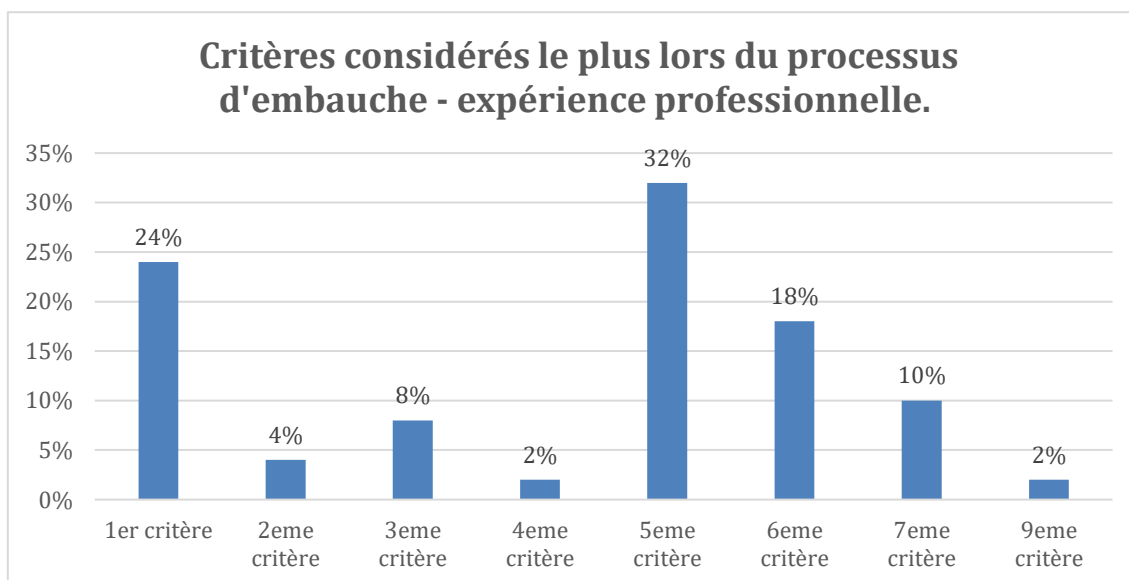
Selon les réponses des employeurs, la religion des candidats était considérée comme le 1er critère chez 90% des employeurs, 2ème critère chez 6%, 4ème critère chez 2% et 5ème critère chez 2%.



Selon les réponses des employeurs, le profil aptitudes compétences des candidats était considéré comme le 5ème critère chez 20% des employeurs, 6ème critère chez 6%, 7ème critère chez 4%, 8ème critère chez 22%, 9ème critère chez 36% et 10ème critère chez 12%.

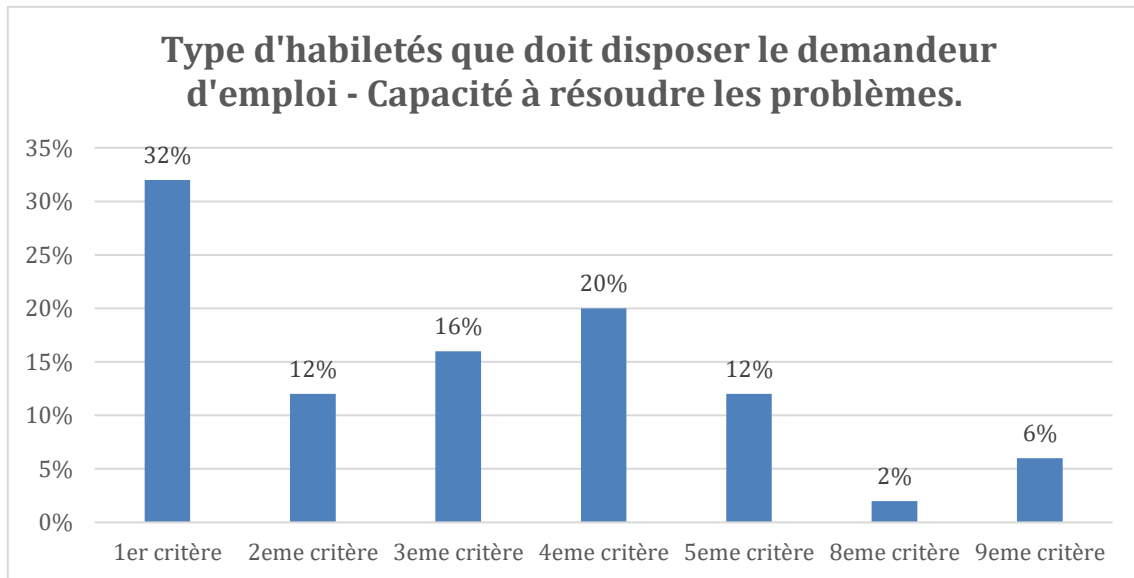


Selon les réponses des employeurs, l'expérience professionnelle des candidats était considérée comme le 1er critère chez 24% des employeurs, 2ème critère chez 4%, 3ème critère chez 8%, 4ème critère chez 2%, 5ème critère chez 32%, 6ème critère chez 18%, 7ème critère chez 10% et 9ème critère chez 2%.

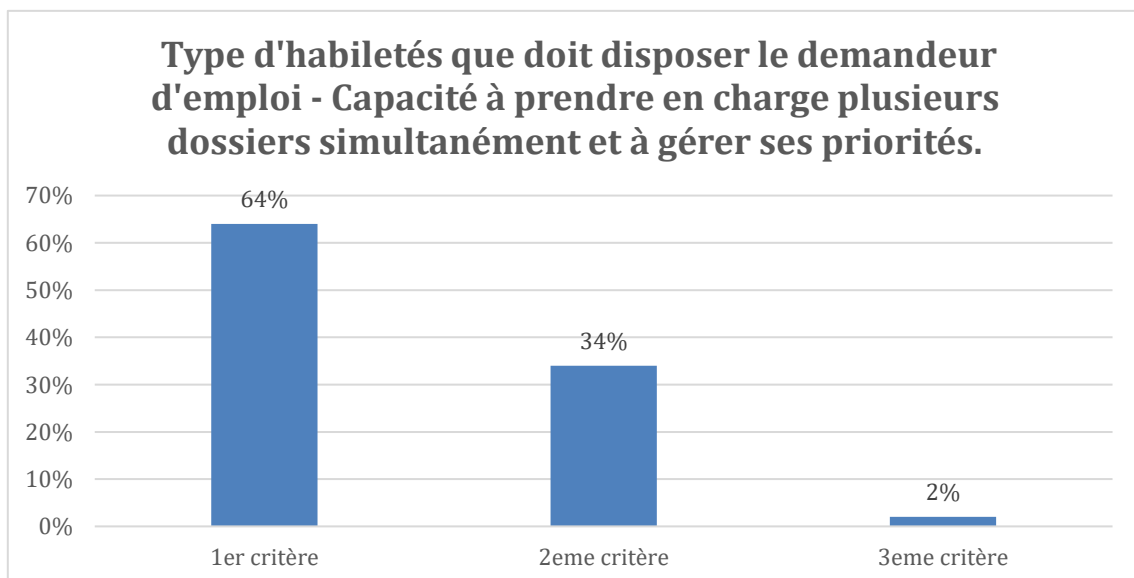




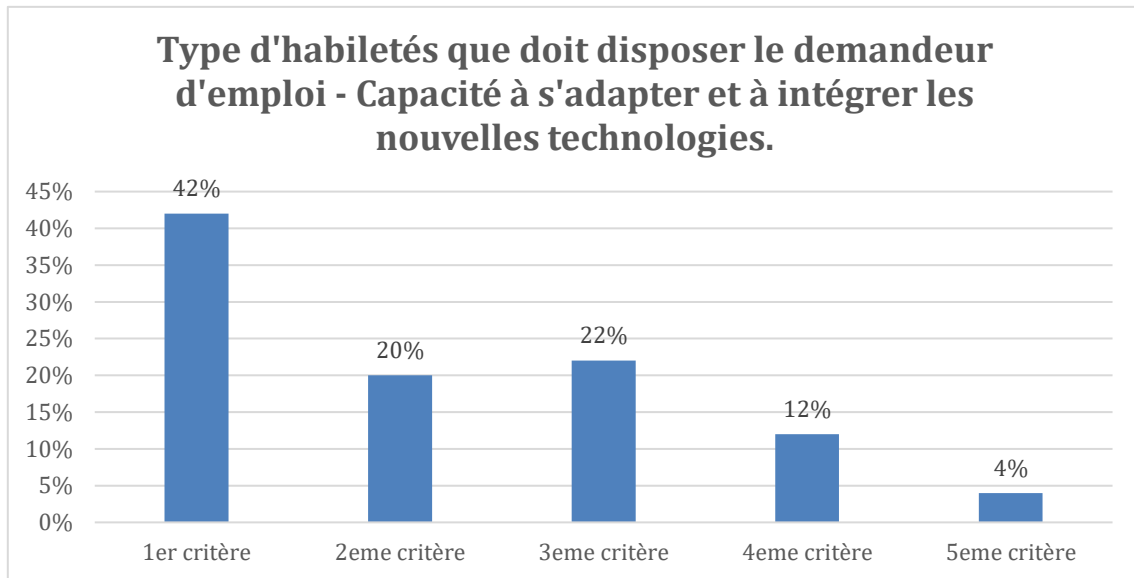
Selon les réponses des employeurs, la capacité à résoudre les problèmes des candidats était considérée comme 1er critère chez 32% des demandeurs d'emploi, 2ème critère chez 12%, 3ème critère chez 16%, 4ème critère chez 20%, 5ème critère chez 12%, 8ème critère chez 2% et 9ème critère chez 6%.



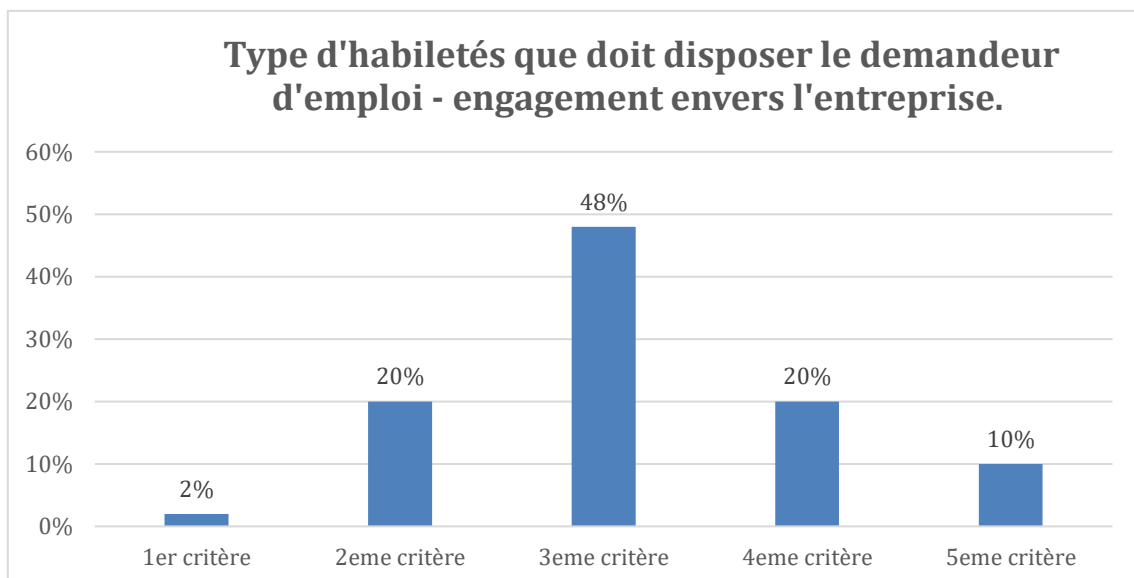
Selon les réponses des employeurs, la capacité à prendre en charge plusieurs dossiers simultanément et à gérer ses priorités des candidats était considérée comme 1er critère chez 64% des demandeurs d'emploi, 2ème critère chez 34% et 3ème critère chez 2%.



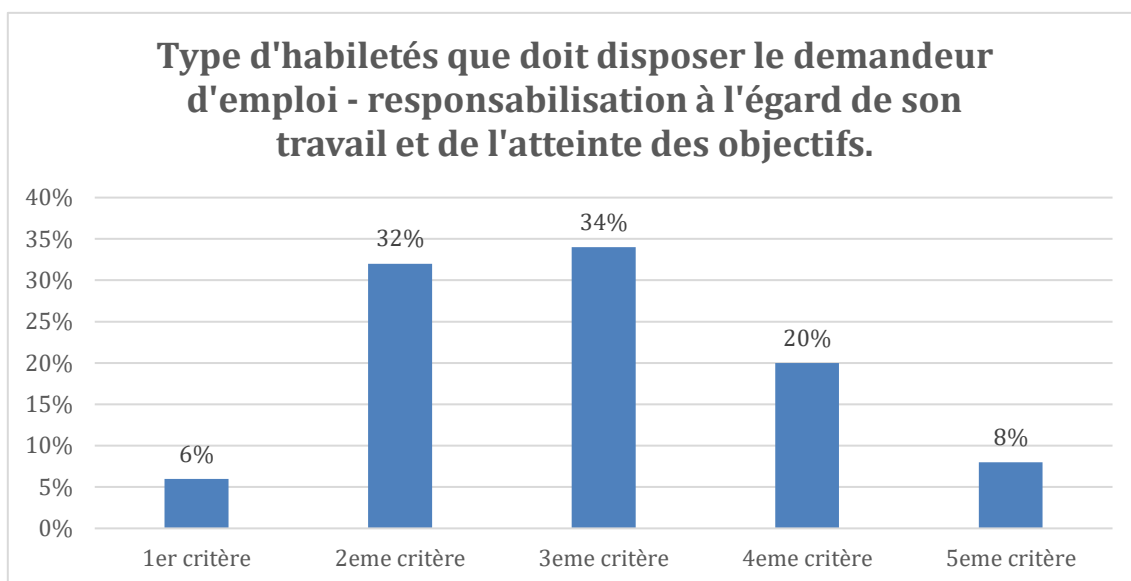
Selon les réponses des employeurs, la capacité à s'adapter et à intégrer les nouvelles technologies des candidats étaient considérées comme le 1er critère chez 42% des demandeurs d'emploi, 2ème critère chez 20%, 3ème critère chez 22%, 4ème critère chez 12% et 5ème critère chez 4%.



Selon les réponses des employeurs, l'engagement envers l'entreprise des candidats était considéré comme le 1er critère chez 2% des demandeurs d'emploi, 2ème critère chez 20%, 3ème critère chez 48%, 4ème critère chez 20% et 5ème critère chez 10%.



Selon les réponses des employeurs, la responsabilisation à l'égard de son travail et de l'atteinte des objectifs des candidats étaient considérées comme le 1er critère chez 6% des demandeurs d'emploi, 2ème critère chez 32%, 3ème critère chez 34%, 4ème critère chez 20% et 5ème critère chez 8%.



Il est très important de noter que la religion joue toujours un rôle très important dans le recrutement au Liban.

Effectivement l'université est un critère très significatif dans le processus de recrutement. Ceci se reflète d'une façon flagrante dans la différence de salaire perçu par un diplômé d'AUB et d'un autre d'UL.

L'adaptabilité rapide des diplômés est un critère qui importe les employeurs.

Les employeurs étaient tous d'accord que les diplômés d'une université au système anglophone étaient plus préparés au marché de travail surtout chez les ingénieurs.

De même pour les diplômés des facultés de Gestion, qui passent plus de temps en stage dans les universités anglophone ceci se reflète dans leur rapidité d'adaptation au travail.

Les employés ont tous exprimé leur désir de voir plus de partenariat entre les universités et les entreprises, considérant qu'une telle action pourrait aider les diplômés à s'intégrer plus dans le marché du travail.

Les employés ont souhaité que le Ministère de l'Enseignement Supérieur mette des lois et des règles qui incitent les universités à faire plus de stage à leurs étudiants et à les intégrer depuis leur 1ère année dans la vie active.

➤ **Le personnel Administratif**

Pour enrichir notre étude. Nous avons pensé préparer un questionnaire visant les employés administratifs des universités, ces personnes travaillent effectivement dans des départements en relation avec les étudiants, les bureaux d'insertion professionnelle et sont en rapport direct avec les étudiants d'une part et les responsables d'une autre part.

Cinquante participants ont donné leurs réponses.

		Fréquence	%	% des valeurs manquantes
<b>Nom de l'université</b>	LU	5	25.00%	0.00%
	AUB	5	25.00%	
	UA	5	25.00%	
	LAU	5	25.00%	
<b>Genre</b>	Mâle	12	60.00%	0.00%
	Femelle	8	40.00%	
<b>Tranche d'âge</b>	26 – 35	3	15.00%	0.00%
	36 – 45	12	60.00%	
	46 – 59	5	25.00%	
<b>Position à l'université</b>	Éducateur	8	40.00%	0.00%
	Employé administratif	7	35.00%	
	Directeur	4	20.00%	
	Doyen	1	5.00%	
<b>Année d'expérience</b>	3 à 5 ans	9	45.00%	0.00%
	5 à 10 ans	5	25.00%	
	10 à 15 ans	4	20.00%	
	15 ans et plus	2	10.00%	

		Fréquence	%	% des valeurs manquantes
<b>Niveau d'éducation</b>	License	5	25.00%	0.00%
	Master	7	35.00%	
	Doctorat	8	40.00%	
<b>Type de l'université</b>	Publique	5	25.00%	0.00%
	Privée	15	75.00%	
<b>Les principes de gouvernance d'entreprise sont-ils intégrés dans les procédures de l'université ?</b>	Oui	3	15.00%	0.00%
	Non	9	45.00%	
	Je ne sais pas	8	40.00%	
<b>Le système de gouvernance de l'université est-il composé d'un conseil d'administration ?</b>	Oui	15	75.00%	0.00%
	Non	5	25.00%	
<b>Le conseil d'administration évalue-t-il la haute direction de l'université à l'aide d'indicateurs « clés de performance » ?</b>	Oui	2	13.33%	0.00%
	Non	5	33.33%	
	Je ne sais pas	8	53.33%	
<b>Le système de gouvernance de l'université est-il composé d'un auditeur interne ?</b>	Oui	5	33.33%	0.00%
	Non	8	53.33%	
	Je ne sais pas	2	13.33%	
<b>Le conseil d'administration surveille-t-il la réponse de la direction aux lacunes et aux faiblesses identifiées par la fonction d'auditeur interne ?</b>	Oui	4	80.00%	0.00%
	Non	1	20.00%	

		Fréquence	%	% des valeurs manquantes
<b>L'université a-t-elle un programme ou un bureau d'assurance de la qualité ?</b>	Oui	15	75%	
	Non	5	25%	

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que ces tâches ou activités sont effectuées par le programme / bureau d'assurance de la qualité de votre université ?

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3= Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

	Moyenne	% des valeurs manquantes
Le bureau/programme d'assurance qualité soumet les candidats à un poste d'enseignant à une évaluation précise en termes de qualifications et de compétences	3.93	0.00%
Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité évalue en permanence la performance de son personnel (employés et instructeurs).	3.79	0.00%
Le bureau/programme d'assurance de la qualité met à jour le programme de l'université pour toutes les spécialisations	3.00	0.00%
Le curriculum est mis à jour en fonction des nouvelles exigences d'apprentissage qui sont essentielles aux besoins du marché du travail chaque année.	2.64	0.00%
Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité de l'université est responsable de la formation des employés et des instructeurs	2.21	0.00%
Le personnel de l'université est périodiquement soumis à une formation à travers des séminaires ou des conférences.	2.00	0.00%
La formation comprend la mise à jour du personnel sur les nouvelles stratégies d'apprentissage (Structurelles/génératives)	2.07	0.00%
La formation comprend la mise à jour du personnel sur les cours/logiciels nouvellement installés ou introduits dans le curriculum	3.07	0.00%

	<b>Moyenne</b>	<b>% des valeurs manquantes</b>
L'université préfère embaucher de nouveaux instructeurs ou administrateurs qui connaissent le nouveau sujet/cour/logiciel plutôt que de soumettre le personnel existant à une formation	4.00	0.00%
Le programme / bureau d'assurance de la qualité évalue les programmes d'études actuels de l'université par rapport aux programmes internationaux	2.86	0.00%
Le programme d'assurance qualité s'assure que les programmes éducatifs de l'université répondent aux normes internationales en matière d'accréditation.	3.93	0.00%
Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité est chargé de fournir aux étudiants la formation appropriée nécessaire dans leur domaine d'études.	2.93	0.00%
Le programme d'assurance de la qualité collecte l'évaluation des étudiants sur la qualité de l'éducation reçue chaque semestre ou à la fin de chaque année académique.	4.00	0.00%
Le programme/bureau d'assurance de la qualité prend en considération les commentaires des étudiants afin de mettre à jour les programmes éducatifs.	2.93	0.00%
Le programme/bureau d'assurance de la qualité tient compte de l'évaluation des étudiants pour évaluer le rendement des instructeurs actuels.	3.93	0.00%
Le programme/bureau d'assurance de la qualité prend en compte l'évaluation d'un examen par les pairs pour évaluer la performance des instructeurs actuels.	3.93	0.00%

		Fréquence	%	% des valeurs manquantes
<b>Parmi les activités de l'université, fait-elle des orientations en visitant les écoles pour aider les étudiants à choisir leur spécialité dans les universités ?</b>	Oui	7	35.00%	0.00%
	Non	10	50.00%	
	Je ne sais pas	3	15.00%	
<b>Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec les écoles pour fournir aux étudiants une orientation appropriée pour leur choix d'emplois disponibles sur le marché actuel ?</b>	Oui	6	30.00%	0.00%
	Non	12	60.00%	
	Je ne sais pas	2	10.00%	
<b>Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec le ministère de l'éducation pour être informé du nombre et du domaine de spécialisation des diplômés chaque année ?</b>	Oui	10	50.00%	0.00%
	Non	6	30.00%	
	Je ne sais pas	4	20.00%	
<b>Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec le ministère de l'économie pour être informé des besoins du marché du travail chaque année ?</b>	Oui	6	30.00%	0.00%
	Non	7	35.00%	
	Je ne sais pas	7	35.00%	
<b>L'université se coordonne-t-elle avec les entreprises et les organisations pour être informée de l'écart de compétences et des besoins du marché du travail ?</b>	Oui	5	25.00%	0.00%
	Non	9	45.00%	
	Je ne sais pas	6	30.00%	
<b>L'université offre-t-elle aux étudiants de niveau d'admission une orientation sur le domaine d'études approprié qui répond aux besoins du marché du travail ?</b>	Oui	13	65.00%	0.00%
	Non	4	20.00%	
	Je ne sais pas	3	15.00%	



Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que l'université affecte de manière adéquate les étudiants à la spécialisation appropriée en utilisant les stratégies suivantes ?

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3= Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

	<b>Moyenne</b>	<b>% des valeurs manquantes</b>
Les étudiants au niveau d'admission ont été soigneusement évalués pour s'assurer qu'ils sont compétents pour étudier un domaine spécifique de l'éducation.	3.63	5.00%
Les exigences de l'entrée/de l'admission au programme garantissent que les étudiants auront les connaissances de base, les compétences et/ou les aptitudes nécessaires pour réussir dans le programme.	4.05	0.00%
Les notes officielles des étudiants sont parmi les critères établis par l'Université pour accepter les étudiants dans chaque spécialisation/programme.	2.37	5.00%
Le score d'un test d'aptitude, qui est fait par l'université, est pris en considération par l'Université pour accepter les étudiants dans chaque spécialisation/ programme.	3.79	5.00%
La spécialisation scolaire des étudiants est l'un des critères pris en compte par l'université (Ex. : Science expérimentale : médecine, Mathématique : Ingénierie, etc.).	3.80	0.00%
Des activités additionnelles suffisantes ont été organisées pour les étudiants en tant qu'orientation pour le marché du travail (par exemple participation à des ateliers).	3.74	5.00%

Avez-vous un bureau d'emploi à l'université ?

	Fréquence	%	% des valeurs manquantes
Oui	10	50.00%	0.00%
Non	9	45.00%	
Je ne sais pas	1	5.00%	

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que ces activités sont effectuées par l'agence pour l'emploi ?

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3= Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)

	Moyenne	% des valeurs manquantes
Le bureau de l'emploi fournit aux étudiants d'informations suffisantes sur leurs options post-diplôme (par exemple, journées d'orientation sur le marché du travail, ateliers).	2.75	0.00%
Au cours du programme, le bureau de l'emploi a veillé à ce qu'il y ait un contact suffisant des étudiants avec le domaine professionnel (par exemple, stage, conférences invitées).	3.00	0.00%
Les informations fournies sur les opportunités sur le marché du travail (par exemple différents types de postes qui sont bien liés au programme) étaient suffisantes (par des conférenciers invités, dans certains cours, etc.).	2.85	0.00%
Le programme du bureau de l'emploi offre suffisamment d'opportunités pour effectuer un stage.	2.05	0.00%
Le bureau de l'emploi offre un stage après l'obtention du diplôme.	2.05	0.00%
Le bureau de l'emploi assure le suivi du statut professionnel des diplômés, des lieux de carrière et des développements.	2.15	0.00%
Le bureau de l'emploi coordonne avec les entreprises et les organisations pour trouver des emplois ou des stages pour les diplômés de l'université.	2.90	0.00%

		<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>% des valeurs manquantes</b>
<b>La description du programme décrit-elle avec précision les types de fonctions / compétences / postes qu'un diplômé peut espérer exercer dans le milieu de travail ?</b>	Oui	11	55.00%	0.00%
	Non	5	25.00%	
	Je ne sais pas	4	20.00%	
<b>Croyez-vous que le(s) poste(s) professionnel(s) pour lequel les diplômés seraient considérés pour un emploi à la suite de la réussite de ce programme d'études sont-ils équitables ?</b>	Oui	11	55.00%	0.00%
	Non	5	25.00%	
	Je ne sais pas	4	20.00%	
<b>La durée du programme est-elle adéquate pour ce qui est de sa capacité à produire des diplômés ayant les connaissances requises et/ou le développement des compétences requises dans le domaine de l'emploi ?</b>	Oui	13	65.00%	0.00%
	Non	4	20.00%	
	Je ne sais pas	3	15.00%	
<b>Les diplômés trouvent-ils un emploi approprié dans leurs principaux domaines après l'obtention de leur diplôme ?</b>	Oui	4	20.00%	0.00%
	Non	12	60.00%	
	Je ne sais pas	4	20.00%	

## L'avenir des diplômés

(1 : Pas du tout d'accord, 2 : pas d'accord, 3 : Neutre, 4 : d'accord, 5 : Tout à fait d'accord, 6 : n/a)

	Moyenne	Ne souhaite pas répondre	Sans objet	% des valeurs manquantes
Sont employés dans les 6 mois après l'obtention du diplôme	1.68	0.00%	0.00%	5.00%
Sont employés dans la première année après l'obtention du diplôme	4.15	0.00%	0.00%	0.00%
Sont employés dans les 2-3 ans après l'obtention du diplôme	2.95	0.00%	0.00%	0.00%
Sont employés après 3 années d'obtention du diplôme	2.47	0.00%	0.00%	5.00%
Ne sont pas employés dans leur domaine d'études	2.30	0.00%	0.00%	0.00%
Travaillent à l'étranger	2.67	0.00%	0.00%	10.00%
Sont au chômage	2.16	0.00%	0.00%	5.00%

*Moyenne : La moyenne d'une série statistique est le quotient de la somme de toutes les valeurs de cette série par l'effectif total (Pour les réponses de 1 à 4)*

Il est important de noter, d'après les réponses des participants que la plupart d'entre eux trouvent que le bureau d'insertion professionnel existant à l'université n'est pas mis à jour avec les besoins des étudiants.

De même, ils considèrent qu'ils ne sont pas assez formés pour bien exécuter leurs tâches.

Les participants sont d'accord que l'université préfère embaucher de nouveaux instructeurs ou administrateurs qui connaissent le nouveau sujet/cour/logiciel plutôt que de soumettre le personnel existant à une formation et que Le programme d'assurance qualité s'assure que les programmes éducatifs de l'université répondent aux normes internationales en matière d'accréditation.

Ils considèrent de même que Le programme d'assurance de la qualité collecte l'évaluation des étudiants sur la qualité de l'éducation reçue chaque semestre ou à la fin de chaque année académique, mais ne sont pas tout à fait d'accord que Le programme/bureau d'assurance de la qualité prend en considération les commentaires des étudiants afin de mettre à jour les programmes éducatifs.

En fait, ces participants ne sont pas d'accord sur le fait que Le bureau de l'emploi fournit aux étudiants d'informations suffisantes sur leurs options post-diplôme (par exemple, journées d'orientation sur le marché du travail, ateliers), ni que le programme du bureau de l'emploi offre suffisamment d'opportunités pour effectuer un stage ni qu'il offre suffisamment d'opportunités pour effectuer un stage.

Le bureau de l'emploi n'assure pas spécifiquement le suivi du statut professionnel des diplômés, des lieux de carrière et des développements.

Bien qu'ils considèrent que La durée du programme est adéquate pour ce qui est de sa capacité à produire des diplômés ayant les connaissances requises et/ou le développement des compétences requises dans le domaine de l'emploi, cependant, à leur avis Les diplômés ne trouvent pas un emploi approprié dans leurs principaux domaines après l'obtention de leur diplôme.

Finalement ils trouvent que la durée la plus longue pour que les diplômés trouvent un travail est d'un an et plusieurs trouvent des postes à l'étranger plutôt qu'au Liban.

Nous avons effectué des entretiens avec Professeur Georges Nehme, doyen de la Faculté de Gestion à L'université Antonine et Dr, Josiane Sreih, Associate Professor of Management Chairperson Department of Management Director, Institute of Family and entrepreneurial Business.

Nous considérons que les réponses et les avis donnés sont d'importantes contributions et un atout précieux pour assimiler et comprendre la nature et les implications de notre étude au sein des universités libanaises privées,

En effet, l'intérêt de notre question concerne non seulement les universités mais aussi du monde politique et économique, d'où l'intérêt de ces entretiens

Certainement, il n'existe pas un modèle de gestion et de gouvernances communes. Notre étude est effectivement une réflexion sur le monde de l'université, de sa gouvernance, des défis et des méthodes de réforme possibles.

« La façon dont l'enquête est posée est importante car elle détermine en grande partie les méthodes de recherche qui sont utilisées pour y répondre » (Strauss et Corbin, 1998. p.39)

Ainsi nous nous sommes concentrés sur les modèles de gouvernance adoptés, l'insertion professionnelle, le rôle de l'état et le rôle du monde des affaires.

Ainsi, à travers ces entretiens visant les doyens, nous voulons connaître :

- a. Leur avis s'il existe différence en matière de gouvernance entre les établissements privés et l'université publique au Liban
- b. S'il existe différence en matière de gouvernance concernant la différence entre le système francophone et anglophone
- c. Les raisons de cette différence
- d. S'ils ont des dispositifs de gouvernance dans leur université et lesquelles, s'ils sont suffisants à leur avis
- e. Si une évaluation doit être particulière pour chaque université en fonction de sa mission, culture et exigence de qualité ou faut-il standardiser

- f. Si les étudiants sont bien préparés pour le marché du travail
- g. S'il existe une adéquation entre les offres de formation et les besoins du marché au Liban ?
- h. Le rôle de l'état dans ce sujet
- i. Combien est important l'échange et le partenariat entre l'université et l'ensemble de l'économie de la société ?
- j. Combien est importante la valorisation de la recherche
- k. Quel genre de gouvernance ils conseillent aux universités privées libanaises d'adopter afin d'avoir une meilleure insertion professionnelle
- l. Comment ils considèrent la réorganisation globale de l'enseignement supérieur au Liban et jusqu'où faut-il aller dans la restructuration pour aider les jeunes dans leur insertion professionnelle

L'étude comprend un point essentiel, le type de participants concernés qui sont doyen de la faculté de Gestion à L'université Antonine, Professeur Georges Neume, et l'Associate Professor of Management Chairperson Department of Management Director , Institute of Family and entrepreneurial Business, Dr. Josiane Fahed Sreih.

L'interview est effectivement la méthode pour collecter les données descriptives selon les termes et les paroles des sujets eux-mêmes.

#### ➤ **Instruments de collecte de données**

L'Entretien a été réalisé avec 14 questions (Annexe).

L'enquêteur a lui-même pose les questions personnellement sans pour autant influencer les deux participants.

Les questions étaient ouvertes, donc le participant avait la liberté de répondre par ses propres termes

## ➤ Mise en perspective des cas

### Résultats et interprétation

---

L'objectif de notre questionnaire était de comprendre exactement le mode de fonctionnement de l'université au niveau des méthodes internes utilisées pour une bonne gouvernance , de l'insertion professionnelle de leurs étudiants , de leur avis sur les modèles de gouvernance , les contraintes qui existent au niveau de leur université et surtout au niveau de l'enseignement supérieur libanais.

Leur point de vue concernant la réforme, ce qu'ils considèrent comme le plus grand défi et le problème le plus difficile à résoudre pour arriver à une meilleure gouvernance des universités au Liban.

Ce qui nous vraiment marqué mais pas surpris c'est les reproches visant le gouvernement libanais. Les deux participant ont annoncé que le problème majeur provient de la nonchalance de l'État, ou peut-être une raison plus politique et religieuse, de mettre en œuvre les lois écrites depuis des années sans pour autant être exécutées.

L'absence de statistiques fiables pour connaître les besoins du marché est aussi un des devoirs principaux que l'état n'accomplit pas, « Le Liban manque d'études précises sur les demandes du marché. Il manque d'études sur les professions futures et des opportunités de travail »

Il est certain que nos deux participants ont relevé la différence des modes de gouvernance entre les deux systèmes francophone et américain, pour le Professeur Neume « les accréditations américaines sont plus spécifiques, plus exigeantes au niveau de la gouvernance et entre la séparation entre orner/manager », pour Dr. Sreih « Le système éducatif Français est plus centré sur l'acquisition totale de l'information ».

Et bien sûr le modèle exceptionnel de l'université publique où la politique rentre énormément dans la distribution du pouvoir et des taches, ce qui normalement n'existe pas dans les universités privées.

Nos deux participants trouvent que les étudiants sont bien préparés pour le marché du travail mais il y a toujours un travail « pratique » qu'il faut faire pour pouvoir vraiment bien s'insérer dans la vie professionnelle.



Pour Dr. Sreih, la meilleure réforme et restructuration qui doit être faite pour aider les étudiants à l'insertion professionnelle serait « La réorganisation globale de l'enseignement doit prendre en compte les métiers futurs ainsi qu'une approche digitale aux métiers courants car le futur des métiers est complètement différent de celui qui existe »

Pour Professeur Nehme, « Il faut finaliser la réforme législative au niveau de l'enseignement supérieur. On a déjà une nouvelle loi qui a été publiée en 2014, la loi de l'enseignement supérieur ».

## Réponses des participants

---

### **D.S : Pensez-vous qu'il existe une différence en matière de gouvernance entre les établissements privées et l'université publique au Liban ?**

G.N : Oui, il existe une énorme différence. A l'université publique, au niveau de sa gouvernance, il s'agit donc de personnes qui prennent des responsabilités dont la décision de nommer cette personne, la nomination de ces personnes, revient au pouvoir politique et le conseil des ministres, et donc la politique rentre énormément dans la distribution du pouvoir et des tâches, ce qui normalement n'existe pas dans les universités privées.

Chaque université privée à son propre règlement qui détermine son système de gouvernance sur plusieurs niveaux donc on peut commencer avec le conseil académique, le conseil d'administration, le conseil des facultés, des laboratoires, etc... donc c'est modèle qui est complètement différent

J.S :Au Liban, la gouvernance dans les établissements privés est correcte et les constituants de la gouvernance respectent le système alors que la gouvernance dans les établissements publics est un échec car le système de gouvernance n'est pas respecté, les personnes concernées ne font pas leur responsabilité, la transparence n'existe pas alors que c'est un des facteurs les plus importants et le contrôle « accountability » n'existe pas du tout ce qui rend tout le système de gouvernance non précis et presque inexistant. La gouvernance est un système qui assure la coordination de tous les constituants de l'entreprise, les propriétaires (stockholders), la direction (management), les membres du conseil d'administration (members of the Board of Directors) ainsi que les employés, en bref les constituants ainsi que tous ceux qui portent un intérêt à l'entreprise. (Stakeholders). Dans l'université publique au Liban, la direction ainsi que les membres du conseil portent différentes affiliations politiques ce qui entrave la bonne exécution et le suivi car les différences politiques ne suivent pas le bon intérêt de l'entreprise mais l'affiliation politique et les différents partis politiques.

## **D.S : Pensez-vous qu'il existe une différence en matière de gouvernance entre le système Anglophone et francophone ?**

G.N : les bonnes universités américaines, car au Liban parfois il s'agit de family business, suivent normalement les standards et les critères de gouvernance selon les accréditations américaines, Normalement il y a une séparation totale des tâches dans son système de gouvernement, entre propriétaire et manager, il y a une claire distinction, donc c'est quelque chose de très important, de très claire, .... Tandis que pour les universités qui adoptent des structures surtout à la française, on n'accorde pas vraiment trop d'importance comme dans les universités américaines. Il est recommandé bien sur la séparation des pouvoirs, mais il se peut d'y avoir certaines intersections tandis que les systèmes européens se portent sur les standards et non sur le critère. Les accréditations américaines sont plus spécifiques, plus exigeantes au niveau de la gouvernance et dans la séparation entre owner/manager.

J.S :Le système éducatif Français est plus centré sur l'acquisition totale de l'information alors que le système américain stipule une couverture de plus d'information, tel l'assimilation de tous les chapitres du livre, sans pour autant engager les élèves dans les exercices et s'assurer de la compréhension totale du sujet.

C'est une méthode qui passe d'une année à l'autre. C'est les demandes et exigences du système américain qui font que l'objectif principal est la couverture des sujets.

## **D.S : Avez-vous des dispositifs de gouvernance dans votre université ? Lesquels ?**

G.N : Bien sûr. Il y a de plusieurs entités qui forment le système de gouvernance et chaque entité a son propre règlement, ses propres fonctions. Il y a une séparation entre les différentes entités, et c'est plutôt, normalement les fonctions qui relèvent du groupe plutôt que celle qui relève de l'individu de la personne le conseil de l'université, comment il est formé, de qui il est formé, ses fonctions etc...

J.S : Bien sûr. Il y a un conseil d'administration qui observe et contrôle la performance de l'université, aussi qui assure la succession d'un président à un autre. Le conseil d'administration s'assure de la bonne exécution de la stratégie de l'Université ainsi que des comptes reportés et de la mission et vision correcte de l'Université du potentiel de développement quant au niveau des programmes qu'au niveau du nombre d'étudiants.

### **D.S : A votre avis sont-ils suffisants ?**

G.N : Ils assurent la condition nécessaire...mais ça ne va pas dire qu'on a atteint l'optimum au niveau de la gouvernance, il y a toujours un travail à faire. En tout cas, ce n'est jamais parfait dans n'importe quelle université, c'est toujours des efforts qui doivent être déployés afin d'améliorer, de corriger. Donc ça c'est quelque chose de très important et de très naturelle aussi. Le minimum est là.

J.S : Oui Ils sont suffisants s'ils sont bien exécutés. En plus de l'audit financier, les universités doivent faire un audit opérationnel et de qualité pour s'assurer de la bonne exécution par rapport au plan rédigé.

### **D.S : A votre avis, une évaluation doit être particulière pour chaque université en fonction de sa mission, culture et exigence de qualité ou faut-il standardiser ?**

G.N : oui, c'est normal. Quand on rentre dans le système de l'assurance qualité, il s'agit d'une partie externe. Il faut s'assurer que l'établissement est en train d'accomplir sa mission dans le cadre de plusieurs niveaux, mais l'essentiel c'est toujours la mission de l'université, on peut avoir des missions très ambitieuses mais ne pas avoir les moyens pour les réaliser, pour les accomplir

J.S : L'évaluation doit se faire, mais doit être particulière dépendant de la culture, la mission et l'histoire de l'université.

Toutes les universités ne doivent pas être « copie- collée » l'une de l'autre, il faut observer la mission de chacune d'elles, le système de valeur, les objectifs à atteindre, et la culture. Chaque université doit développer sa stratégie particulière sur tous les niveaux. Sa stratégie de recrutement d'élèves, de rapport avec les étudiants, de la direction de ses ressources humaines, de son développement de programmes et chacune doit créer sa propre niche sur le marché libanais.

### **D.S : A votre avis, les étudiants sont-ils bien préparés pour le marché du travail ?**

G.N : Oui je le pense, à travers plusieurs facteurs, comme les stages, comme aussi l'architecture des programmes, l'évaluation des programmes, la révision des programmes, la connexion avec le monde professionnel, les employeurs, la création d'une entité au niveau de l'université qui est le bureau d'insertion professionnelle career development center qui assure ce lien entre étudiant et marche de l'emploi...etc.

Les diplômés ne seront jamais parfaitement préparés pour s'insérer professionnellement, ça c'est quelque chose que les employeurs doivent comprendre, et je dis cela car les employeurs normalement ont suivi leurs études universitaires selon l'ancien régime européen avant le processus de Bologne.

Donc, par exemple, si maintenant tu as un étudiant qui a une licence délivrée au bout de trois ans de formation et avant 1999, il y avait des licences en 4 ans, donc, si tu compares entre les deux étudiants, celui qui a suivi un parcours de 4 ans est mieux préparé que celui d'aujourd'hui, donc maintenant un étudiant qui a seulement une licence n'est pas vraiment prêt, il n'est pas bien préparé, il n'est pas préparé suffisamment pour l'insertion professionnelle, c'est pour cela il faut comprendre les enjeux et les défis du nouveau système d'enseignement supérieur actuellement on doit avoir un jugement sur les étudiants qui ont un master et non pas un licence.

En plus, l'université ne peut pas tout donner, donc c'est quelque chose de très important, l'université fait de son mieux pour donner une formation qui relève les différents aspects, mais aussi il y a le côté pratique qui va être acquis au fur et à mesure, l'expérience aussi, on ne peut pas préparer des étudiants expérimentés à 100%.

Mais c'est leur travail de chercher un stage. Le bureau est là pour aider ceux qui ont une certaine difficulté, donc si on a 3000 étudiants, ce n'est pas le career development center qui va assurer le stage pour 3000 étudiants. L'accès au stage, est direct. L'université facilite à travers certains documents nécessaires pour assurer les stages. Moi, en tant que de doyen, je signe des lettres de recommandations pour des stages pour tous mes étudiants. Et là je peux vous assurer à partir du vécu qu'il n'y a même pas 5% des étudiants qui rencontrent des difficultés pour avoir du stage...

J.S : Je trouve que les étudiants libanais sont assez préparés pour le marché du travail, mais toutefois je trouve que les étudiants libanais doivent être mieux engagés pour chaque matière qu'ils étudient. Ils doivent faire le côté pratique de chaque cours (experiential learning). Le côté pratique, l'application sur ordinateur pour chaque matière, savoir utiliser les softwares pour chaque cours qu'ils prennent, préparer les projets requis, savoir faire les calculs nécessaires....

**D.S : A votre avis, existe-t-il une adéquation entre les offres de formation et les besoins du marché au Liban ?**

G.N : C'est un effort continu que nous sommes en train d'accomplir et de travailler là-dessus, c'est un effort non-stop, mais apparemment il n'y a pas beaucoup d'adéquation en fait entre les besoins effectifs parce que nous au Liban on est connu, genre, ou bien on devait être médecin ou bien on devait être ingénieur ou avocat, c'est toujours la culture

Normalement au niveau de notre université, on a des conseils consultatifs, « advisory board », ils sont formés de gens praticiens avec lesquels on rentre en contact avec lesquels, donc il y a une interaction continue concernant leurs avis sur ce qu'on introduit comme des nouveautés au niveau de leur programme afin que notre programme soit aligné avec les besoins de l'emploi. Maintenant il faut dire aussi il y a beaucoup de mutation au niveau de l'emploi, beaucoup de changement, il n'y a pas des standards très clairs au niveau dans un pays comme le Liban c'est pour cela c'est un des défis majeurs au niveau de l'enseignement supérieur.

Et de plus il faut prendre en considération certains facteurs qui sont vraiment néfastes et négatives comme l'état par exemple, l'absence de statistiques fiables, là où on rencontre énormément des difficultés, dans quel secteur il y a un besoin et dans quel secteur il y a un excès, donc ce n'est pas facile, il faut prendre le tout en considération. mais c'est vrai que une université comme la nôtre est en train de faire un grand effort à ce niveau-là, à travers des structures internes, le centre de bureau d'insertion professionnelle, à travers aussi des facilités que la faculté accorde à travers des documents de stage, à travers des accords avec les grands employeurs, avec des banques, avec la banque centrale, avec des entreprises qui deviennent petit à petit régionales et multinationales, on envoie de stagiaires, donc on est en train de signer des accords pour assurer des opportunités de stages.

J.S : Il y a assez d'adéquation mais pas suffisante. Le Liban manque d'études précises sur les demandes du marché. Il manque d'études sur les professions futures et des opportunités de travail.

### **D.S : Quel est le rôle de l'état dans ce sujet ?**

G.N : les universités privées sont privées de toute aide et de toute demande, de toute initiative prise par l'état, aucune subvention, aucun soutien, aucun support, rien du tout. C'est pour cela qu'on est en train de se baser sur nos efforts

D'abord, les qualifications au niveau des ressources humaines du secteur public. Deuxièmement, est-ce qu'ils ont des objectifs bien clairs ? Des plans stratégiques ? Troisièmement, est ce qu'ils ont les moyens en termes de ressources humaines, en termes de ressources financières ? Quatrièmement, est ce qu'ils sont évalués pour leurs travaux ? Donc, il y a énormément des facteurs qui entrent en jeu là-dedans.

J.S : L'état doit faire les études nécessaires dans les différents secteurs pour évaluer la demande et l'offre sur le marché du travail.

### **D.S : A votre avis combien est important l'échange et le partenariat entre l'université et l'ensemble de l'économie de la société ?**

G.N : Très importante pour l'économie, l'offre et la demande. L'embauche des jeunes et une meilleure gouvernance des universités

J.S : Il est important de fructifier ces échanges car ils peuvent apporter à l'économie comme au peuple.

### **D.S : Combien est importante la valorisation de la recherche ?**

G.N : C'est très important en fin de compte au niveau de tout le monde universitaire, trois critères nous sont importants, la recherche, l'enseignement et le service, là les standards et les enjeux les plus importants de nos jours c'est la transférabilité des résultats de la recherche dans l'enseignement

La recherche c'est l'un des facteurs vitaux. Sans recherche, on ne peut pas continuer on ne peut pas rester, c'est l'oxygène du corps, la recherche c'est l'oxygène de l'université, et c'est quelque chose de très important à l'interne, et c'est quelque chose de très important à l'externe, c'est la recherche qui va alimenter donc la technologie, qui va alimenter la croissance économique au niveau du pays, qui va alimenter les différents secteurs de production, même les services. Donc la recherche c'est fondamental, ce n'est pas optionnel, mais malheureusement il manque beaucoup de moyens pour alimenter et financer la recherche dans un pays comme le Liban, surtout au niveau des subventions, la majorité des universités comme

vous le savez, sont des universités « tuition driven. Donc le financement de la recherche c'est une problématique au niveau du pays qui existe depuis des années, c'est pour cela que nous sommes devant des défis très importants, très difficiles aussi à surmonter mais on fait de notre mieux.

J.S : La recherche est très importante pour offrir les plans d'étude dans les secteurs où il y a une demande et des débouchés de travail.

**D.S : Quel genre de gouvernance conseillez-vous aux universités privées libanaises d'adopter afin d'avoir une meilleure insertion professionnelle ?**

G.N : Pour une meilleure insertion professionnelle, il faut chercher à introduire dans les entités de gouvernance, des représentants du monde de l'emploi. Il faut créer des comités consultatifs « advisory board » pour chaque faculté, des professionnels, des praticiens qui peuvent refléter en vrai les besoins du marché, ça c'est quelque chose de très important pour qu'ils marquent l'intersection entre la gouvernance et l'insertion professionnelle.

J.S : La gouvernance basée sur les études du marché pour arriver à une meilleure insertion professionnelle.

**D.S : A votre avis, comment voyez-vous la réorganisation globale de l'enseignement supérieur au Liban ? Jusqu'où faut-il aller dans la restructuration pour aider les jeunes dans leur insertion professionnelle ?**

G.N : Il faut finaliser la réforme législative au niveau de l'enseignement supérieur. On a déjà une nouvelle loi qui a été publiée en 2014, la loi de l'enseignement supérieur. On attend aussi une nouvelle loi sur la restructuration de la direction générale de l'enseignement supérieur. Et, on attend aussi une troisième loi qui relève de la création d'une agence nationale de l'assurance qualité, donc un retard énorme au niveau de la législation en relation avec l'enseignement supérieur, ça c'est de un. Deux, il faut traduire ces textes législatifs en application... on a une loi de 77 articles qui a été publiée en 2014, des dizaines de décrets ... aucun décret n'a été fait à travers le conseil des ministres depuis 2014 jusqu'à présent, donc il faut des textes législatifs, des décrets pour l'application et des applications.

J.S : La réorganisation globale de l'enseignement doit prendre en compte les métiers futurs ainsi qu'une approche digitale aux métiers courants car le futur des métiers est complètement différent de celui qui existe. Des millions de métiers vont disparaître dans les 10 années à venir et ceci suscite une meilleure étude et une meilleure adaptation au futur. L'intelligence

artificielle sera de rigueur ainsi que l'analyse des grandes données « Big data ». Les métiers de l'enseignement vont être différents, les métiers d'ingénieur, de médecin, et d'avocat seront différents. Les applications digitales dans différents domaines seront de rigueur et la digitation des solutions aux problèmes ou aux demandes du marché seront présentes.

## **Conclusion**

---

La structure du pays, le mélange de culture, la religion (18 confessions) et la politique qui interfèrent dans tous les aspects de la vie et de l'éducation rendent difficile la standardisation d'un seul modèle de gouvernance pour toutes les universités.

Il existe une différence significative en matière de gouvernance entre les systèmes francophones et Anglophones au Liban.

Les établissements privés se caractérisent dans leur grande majorité par des insuffisances notables en matière de dispositifs de gouvernance ; en effet, la plupart de ces établissements n'ont pas mis en place des mécanismes de gouvernance à proprement parler.

La proportion des membres externes au sein des établissements d'enseignement libanais est de 25% en moyenne, allant d'un minimum de 15% à un maximum de 39%, soit bien en-deçà du niveau minimal exigé.

Au plan de l'adéquation entre offres de formation et besoins du secteur productif, les établissements d'enseignement supérieur privé anglophones apparaissent, toutes proportions gardées, plus performants que les francophones.

Les établissements anglophones offrent des formations mieux adaptées aux besoins des entreprises.

L'absence d'orientation des étudiants vers les filières de formation selon les besoins du marché du travail créant des surcapacités dans certains secteurs et des sous-capacités dans d'autres.

Les formations dispensées par les universités sont théoriques et déconnectées des besoins du marché du travail.

Les formations pratiques au sein des établissements d'enseignements supérieurs et les formations professionnelles des salariés par les entreprises sont quasi-absentes. L'asymétrie d'information entre offreurs et demandeurs de travail et l'absence de coopération entre les établissements éducatifs et le marché du travail.



## 1. La gouvernance du monde Arabe

Les textes les plus distingués sur la gouvernance dans les universités arabes sont surtout des plaidoyers. En effet, deux idées y reviennent fréquemment : l'absence d'autonomie et le manque de liberté académique dans les universités arabes.

Selon ce que prévoit la (Déclaration d'Amman, 2004), il est remarquable que dans « *la plupart des pays arabes les autorités publiques, voire les services de sécurité, imposent une tutelle directe sur la vie universitaire. Ces autorités se comportent avec les membres du corps académique et administratif à tous les niveaux selon la logique de l'allégeance et du clientélisme. Elles soumettent les curricula, les programmes et les projets scientifiques à des intérêts politiques étroits dans le but de maintenir leur pouvoir et de monopoliser l'autorité* »

La Déclaration<sup>15</sup>, dans son article 1, insiste sur « *la nécessité d'abolir la tutelle politique imposée à la communauté académique ; l'engagement des autorités publiques à respecter l'autonomie de la communauté scientifique dans ses trois composantes, à savoir les professeurs, les étudiants et les administrateurs ; lui éviter les pressions externes et les interventions politiques qui font fi de la liberté des associations académiques, ce qui constitue une condition primordiale pour le succès du processus éducationnel et pour le développement de la recherche scientifique.* »

Dans cette perspective, la Déclaration d'Amman semble être une version arabe adaptée de la Déclaration Internationale de Lima (1998) sur les libertés académiques, si l'on tient compte des plaintes nombreuses concernant la gestion des universités arabes, aussi bien interne, voire celle des autorités universitaires, qu'externe, exercée par les ministères impliqués, sans manquer les critiques qui touchent la relation symbiotique solide qui les unit.

En effet, plusieurs déclarations et rapports internationaux publiés par des organisations comme Human Rights Watch, portant sur la répression des libertés académiques, ne font qu'appuyer une telle idée.

D'un autre côté, il existe plusieurs études qui font l'éloge de la gouvernance et détaillent ses aspects divers.

---

<sup>15</sup> La Déclaration d'Amman

Il ne s'agit, toutefois, que de questionnaires et d'enquêtes qui font l'objet de statistiques dont on calcule les écarts, et qui n'offrent pas de renseignements sur la gouvernance des universités arabes.

L'absence de savoir à ce sujet, que présentent ces études, rappelle l'archétype des recherches menées dans les domaines social et éducationnel (El Amine, 2015).

D'ailleurs, ces études, écrites en majorité par des enseignants d'université, ne sont qu'une réflexion, une reproduction du système de gouvernance des universités arabes.

**Néanmoins, la gouvernance des universités arabes est représentée de différentes manières dans d'autres études. Elle sous-entend les critères suivants :**

- Des universités dépendantes, « l'hégémonie des autorités centrales sur toutes les spécialisations administratives et financières vidant ainsi de son contenu le principe de l'autonomie de l'université » (Abiaba, 2011), un système central bureaucratique puissant dirigé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur (Krieger, 2007)
- Un pouvoir centralisé et une participation précaire de la part des professeurs à la prise de décisions (Mohammad, 2013)
- Des structures organisationnelles rigides qui datent depuis des décennies (Ikhazim, 2003, Kayyal, 2012)
- Des libertés académiques absentes (Assaf, 2009)

Pourtant, ces descriptions ne dressent pas le profil requis. Les déclarations et études susmentionnées ne distinguent pas les universités entre secteur privé et publique.

Les universités privées réjouissent-elles de l'autonomie seulement car elles ne sont pas soumises directement à l'État ?

Pourrait-on vraiment parler d'autonomie dans les universités privées sachant qu'elles tombent directement sous l'emprise des titulaires de sa licence qui font abstraction de tout égard académique contre un peu plus d'argent, limitant le pouvoir du recteur, des doyens et du corps d'enseignants ?

A leur tour, les universités publiques ne suivent pas un même modèle partout dans le monde quand il s'agit de gouvernance. Le système de gouvernance d'une université publique au Liban, est bien différent de celui appliqué en Tunisie par exemple. De même pour les universités publiques de la Tunisie par rapport à celles en Égypte... Ainsi, dire que les caractères pré mentionnés s'appliquent aux universités de façon identique, reste-t-il valable ?

Les différences entre les universités publiques s'appliquent aussi aux institutions d'enseignement privées dans un même pays.

Prenons l'Égypte comme exemple : le modèle de gouvernance de l'Université Al-Azhar, islamique d'ailleurs, n'est pas le même employé à l'Université Octobre 6 ou de l'Université Américaine du Caire (AUC) ou l'Université Allemande au Caire etc.

Il en est pareil au Liban. Effectivement, les modèles de gouvernance de l'Université Américaine de Beyrouth (AUB), l'Université Saint Joseph (USJ), l'Université Arabe de Beyrouth (BAU), l'Université Libanaise Internationale (ULI), etc., sont très différents.

Certes, il est impossible de trancher que chaque modèle de gouvernance est exceptionnel, mais l'on peut affirmer que chacun d'eux a ses particularités quant à la liberté académique, l'autonomie, les structures organisationnelles, la qualité de l'éducation, le rapport avec l'espace ou l'intérêt public, le gouvernement, etc.

## 2. Les modèles de gouvernance dans les universités publiques arabes

### ➤ Le modèle électoral (Tunisie)

Le président de l'université, les vice-présidents et le conseil universitaire doivent être nommés suivant un décret présidentiel, comme prévu dans la loi No.19 de 2008.

Cependant, ce sont les enseignants qui travaillent à plein-temps qui choisissent les doyens par élection, ou par nomination si cette dernière s'avère impossible.

Au fait, suite à la révolution du jasmin en 2011, l'élection a été généralisée à toutes les hauteurs par un décret (Tunisie, 2011) :

- Les membres du conseil universitaire élisent le président de l'université
- Le conseil scientifique se charge de l'élection du doyen
- Le chef de département est choisi par élection par ses collègues du même département ou par le conseil départemental

Néanmoins, un point remarquable a été constaté au long de ce décret. On a noté dans ses 4 pages 28 fois le mot « élu », 41 fois le mot « conseil » alors que le terme « le ministre chargé de l'Enseignement Supérieur » a été mentionné 12 fois, pour souligner, dans la plupart des récurrences, que le ministre a un rôle dans les procédures formelles qui régissent les élections.

C'est le ministre de l'Enseignement Supérieur qui préside le conseil des universités. Ce dernier est formé des présidents des universités et des directeurs généraux de l'administration centrale. Il a pour charge principale d'organiser les affaires de diplômes parmi les universités, les programmes de recherche scientifique et la collaboration pour le renouvellement de la technologie. Il n'exerce pas d'autorité sur l'université publique tunisienne.

De son côté, le conseil universitaire est chargé de fonctions académiques, notamment « *la détermination des programmes de l'université, des domaines scientifiques, de la pédagogie (...)* » et « *l'organisation de la vie universitaire en établissant les meilleurs moyens afin d'augmenter les performances scientifiques et pédagogiques des institutions affiliées à l'université* » (Tunisie, 2008).

La loi tunisienne stipule que le conseil universitaire ne doit pas prendre en charge l'élaboration d'un plan financier relatif à l'université, ni préparer son budget annuel ni désigner des enseignants ou des employés. Tout cela est de la charge du ministère de l'Enseignement Supérieur, ou du ministère des Finances. Selon la loi, l'université publique tunisienne est de « nature administrative », c'est-à-dire elle requiert l'accord anticipé des ministères concernés pour toutes les dépenses de l'université, y inclus les achats particuliers propres à l'université, les frais de voyage des enseignants pour raisons scientifiques, etc.

Dans le même cadre, cette loi prévoit dans son chapitre 10 que la « nature » d'une université publique peut être modifiée avec le changement de son statut « administratif » à un statut « scientifique technologique ». Un tel changement accorde à l'université une plus grande flexibilité et un pouvoir de prise de décisions plus large. Malheureusement, aucun changement pareil n'a vu le jour jusqu'en 2015.

Le département et le chef de département n'ont pas un rôle primordial dans l'université tunisienne, vu que le poids le plus lourd repose sur le doyen et le conseil scientifique, voire le conseil de la faculté. Le département, quant à lui, est chargé de fournir des programmes de formation et de les appliquer en veillant à l'harmonisation et l'amélioration de la pédagogie (Tunisie, 2008, chapitre 47).

Toutefois, les amendements de 2011 n'ont pas modifié cela. Il faut dire que l'enseignement supérieur en Tunisie a besoin de réformes majeures à cet effet. Il est évident que le système électoral de l'université publique en Tunisie est en stricte relation avec le poids des syndicats tunisiens qui touchent même les universités, ce qui laisse éventuellement une plus grande place à la liberté académique.

Ceci dit, l'autonomie de l'université reste assujettie au gouvernement de par la gestion administrative et financière, et l'autorité académique se trouve étouffée sous le poids des élections et des syndicats. Par la suite, la classification de l'université tunisienne est loin du modèle académique.

D'un autre côté, les facultés au sein de cette université ne dépendent pas forcément de l'administration de l'université et nombre parmi elles cherchent la satisfaction du marché, surtout le marché européen, et s'y rattachent directement comme le cas de la faculté d'ingénierie, de gestion ou autres. Tous ses critères influent sur l'université publique tunisienne qui se trouve à la fois étrangère au modèle académique et au modèle centré autour du marché.

## ➤ **Le modèle bureaucratique (Égypte)**

L'histoire de l'éducation en Égypte remonte à plus de 3000 ans. Cette histoire glorieuse est affirmée par les vestiges attribués à une école, découverts à l'endroit même du Palais d'éternité du pharaon Ramsès II à Louqsor, Ramesseum. L'Égypte a été depuis, un symbole culturel et scientifique fascinant dans le Moyen-Orient et la Méditerranée.

La bibliothèque d'Alexandrie témoigne, à elle seule, de cette richesse culturelle depuis le IIIe siècle avant J-C, étant un pôle d'attraction des hommes les plus savants de l'ère. Elle continue de rayonner à l'arrivée des chrétiens aussi avec la philosophie martyre Hypatie, au cœur de l'école néoplatonicienne d'Alexandrie.

Au Xe siècle, les Fatimides créent au Caire l'Université d'Al-Azhar, qui est devenue une référence pour les musulmans sunnites partout dans le monde, et demeure, des milliers d'années plus tard, au noyau de la carte de la science islamique. Grâce à ses facultés nombreuses, elle est la destination de milliers d'étudiants étrangers.

Les échanges interculturels avec l'Université d'Al-Azhar ne sont pas de nouveauté. En effet, des missions de formation des savants égyptiens aux langues européennes et aux sciences modernes en France se déroulaient dès le début du XIXe siècle faisant l'objet des écrits de Riffa Al-Tahtawi dont le journal de voyage, *L'or de Paris (1834)*, était digne de traduction.

C'est en effet durant cette période que les institutions d'enseignement supérieur sont fondées en Égypte, notamment l'Université du Caire (1908), comptant à ce jour plus de 230.000 étudiants. Cet établissement, dont la coupole célèbre a été ajoutée vers 1930, succède à l'École française de droit qui est née au Caire dans les années 1880.

L'éducation en Égypte est devenue gratuite par un décret constitutionnel suite à l'indépendance, assurant selon les lois de 1950 et 1952 une éducation secondaire et universitaire ouverte. Un diplôme universitaire ou de l'un des instituts supérieurs valait durant le mandat de Gamal Abdel Nasser, en 1964, un poste de fonctionnaire publique garanti par un décret. Et, à la suite de la révolution d'Abdel Nasser, l'éducation supérieure s'est vue organisée et développée.

Sous Nasser, le Conseil suprême des universités a été fondé en 1954 et l'Université d'Assiout en Moyenne-Égypte en 1957, établissant ainsi l'équilibre du tissu des universités dans le pays du Nil.

D'autres universités publiques importantes de la région du Delta (Mansoura, Tanta, Zagazig), au Sud (Minya) et à l'Est (Canal de Suez) ont été fondées vers 1970 sous la présidence de Anouar El-Sadat, au moment où le réseau universitaire au Caire et à l'Alexandrie (Banha, Fayoum, Damanhour) est devenu autonome.

Enfin, les années 2000 attestent des innovations les plus récentes d'universités publiques simultanément avec l'épanouissement des universités du secteur privé.

Aujourd'hui, près de 2.5 millions d'étudiants poursuivent leurs études en Égypte. En outre, le pays du Nil bénéficie de nombreux atouts quant à l'enseignement supérieur :

- Le respect d'un système universitaire qui date de bien longtemps, des enseignants-chercheurs qui parlent plusieurs langues notamment l'arabe, l'anglais, et le français,
- L'enseignement secondaire traditionnellement francophone,
- Les diplômes de renom, l'importance sociale de certaines professions (juriste, ingénieur, médecin), et la grande internationalisation.

Cependant, l'université égyptienne est tenue d'affronter plusieurs contraintes, également aux autres pays : l'explosion démographique qui implique un enseignement propre à la masse, l'assurance d'un enseignement de qualité, le développement de la recherche, la capacité d'embauche des diplômés et les difficultés économiques surtout avec la dépréciation de la monnaie égyptienne, ce qui influe sans doute sur la mobilité étudiante.

Les dirigeants universitaires étaient désignés suivant une hiérarchie précise, selon ce que stipulait la loi en vigueur avant la révolution de 2011, partant du Président de la République au recteur de l'université pour arriver aux doyens. Suivant la révolution, la loi numéro 84 a été promulguée, ce qui fut un changement de grande importance (Égypte : 2012).

La nouvelle loi a assuré aux professeurs « des allocations universitaires » plus élevées, a modifié les conditions de retraite et a apporté l'article 13 bis qui stipule l'élection des dirigeants par opposition à leur nomination par le haut.

La mise en œuvre de cette loi s'est faite durant l'année 2012.

Toutefois, le système de nomination hiérarchique est encore une fois entré en vigueur le 24 juin 2014, lorsque l'article 13 bis fut annulé par une nouvelle loi promulguée par Al-Sissi, pas plus de vingt jours après qu'il eut devenu président. De plus, cette nouvelle loi a annulé les résultats des élections qui avaient déjà été faites dans certaines universités, mettant à la retraite les présidents d'université qui ont été élus.

En vertu de la loi appliquée à ce jour, le recteur de l'université, les doyens, le secrétaire général du Conseil Suprême des Universités, et les quatre membres non doyens du conseil universitaire ainsi que le secrétaire de l'université sont nommés par le Président de la République. De son côté, le recteur se charge de la nomination du vice-doyen, du chef de département et des trois membres au conseil de la faculté qui ne sont pas des chefs de département.

En ce qui concerne la nomination des chefs de départements et de leurs collègues au conseil de la faculté, la règle suivie est celle de l'ancienneté (les plus anciens de chaque département). Pourtant, rien que pour la formalité, un comité spécialisé a été ajouté pour accomplir les charges suivantes : suggérer au ministre la candidature de trois personnes pour le poste de recteur et de trois autres pour le poste de doyen. Mais en réalité, seul le Président, chef de l'autorité politique, prend la décision.

Ainsi, le système universitaire égyptien de ces temps, ne reconnaît par le terme « élection ».

Le Conseil Suprême des Universités comporte un président, le ministre de l'Enseignement Supérieur et des présidents des universités. Ce conseil a pour mission d'aider le ministre à coordonner les rôles des universités et à harmoniser leurs activités, entre autres (Égypte, 1972).

Quant au conseil universitaire, il se forme en accord avec l'article 22 de la loi 1972, toujours en vigueur, et est composé du président, des vice-présidents, des doyens et de quatre experts qui sont tous nommés. Cette même loi ne contient pas des termes comme « consulter », « les candidatures présentées par » les professeurs, les comités estudiantins ou par un comité (ou partie) non nommé de haut.

Selon la loi, la chair du département « supervise les affaires scientifiques, administratives ou financières du département selon les limites de la politique dépeinte par le conseil de la faculté ou le conseil départemental » (article 58).

Le conseil du département, quant à lui, a pour mission d'avancer des propositions comme les contenus des cours universitaires et leurs définitions (article 55).



La gouvernance dans les universités publiques égyptiennes suit incontestablement un modèle hiérarchique.

L'autorité est du droit des plus hauts tandis que les rangs inférieurs se soumettent de bon gré, sans oublier l'ancienneté qui occupe une place primordiale au niveau des départements.

Sans doute, le président de l'université détient la carte la plus importante grâce à sa relation directe avec le Président de la République.

Ce modèle n'est surtout pas électoral et il n'est pas axé sur le marché non plus. Très distant du modèle académique aussi, sa classification s'avère difficile.

Pourtant, on pourrait affirmer que l'université égyptienne est soumise aux exigences de l'État régies par le Président de la République.

Le modèle de gouvernance est une hiérarchie bureaucratique qui reflète le caractère des organismes de l'État.

### ➤ **Le modèle contrôlé (Jordanie)**

En Jordanie, c'est par la « *volonté royale suprême basée sur la proposition du Conseil de l'Enseignement supérieur* » qu'est désigné le président de l'université publique.

Néanmoins, les vice-présidents, les doyens et le chargé d'affaires du doyen sont nommés par le conseil d'administration suivant ce que propose le président.

Ainsi, le président, nommé lui-même par le roi, prend-il en charge la nomination le vice-doyen et le chef de département tenant compte de ce que suggère le doyen.

Dans cette perspective, il paraît que l'université jordanienne suit le modèle de la gouvernance « présidentielle » en bonne et due forme (Jordanie, 2009). Aucun des termes « élection » ou « candidature » ne figure dans les lois de l'enseignement supérieur et des universités en parlant de dirigeants.

Dans la hiérarchie du système, deux conseils s'élèvent à un niveau plus haut que celui du président de l'université : le Conseil de l'Enseignement supérieur et le Conseil Exécutif.

Le Conseil de l'Enseignement supérieur jouit du droit de contrôler aussi bien les affaires des universités publiques que celles des universités privées. Il est chargé principalement de la proposition de noms pour la présidence des universités publiques, de l'approbation des nominés à la présidence des universités privées et de la ratification des budgets de toutes les institutions d'enseignement supérieur.

Ce conseil est composé notamment du président de la commission d'accréditation de l'enseignement supérieur et du « directeur de l'éducation, l'enseignement et la culture militaire dans les forces armées jordanienes » entre autres, et le ministre en est le président. Bien que le conseil compte un membre militaire, les registres et les informations de toutes les universités restent sous l'emprise du président de la commission nationale d'accréditation.

Le Conseil de l'Enseignement supérieur a donc pour mission de superviser et de contrôler la totalité des institutions de l'enseignement supérieur ; il est tenu de les observer, de prendre des décisions quand il faut. En outre, il est même concerné par les affaires du fonds de recherche scientifique vu que quelques-uns de ses membres sont nommés par lui.

La supervision de chacune des universités est assurée par un « comité d'administrateurs (Board of Trustees) » (BOT). Les membres de ce dernier sont désignés suivant « la volonté royale suprême », en tenant compte de ce que propose le premier ministre. Il appartient au BOT d'élaborer des politiques générales de l'université, de ratifier ses plans annuels, d'évaluer sa performance, de désigner des vice-présidents et des doyens, etc. (Jordanie, 2009).

D'un autre côté, la plupart des membres du conseil universitaire sont nommés, mais il en existe quelques-uns qui sont élus (un représentant de chaque faculté). Ce conseil est composé des doyens, des vice-présidents, trois des directeurs d'unités et deux de la communauté locale, « un représentant des étudiants de l'université » et « un diplômé de l'université ». Le président est tenu de désigner les membres des quatre dernières catégories. Parmi les missions du conseil universitaire, sept commencent par des verbes tels que « travailler à », « étudier », « proposer », « considérer » et deux tâches commencent par « approuver » ce qui implique la soumission au BOT.

Au sein de l'université jordanienne, la prise de décision est une tâche répartie par domaine de spécialisation : le conseil suprême des universités se charge des décisions politiques ou de contrôle, le BOT tranche sur les décisions administratives et le conseil des doyens est chargé des décisions académiques. Dans une pareille mesure, les conseils des facultés et les départements ont donc l'autorité la plus faible.

Le chef du département en Jordanie est désigné par le président de l'université. Il se charge des affaires éducatives. L'étude du cas jordanien montre que le département est un élément léger dans la structure académique.

Contrairement au modèle égyptien, en Jordanie, l'autorité politique possède des prérogatives qui lui assurent le pouvoir de contrôle sur tout ce qui concerne l'enseignement supérieur, sans être pyramidale.

L'université publique jordanienne ne coïncide ni avec le modèle électoral, ni le modèle académique et ni le modèle axé sur le marché. Si l'on croit la classification de (Dobbins et al, 2004) il semble clair que les universités publiques arabes se rattachent au type centré sur l'État. Toutefois, cela ne veut rien dire. Évidemment, les universités arabes ne sont pas à l'image des universités européennes, mais elles se distinguent énormément entre elles. Ces points de divergence peuvent sans doute être attribués aux systèmes politiques qui se distinguent dans les deux régions mais aussi dans chacun des pays.

## ➤ **Le modèle politisé (Liban)**

Au Liban il n'y a qu'une seule université publique : l'Université Libanaise (UL) qui compte 37%<sup>16</sup> des étudiants dans le pays. Le recteur de l'université libanaise et les doyens sont nommés suivant une même procédure : le Conseil des ministres les nomme parmi cinq candidats désignés par le conseil universitaire, suivant la suggestion du ministre de tutelle, le ministre de l'Enseignement supérieur (Liban, 2009). De son côté, le chef de département est choisi par élection par ses collègues au sein du même département.

Cependant, à la différence des d'autres universités arabes, la structure hiérarchique de l'UL fait place à un directeur de branche, poste établi au début de la guerre civile (1975-1990).

En raison de la guerre, de nombreuses branches de chaque faculté ont vu le jour. Ces branches se sont distribuées sur le territoire du pays et dans les deux secteurs de Beyrouth tellement il était dangereux pour les professeurs, les étudiants et les employés de circuler d'une région à l'autre. Après la guerre, cette structure unique à quatre échelons est devenue légale sous la loi 66/2009 et ainsi, les branches ont continué d'exister. A ce jour, l'UL compte 47 directeurs de branches.

En revanche, le confessionnalisme touche l'université publique libanaise comme tout autre secteur, ainsi les nominations aux postes de doyens et de directeurs se répartissent entre musulmans et chrétiens de façon équitable. Puis les postes se distribuent, pour chaque groupe, dans les proportions confessionnelles préétablies qui s'appliquent à toutes les administrations gouvernementales.

Tel arrangement a pour rôle d'assurer un certain équilibre entre les confessions libanaises et de préserver leurs droits afin d'éviter toute prédominance ou marginalisation de l'une ou l'autre des communautés dans les fonctions publiques. La distribution des postes politiques (députés, ministres, Président de la République, premier ministre et chef du Parlement) et des hautes fonctions dans l'administration publique de l'État, suit le même système de répartition y inclus le poste de recteur.

Néanmoins, la représentation des confessions et les décisions relatives à la nomination des fonctionnaires d'État se trouvent monopolisées par des politiciens conduits au pouvoir durant la guerre civile.

---

<sup>16</sup> CRDP 2016

Ceci dit, la préservation de l'allégeance politique est un facteur très important tenu en compte lors du choix du recteur, des doyens et des directeurs de l'UL. Dans cette perspective, la politisation de la gouvernance de l'UL a été assurée depuis 1977 à travers la création des branches et la nomination des directeurs.

En 1997, la politisation a touché les enseignants, suite à la décision du Conseil des ministres stipulant le transfert des prérogatives du conseil universitaire relatives à la nomination des professeurs au Conseil des ministres (Liban, 1997). Et depuis, un professeur en début de carrière, ne peut jamais connaître les procédures, les conditions, et les échéances de son recrutement, puisque cette décision est fonction de la seule volonté des chefs politiques.

Le Conseil des ministres se trouve au sommet de la pyramide dans la gouvernance de l'UL. Avec des partisans des chefs politiques au pouvoir membres dans tous les conseils au sein de l'université, le facteur politique affecte aussi bien les plus hautes instances de l'université que la base. Le conseil universitaire est formé de doyens politiquement désignés et de représentants des enseignants politiquement élus. De même, le conseil de la faculté comprend des directeurs de branches et des représentants des enseignants politiquement élus au cœur de la faculté. Les autorités ne sont pas absentes au niveau de la ligue des professeurs (similaire à un syndicat) où la représentation politique ne manque surtout pas.

Malgré tout, cette ligue est capable de regrouper sous une même enseigne la représentation des politiciens, la défense des droits des enseignants et la protection des libertés académiques.

Cette ligue est parvenue à faire face à ces contraintes grâce à des développements historiques qui ont présidé à sa formation et à la définition de son rôle mais qui ne font pas l'objet de cette étude.

### 3. Les modèles de gouvernance dans les universités privées arabes

Les universités privées arabes sont réglées par des lois spécifiques à chaque pays et ont autant de systèmes différents que d'universités non publiques qui dépassent de nos jours les 250.

Ci-dessous quelques formes qui régissent ces universités.

#### ➤ **Le modèle commercial**

En Jordanie, il existe des universités privées dont les propriétaires sont des entreprises donc elle à des actions sur la marche

Ahmad (2014 : 120) décrit la gestion d'un institut universitaire en Égypte de ce type, en disant : « *La plus haute autorité de la structure est le conseil d'administration suivi par le doyen de l'institut. En outre, le propriétaire préside le conseil d'administration de l'institut... En réalité la tâche la plus importante de l'organisme propriétaire est d'établir cet institut, d'en être le propriétaire, sans attacher beaucoup d'importance au reste des activités.* »

La responsabilité principale du président de l'université est d'amener des gains, réduire les dépenses, tout en satisfaisant les étudiants et leurs parents

Ce modèle est très commun dans les pays arabes. Il ressemble au type axe vers le marché de Robbins et al. Mais c'est surtout un modèle très encourage par la Banque Mondiale sous prétexte que l'entreprise est plus forte que la communauté

#### ➤ **Le modèle communautaire**

C'est le modèle des universités privées le plus répandu au Liban :

- L'Université Saint Joseph (USJ) : les pères jésuites
- L'Université Saint Esprit de Kasli (USEK) : l'ordre maronite
- L'Université Islamique du Liban (UIL) : le Conseil chiite suprême.

M. Nasir (2011) décrit : « *Au haut de l'échelle se situe le recteur de l'université, clef de voûte du système, il réunit tous les pouvoirs et prépare les décisions exécutées par les services*

*généraux de l'administration centrale. Il est secondé par son conseil de vice-recteurs, par les directeurs des services de l'administration centrale et par le Conseil Restreint de l'université (dont 4 membres sont élus par le Conseil de l'Université). Cet ensemble de corps forme le Rectorat, autorité supérieure de l'université, qui centralise tous les pouvoirs et prend les décisions les plus importantes, promulguées par le recteur. »*

Dans ce modèle-là, le recteur est le père qui s'occupe de tout.

La différence avec le modèle commercial réside dans le fait que le recteur est non seulement le président mais il a des fidèles qui le suivent partout, de même dans ce cas-là le recteur a une mission sociale, religieuse, politique mais non pas financière.

### ➤ **Le modèle autonome**

Ce sont des universités qui n'appartiennent à aucun ordre social, politique ou religieux. Elles sont à but non lucratifs comme celles qu'on appelle « transnationales » comme aux Émirats arabes unis et au Qatar, Les autres ou celles qui portent le nom de l'État qui les soutient :

- L'université allemande
- L'université française
- L'université russe
- L'université italienne (en Égypte et en Jordanie)

Bien sur ces universités ont des modes de gouvernance qui diffère l'une de l'autre

Dans le modèle autonome, il existe un « comité d'administrateurs (Board of Trustees-BOT) comme l'Université Américaine de Beyrouth (AUB) et la Lebanese American University (LAU)

Tout ceci a déjà été expliqué auparavant.

#### 4. Le classement des universités Arabes

Les universités arabes ne figurent que très rarement dans les classements mondiaux.

Depuis le lancement du classement de Shanghai, seulement cinq universités arabes y figurent

Une de ces universités est l'Université du Caire qui a apparu dans le classement en 2006 et 2007. Certains prétendent que c'est grâce à des personnalités politiques et littéraires tel qu'Anwar El Sadat et Yasser Arafat et Naguib Mahfouz (prix Nobel)

Cependant, deux ans plus tard, elle a perdu son classement (Siddiq, 2008).

L'état égyptien a essayé de régler ce problème en donnant des récompenses financières a ceux qui font des publications mondiales (Hammond, 2014), ceci a effectivement donne de bons résultats

Les quatre autres universités qui figurent dans ce classement sont saoudiennes (Université du Roi Saoud, Université du Roi Fahed, Université du Roi Abdelaziz et l'Université du Roi Abdallah). Elles sont apparues l'une après l'autre à partir de 2008. En outre, les universités du Roi Abdelaziz et du Roi Saoud ont été classées entre la 151ème et la 200ème place l'année 2015.

L'avancement de ces universités dans le classement est surtout dû aux publications et aussi des contrats faits avec des professeurs étrangers pour faire des publications conjointes

Cependant il reste à savoir si ces universités ont rejoint le classement grâce aux fonds donnes, si leur qualité d'enseignement et de recherche est assez fiable pour attirer des étudiants et des professeurs

Effectivement s'intéresser seulement à l'aspect financier est une forme de gouvernance mais qui n'est concernée que par la réputation sans s'occuper de la qualité de l'éducation, de la recherche, le niveau des programmes, le niveau des étudiants, etc...



## 5. La gouvernance des pays du Maghreb

Les trois pays du Maghreb, le Maroc, la Tunisie, et l'Algérie font partie des pays qui sont associés au programme Tempus pour restructurer le système de l'enseignement supérieur

Le système de l'enseignement supérieur maghrébins ont connu plusieurs problèmes de structure durant ces dernières vingt années dû à l'absence d'autonomie des universités, une mauvaise qualité d'enseignement et un nombre restreint d'encadrement de professeurs. De même plusieurs changements ont modifié la structure de ces systèmes, leur implantation, le nombre d'étudiants et de professeurs

Pour cela au début des années 2000, l'État a pris la décision de faire la réforme à travers le système LMD, donc les systèmes d'enseignement supérieur au processus de Bologne.

Durant du 1er séminaire de Marseille (AUF, 2004), l'objectif initial de cette intégration était la remise à niveau de l'enseignement supérieur en le haussant au standard européen, améliorant ainsi la gouvernance de ces universités.

Cependant, d'autres buts très importants ont été perçus après la rencontre de Tunis (MES et CPU, 2006), comme la valorisation de la recherche, l'assurance qualité ...

Le professeur Abdelhamid Djekoune indique que « Le passage vers un enseignement plus performant était urgent et l'option LMD était devenue une évidence. De nombreux pays avaient opté pour ce système et l'Algérie ne pouvait rester en marge du contexte régional et international ».

Néanmoins, cette réforme vers le système LMD ne s'est pas faite en même temps pour les trois pays du Maghreb.

Dès la rentrée 2003-2004 (Borm, 2004). Le Maroc, qui a été le premier à suivre ce modèle. L'a imposé aux nouveaux bacheliers dans toutes les facultés pour la licence.

Pour le master, ce cycle a été mis en œuvre à la rentrée de l'année 2006-2007, et le doctorat en 2008-2009.

En Tunisie, l'État a donné le choix aux établissements universitaires de faire cette réforme progressivement selon leurs contraintes et avantages à partir de Septembre 2006. La dernière restructuration vers le système LMD a été achevée en 2012.

De même, en Algérie, le système a été appliqué progressivement, à partir de l'année 2004-2005. Le « nouveau régime » a été mis en place en six semestres avec des crédits qui se rapprochent des ECTS. Le décret instaurant le système LMD dans son ensemble a été publié en août 2008.

Cependant il existe à nos jours le système classique en Algérie qui comprend quatre à sept ans d'études selon les filières, et la formation supérieure de courte durée niveau 5 : trois ans d'études.

Le système LMD permis aux pays du Maghreb de mettre en place des processus d'accréditation des filières. Ces procédures ont autorisé ces pays d'avoir des « canevas » selon les normes unifiées que doivent respecter toutes les universités.

L'autonomie de chaque université est ainsi renforcée puisque ce système a donné la possibilité à chaque institution et selon sa mission et ses critères de créer de nouvelles filières. Les procédures d'accréditation et d'évaluation sont clairement définies et ont donné la possibilité aux universités maghrébines d'avoir une culture d'évaluation qui garantit la qualité de tout le système

Bien que ces trois pays aient institué le système LMD cependant ils ne sont pas au même niveau sur tous les critères.

L'accumulation des crédits ECTS sont effectives en Tunisie, mais ne le sont que partiellement incorporées en Algérie, et le système n'est même pas encore mis en place au Maroc, qui n'a pas non plus institutionnalisé le supplément au diplôme,

Concernant la reconnaissance des diplômes, l'Algérie et le Maroc sont signataires de la Convention internationale sur « la Reconnaissance des études, diplômes et des grades de l'enseignement supérieur dans les États arabes et les États européens riverains de la Méditerranée » (Unesco, 1976).

Néanmoins, aucun pays maghrébin n'est signataire de la « Convention de reconnaissance de Lisbonne »

Finalement on peut dire que le système de l'enseignement supérieur tunisien a le plus intégré les critères du Processus de Bologne, alors que la mise en place de la « réforme LMD » n'a commencé qu'à partir de 2006.

# **CHAPITRE VI – LES MODELES DE LA REFORME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

## **INTRODUCTION**

Cette partie répond aux questions principales suivantes : la stratégie nationale pour le système universitaire et sa gouvernance, plus particulièrement, soutiennent-elles le développement humain ?

Et dans quelles mesures est-il possible de les altérer d'une manière qui leur permette de soutenir ce développement humain ?

De l'avis d'un nombre d'auteurs, l'université est chargée de ne produire que des connaissances qui puissent être employées dans le marché.

Mais, l'université fait face à multiples pressions similaires à celles d'une entreprise.

Elle est contrainte à optimiser son rendement, opérer des redditions de comptes, et être à la hauteur de la concurrence internationale.

On peut alors dire que l'université est une affaire étroitement liée au marché.

# SECTION I – LES REFORMES DU SYSTEME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DES PAYS ARABES

## 1. La dernière réforme de l'enseignement supérieur

En 1997, une commission nationale est créée. Elle annonce une conférence nationale qui se fait tenir en 2000 dans le but de lancer un plan pour réformer l'enseignement supérieur au cours des 20 années suivantes.

Cette réforme est initiée plus tard, en 2002, et menée par la Project Management Unit, qui est l'administration nommée par le MESR pour obtenir les fonds pour financer les réformes et appliquer ces dernières.

Dans sa première phase, la réforme porte sur plusieurs axes :

- Le HEEP (Higher Education Enhancement Project) grâce auquel d'importants projets furent entrepris pour la modernisation du système d'enseignement supérieur avec le support de plusieurs organisations internationales et leur expertise. Parmi ces organisations, on compte l'Union européenne, l'UNESCO, la Banque Mondiale, l'USAID, l'Arab Gulf Fund, et la fondation Ford.
- Le programme Tempus-Meda III, auquel étaient attribués des fonds de 30 millions €, a été effectué en Égypte entre 2002 et 2006. Le dispositif d'enseignement supérieur égyptien a bénéficié de 44 projets qui ont aidé son avancement.
- Le QAAP (Quality Assurance and Accreditation Project). Ce projet fut confié au NQAAC (National Quality Assurance and Accreditation Committee), organe de consultation sous l'autorité directe du Premier ministre. Cet organe comprenait quinze représentants d'universités publiques, neuf représentants d'ONGs, et plusieurs représentants d'universités privées et experts de l'enseignement supérieur.

Le NQAAC vise à élever les institutions relevant du MESR jusqu'aux standards internationaux, surtout en ce qui concerne leur qualité et leur efficacité.

Cet organe travaille avec des organisations internationales telles que le PNUD, l'UNESCO, l'OCDE, et le British Council.

Avec le plan quinquennal 2005-2012, les projets de réforme suivants entament leur deuxième phase :

- FLDP (Faculty and Leadership Development Project)
- TCP (Technical Colleges Project)
- FOEP (Faculties of Education Project)
- ICTP (Information and Communication Technology Project)

La vie universitaire stagna avec les manifestations sur les campus durant la révolution de 2011 et le changement de régime en 2013. Ceci dura une période limitée durant laquelle seuls quelques changements prirent lieu, le plus important concernant le mode de nomination de président d'université. Malgré ceci, le développement des universités privées reprit son cours.

En 2014, le Conseil suprême des universités établit ses grands objectifs qui demeurent valides jusqu'à présent :

- ✓ Poursuivre le plan stratégique du HEEP (Higher Education Enhancement Project)
- ✓ Développer le programme ICTP-HEII (Higher Education Information Infrastructure)
- ✓ Moderniser les règlements
- ✓ Diversifier les critères d'admission dans l'enseignement supérieur à travers un test d'aptitudes complémentaire de l'examen de fin d'études secondaires
- ✓ Améliorer les performances, l'assurance qualité et la reconnaissance de l'enseignement supérieur pour développer de nouvelles technologies, des équipements, et des ressources humaines
- ✓ Améliorer l'enseignement technique supérieur en termes de qualité et de pertinence
- ✓ Affiner l'équilibre entre l'enseignement des savoirs et l'assimilation des compétences
- ✓ Consolider la recherche sur l'innovation
- ✓ Développer une stratégie d'internationalisation concrétisant la volonté des universités de créer des liens bilatéraux pour fortifier les rapports entre elles

## **2. Accès à l'enseignement supérieur**

Il existe deux types d'examens de fin d'études secondaires : général ou technique. Le premier comporte une série scientifique et une autre littéraire, et le deuxième consiste des séries agriculture, commerce, et technologie.

Le pourcentage qu'un étudiant obtient à l'examen de fin d'études secondaires, ou Thanaweya amma, équivalent du baccalauréat, est le critère décisif quant à son accès à la formation supérieure. Par suite, l'accès à ce dernier est fort sélectif.

Le bureau du Tansiq au Ministère de l'éducation détermine les orientations en se basant sur les pourcentages obtenus par les étudiants et les gouvernorats. Ainsi se font discerner en Égypte les facultés estimées en tant que filières d'excellence.

En première position vient la médecine, où sont admis les étudiants avec des résultats supérieurs à 95%, suivie par l'ingénierie avec les résultats supérieurs à 85%. Les disciplines les plus estimées des sciences humaines sont le droit, sciences politiques, et la littérature en langue étrangère.

## **3. Coursus et diplômes**

L'année universitaire est composée de deux semestres. Le premier débute en septembre-octobre et s'achève en janvier-février avec les examens de mi-année, alors que le second se déroule dès février-mars jusqu'à juin-juillet avec les examens de fin d'année qui déterminent le passage de l'étudiant en année supérieure.

L'arabe est la langue d'enseignement usuelle, et certains cours sont parfois enseignés en anglais dans les facultés de médecine, de pharmacie, d'ingénierie, et de sciences. La langue française, quant à elle, est également en usage, surtout au sein des filières francophones des universités publiques d'Égypte.

Une fois le baccalauréat égyptien obtenu, l'étudiant poursuit quatre années d'études pour obtenir le Baccalaureos, diplôme équivalent de la licence.

Ensuite, deux choix se présentent : la voie plus courte concrétisée par le Diploma, un diplôme de type master professionnel, ou la voie plus longue avec le magistère qui nécessite entre 3 et 5 ans, avec une année de cours et un mémoire.

Ces voies peuvent être suivies par un doctorat, ou PhD, nécessitant au moins 4 ans avec une année préparatoire. Les cursus de médecine et d'ingénierie y font exception vu que le diplôme du premier s'obtient en 6 ans, et le deuxième (Bachelor of Engineering) en 5 ans.

## SECTION II – LES REFORMES DU SYSTEME DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR LIBANAIS

### 1. Le pilotage Ministère – Université – Marché : entre centralisation et autonomie

La stratégie nationale pour l'éducation au Liban, publiée il y a environ dix années, a guidé plusieurs développements dans le secteur de l'enseignement supérieur. Sa modernisation, inspirée par le processus de Bologne, a été promue par les experts de la réforme de l'enseignement supérieur (HERE ou Higher Education Reform Experts) qui formèrent une équipe désignée depuis environ dix ans dans le programme européen Tempus et qui fonctionne aujourd'hui dans le cadre du programme Erasmus+.

Les principaux défis stratégiques auxquels l'enseignement supérieur doit faire face, à la fois globalement et localement, sont regroupés sous trois axes : nouveau paradigme pour l'enseignement supérieur et la recherche, nouveau paradigme pour l'internationalisation et la compétitivité et principaux défis pour l'enseignement supérieur libanais.

En 2007, une stratégie nationale pour l'éducation au Liban est lancée. Une partie de cette stratégie concerne l'enseignement supérieur. On en rappelle donc chaque axe stratégique principal pour l'enseignement supérieur, tout en soulignant les progrès réalisés sur chacun.

Une section annonçant les défis auxquels le secteur l'enseignement supérieur au Liban fait face amorce cette stratégie. On note que la loi principale réglementant l'enseignement supérieur et celle réglementant l'Université libanaise datent de plus de 40 ans.

Durant la guerre, l'Université Libanaise témoigna une évolution qui n'a pas été prédite : le nombre d'étudiants croissait et de nombreuses branches virent le jour. L'Université faisait donc face aux défis de la modernisation de la structure de sa gouvernance, de son infrastructure, et des ressources qu'elle possède.

L'augmentation du nombre d'étudiants et d'établissements d'enseignement supérieur privés pousse à méditer sur l'assurance qualité. Il existe au Liban, comme dans la majorité des pays, une expectation que l'enseignement supérieur contribue au développement socio-économique. Des besoins cruciaux se font ainsi identifier : la réforme de l'enseignement supérieur afin qu'il puisse contribuer à la transition vers une économie basée sur le savoir, ainsi que la reconnaissance des diplômés et la recherche scientifique.



Des défis sont également identifiés : la restructuration des certifications et des diplômes, l'adoption du système de crédit pour accroître la mobilité entre les programmes et les domaines, la diversification des programmes dans les institutions d'enseignement supérieur et des comités engagés pour la une bonne gouvernance.

En tant que solution, le ministère propose alors le suivant dans le cadre d'un plan stratégique :

- L'adoption d'une charte nationale pour l'enseignement supérieur
- La consolidation des capacités de l'administration de l'enseignement supérieur
- L'établissement d'une structure pour la Direction générale de l'enseignement supérieur
- Le réexamen des organes qui gouvernent l'enseignement supérieur et la modernisation de la législation relative : la nouvelle loi (285/2014) réglementant l'enseignement supérieur a altéré et consolidé la structure du Conseil supérieur, devenu l'organe en charge de diriger l'enseignement supérieur. Le Conseil restructura alors les comités, y compris le comité technique et les comités spécifiques, tout en définissant leurs rôles, afin de pouvoir évaluer les divers programmes et activités académiques dans différents domaines. En 2014, une loi régissant l'enseignement supérieur (loi 285/2014) est promulguée pour l'installation d'un système d'équivalence pour les diplômes universitaires et traite un nombre des points précédents. Il reste toujours à définir et publier des décrets exécutifs,
- L'élaboration d'une base de données pour l'enseignement supérieur,
- L'assurance de qualité et de la standard qualité dans ce domaine,
- L'optimisation de la recherche scientifique dans les établissements d'enseignement supérieur.

Les organes soutenant la recherche au Liban sont :

- ❖ Le Conseil national pour la recherche scientifique (CNRS Liban), et
- ❖ Le Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur, grâce à la coopération internationale.

Parmi les initiatives significatives, on cite le décret 10068 (2013) organisant les études doctorales, la loi 285 (2014) imposant aux institutions d'allouer 5% de leur budget annuel à la recherche, et les nouveaux accords et programmes que le CNRS gère. Néanmoins, les activités de recherche demeurent en deçà des attentes.

## 2. Les accords internationaux

En 2016, le recteur de l'université Saint Joseph signe avec S.E.M. Nabil de Freige, le ministre d'État du développement administratif, un accord-cadre pour entamer une collaboration entre le ministère et un centre de recherche récemment établi à l'USJ, appelé l'Observatoire de la Fonction publique et de la bonne gouvernance : « Cet Observatoire accueillera des enseignants chercheurs et des étudiants dans les différentes disciplines enseignées à l'USJ ».

Il accueillera aussi des chercheurs et des étudiants qui travaillent sur des problématiques adoptées par l'Observatoire et développera des matières d'enseignement sur le service public, la bonne gouvernance, l'État de droit, la gestion locale, la culture de participation démocratique et citoyenne, articulées autour des administrations publiques et de la sphère publique.

Il constituera un laboratoire de recherche pour les études comparées sur les administrations dans la région. L'Observatoire entend développer également des partenariats avec différentes institutions et organisations locales, régionales et internationales qui s'intéressent au thème de la bonne gouvernance publique sous l'angle des administrations, et de celui de la construction de l'État de droit », explique le recteur.

Parmi les projets de compétences pour l'emploi, on peut citer « Compétences pour l'emploi au sein de la francophonie » lancé le 5 mars 2019 à Beyrouth, initié par l'université de Montréal (UdeM) en partenariat avec l'Université Saint-Joseph, l'Université de Balamand, et deux universités marocaines, et financé par Affaires mondiales Canada.

Ce projet a pour but l'adaptation des programmes de formation des universités partenaires aux besoins du marché, et l'expédition des aptitudes des étudiants des universités privées aux centres d'occupation de leurs établissements en vue d'accroître leur employabilité.

Le vice-rectorat aux affaires internationales et à la francophonie de l'UdeM dirige ce projet et le gère conjointement avec l'Unité de santé internationale de la même université. Aussi partenaires du projet sont l'USJ – surtout avec sa Faculté des sciences infirmières (FSI), son Institut supérieur de santé publique (ISSP), et son Institut d'ergothérapie – et l'Université de Balamand, ainsi que les universités Mohammad V et Cadi Ayyad au Maroc.

Le projet couvrira un nombre de principes et de sujets, notamment la gouvernance, l'égalité des genres, le développement durable, et l'environnement.

Il a pour objectif de réformer les programmes en élevant leur qualité à travers la professionnalisation de filières, surtout en sciences juridiques, entrepreneuriat, psychoéducation, sciences infirmières, et ergothérapie. Les filières sur lesquelles le projet se concentre ont été sélectionnées « sur la base de collaborations existantes avec les facultés et les unités de l'Université de Montréal et sur la base des objectifs visés par le projet.

Le projet accordera également un soutien à l'Académie libanaise des beaux-arts (ALBA) à travers une étude du marché de l'emploi qu'il mènera en ce qui regarde les spécialisations de l'ALBA. Ce soutien guidera l'académie dans sa formation à court et à moyen terme de spécialistes une fois les besoins du marché déterminés. Ainsi, la direction de l'ALBA sera capable de mettre en place de nouveaux programmes de master en se servant des recommandations découlant de cette étude.

Le projet « Compétences pour l'emploi au sein de la francophonie » mettra en place des programmes de formation à distance, ainsi que des programmes de formation continue visant le personnel administratif des universités partenaires. De surcroît, le projet servira de renfort pour la gestion organisationnelle et les capacités managériales des administrations de ces universités.

Un autre pivot du projet est la consolidation des partenariats entre les universités et les entreprises à travers l'élaboration de programmes conjoints de formation continue dans le domaine de l'entrepreneuriat, ainsi que la réalisation d'activités de recherche et développement.

Ce pivot vise également à avancer les services d'orientation professionnelle et placer les étudiants dans des entreprises en tant que stagiaires. Rendre ferme la collaboration entre universités et entreprises se fait donc réaliser « en décroissant, donc faire entrer les entreprises dans les milieux de formation et faire entrer les étudiants dans les milieux de travail, mais aussi en sortant du modèle traditionnel du stage de fin d'études, créant des passerelles sur une base continue, tout au long du parcours universitaire ».

Ainsi, ce projet accordera aux étudiants la chance de cultiver leur expertise dans un nombre de disciplines et leurs compétences transversales qui les rendent avantageux dans le marché de l'emploi.

## 5. Conclusion

Un nombre des réformes structurelles a été entamé, puis sursis pour une multitude de causes.

L'exemple le plus considérable en serait le projet de loi pour la mise en place d'un système national d'assurance qualité qui fut déposé au parlement il y a presque cinq ans, sans aucun progrès. La mise en relief de la différence entre l'assurance qualité et le contrôle qualité est aussi critique au niveau national.

L'élaboration d'un cadre national de certifications rendrait les qualifications plus lisibles, mais la structure gérant un tel cadre de certifications au Liban demanderait un dialogue entre les différents acteurs à propos des certifications et leur appropriation.

Le commencement de ce dialogue constituerait en soi un succès.

## SECTION III – SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

Cette étude a pour but d'apporter une analyse des enjeux d'une meilleure gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en vue de l'amélioration environnementale des affaires au Liban.

Les résultats espérés comprendraient l'adoption d'une charte communautaire sur la gouvernance des universités qui aboutirait à un partenariat préférable des universités et entreprises menant à une meilleure organisation de l'enseignement créant dès lors une amélioration, une croissance économique et sociale du Liban, et aussi un système d'accréditation assez important comme pour les universités suivant le système américain, qui puisse donner plus de crédibilité et bien sur une meilleure gouvernance.

### 1. Synthèse des résultats

Cette étude vise à présenter les caractéristiques de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et à faire une analyse de leur participation à l'amélioration de l'environnement des affaires du Liban.

En ce qui concerne la gouvernance, les résultats de l'étude démontrent que même si la réglementation générale reste inchangée, la différence entre les établissements publics et les établissements privés demeure notable.

Les établissements publics ont des agents de gouvernance qui fonctionnent malgré les faiblesses rencontrées dans leur composition.

En revanche, très peu d'établissements ont mis en place des dispositifs efficaces de contrôle interne et d'assurance qualité. En outre, on remarque une évolution se rapprochant de standards reconnus comme étant de bonnes pratiques.

D'importantes faiblesses sont cependant constatées, en ce qui concerne les établissements privés, aussi bien au niveau de la gouvernance qu'à celui du contrôle interne.

D'ailleurs, la plupart de ces établissements sont des entreprises individuelles qui n'ont pas d'éléments de gouvernance.

Le mécanisme mis en place se concentre sur une à deux personnes étant, en l'occurrence, le Fondateur et/ou le Directeur Général de l'établissement.

Il y a donc d'importants risques en ce qui concerne le contrôle interne.

Néanmoins, certains de ces établissements ont mis en place des agencements qui maîtrisent le contrôle interne et la qualité. Il existe des manuels de procédures et des postes d'auditeur interne, de contrôleur de gestion et d'assurance qualité ont été créés.

Concernant la contribution de l'enseignement supérieur à l'amélioration de l'environnement des affaires, des divergences entre les établissements publics et les établissements privés sont aperçues. Une inadéquation entre l'offre de formation des établissements publics et les besoins des entreprises subsiste.

Unaniment, les établissements privés semblent être à proximité du milieu des affaires. Or, compte tenu de leurs ressources humaines et financières limitées, ils se confinent aux formations de services qui demandent peu d'investissement.

C'est surtout dans le domaine de la gestion qu'on rencontre le plus grand nombre de programmes offerts par le privé. On signale que les établissements publics internationaux, les écoles de commerce publiques et les écoles d'ingénieurs publiques offrent des formations possédant une adaptation plus correcte aux besoins des entreprises. Elles possèdent des dispositifs de formations plus professionnalisés que ceux des établissements privés.

Ceci est aussi vérifié auprès des employeurs et des diplômés, également. Ils les classent souvent en premières positions sur beaucoup de critères.

Des pratiques qui sont notamment plus adéquates à la formation aux besoins des entreprises, la préparation et le suivi des étudiants à l'insertion professionnelle et le contact permanent avec le milieu des affaires.

Pour avoir une meilleure contribution de l'enseignement supérieur aux besoins de développement du Liban, un amas de recommandations peut être fait au regard des résultats de la recherche.

## 2. Perspectives pour une meilleure gouvernance des universités libanaises

La mission de l'université d'aujourd'hui doit être modifiée. Les académiciens sont convaincus de la nécessité de définir tous ensemble ce que doit être, au 21ème siècle, la mission de l'université au Liban.

Ces personnes doivent faire attention à une question importante et primordiale qui réside entre le développement du savoir universel et la réponse aux attentes de la société libanaise.

Dans les années à venir, les académiciens doivent s'engager à mettre en œuvre ces bonnes pratiques dans la mesure de nos moyens, avec l'appui de tous les enseignants, dans une approche de collaboration et d'échange d'expériences.

Plusieurs échanges fructueux doivent avoir lieu.

De la même manière, et dans l'intérêt de tout le monde, une plus grande concertation entre les différents académiciens doit avoir lieu, et ceci dans un but de mise en commun de toutes les idées et de toutes les réformes des universités.

Cette concertation devrait se faire d'abord au niveau de chaque université dans le cadre de conférences de responsables, mais aussi aux niveaux de séminaires entre les différents départements.

Comme nous avons déjà expliqué auparavant, le développement très souhaité de la mobilité internationale des étudiants pose une question primordiale.

Cette question repose sur la qualité des cours et des programmes dans chaque université. Afin de remédier à ce problème, nous suggérons la création d'un comité d'universitaires qui envisage les fonctions suivantes.

Tout d'abord, la publication d'un guide de l'auto évaluation de chaque université au Liban. Ce guide sera unique à toutes les universités et sera rempli par chaque établissement.

Ensuite, la création d'un système d'accompagnement des universités libanaises. Pour réaliser cette mission, il faudrait faire appel à des experts externes. Les universités libanaises doivent s'investir dans une démarche d'auto évaluation.

Enfin, la promotion de systèmes d'évaluation formative, qui sont adaptés aux besoins de nos universités au Liban.

La « Réforme LMD » est donc l'outil le plus adéquat pour mettre en accord l'enseignement supérieur et les attentes du marché du travail et de l'économie mondiale.

Ce système met en concurrence tous les pays de la région arabe- maghrébine, les diplômés eux-mêmes ainsi que les programmes.

La reconfiguration des programmes universitaires sur le modèle pratiqué depuis de nombreuses années en Amérique du Nord, pose actuellement des défis à toutes les universités au Liban.

La modularisation des programmes de formation et la mise en place de crédits capitalisables et transférables, de même que l'organisation des programmes selon le modèle de LMD, et ceci dans un but de faciliter la mobilité internationale des étudiants, exige une énorme concertation de toutes les universités au Liban si l'on veut vraiment atteindre les objectifs ambitieux de cette réforme.

Dans la perspective du nouveau modèle LMD, nous proposons la création d'un comité universitaire qui aura un rôle d'élaboration d'un guide pratique concernant la reconfiguration des programmes et les principes pédagogiques sous-jacents aux systèmes de crédits capitalisables (ECTS).

De la même manière, nous proposons la création de composantes de programmes, de programmes courts, de programmes longs et de programmes de formation professionnelle (LMD et adaptations).

Nous proposons aussi, l'organisation d'un séminaire sur ce sujet, qui a pour but de former des « agents de changement pédagogique » qui auraient vocation de devenir eux-mêmes des formateurs dans les universités libanaises. Enfin, nous suggérons la constitution d'un groupe d'experts internationaux sur le sujet, mobilisables individuellement ou en groupe pour accompagner les universités libanaises qui sont engagées dans une réforme de ses programmes.

Concernant la problématique de l'émigration des cerveaux, ce phénomène constitue actuellement un risque majeur dans un pays comme le Liban.



La maîtrise de ce flux migratoire, doit être une priorité collective des milieux universitaires libanais.

Pour arrêter ce phénomène, nous proposons de créer une commission afin d'évaluer de façon continue tous les programmes dans les universités libanaises en fonction de leur impact potentiel sur la fuite des cerveaux.

Pour terminer, il faut privilégier par exemple les bourses en alternance ou les cotutelles de thèses, qui gardent le plus souvent les étudiants libanais dans leur université.

Aussi, il faut donner des bourses de perfectionnement à la recherche et des bourses de formation des formateurs.

Dans le même objectif, il faut encourager des actions de partenariat inter universités, par exemple Liban-Communauté Européenne : programmes conjoints avec Co diplomation, cotutelles de thèses et coréalisations de thèses.

Finalement, il serait souhaitable de réaliser des partenariats au niveau des services administratifs et de soutien (gestion des bibliothèques, gestion de l'informatique, gestion des ressources).

## **CONCLUSION GENERALE**

La réforme de l'Enseignement Supérieur au Liban pour accomplir la nouvelle mission de l'Université qui est l'insertion professionnelle, doit se baser surtout sur la réforme de l'Assurance Qualité, et de l'offre de formation qui répondent aux besoins des entreprises et de l'économie nationale.

Pour cela, une adaptation efficace de la réforme LMD selon le Processus de Bologne, semble indispensable, dans la mesure où elle permet d'harmoniser les cursus de l'enseignement supérieur au niveau de la sous-région et de favoriser la mobilité des étudiants à l'échelle nationale, régionale et même internationale. Elle assure l'adaptation de l'offre de formation aux besoins du marché. Elle permet d'améliorer la qualité et la flexibilité de l'enseignement supérieur.

Cette réforme nécessite la mobilisation préalable des ressources humaines, matérielles et financières et la modernisation des outils pédagogiques qui répondent à ces exigences, pour pouvoir être mise en œuvre.

Pour construire un système cohérent des Établissements l'enseignement Supérieur, il est indispensable de se conformer aux objectifs de Bologne,

Il est impératif que la reconnaissance des certifications soit acceptée hors du pays d'origine, donc il est nécessaire d'abolir les frontières dans l'enseignement supérieur et ce pour une meilleure intégration économique et mobilité universitaire et professionnelle.

De même, et c'est un des devoirs de l'État, il est important de discerner entre les niveaux des universités et d'arrêter l'émergence des « moulins à diplômes », qui malheureusement est le cas du Liban,

La modernisation des programmes, le financement et la mobilité des enseignants est de première importance

(Louvain-la-Neuve, 2009) « Concevoir des procédures d'évaluation permettant de masquer les résultats de l'apprentissage au niveau de l'assurance qualité des programmes »

Il faut donc soutenir la création de systèmes transparents d'évaluation de la qualité et poursuivre la coopération européenne pour garantir la qualité dans l'enseignement supérieur.

Le problème se base sur le fait que les établissements d'enseignement supérieur libanais qui recherchent l'accréditation d'agences étrangères, sont peu nombreux surtout les universités suivant le système francophone. Ces dernières essaient d'avoir des accréditations des programmes à travers plusieurs diplômes étrangers

Par contre les universités anglophones travaillent sur l'accréditation des établissements et l'accréditation des programmes.

Plusieurs actions doivent être conduites pour que l'enseignement supérieur joue pleinement son rôle. Un certain nombre de recommandations sont formulées au regard des résultats de la recherche :

### A. Aux autorités politiques

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
Autorités politiques	S'assurer de la durabilité institutionnelle et financière	Mettre en œuvre des organes de contrôles		Une meilleure surveillance de la création des établissements privés d'enseignement supérieur.
	Optimiser la gouvernance			Le renforcement du contrôle externe des établissements privés d'enseignement supérieur

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
	Optimiser le fonctionnement			Une application correcte des textes régissant les organes de gouvernances des établissements privés d'enseignement supérieur
	Optimiser la gouvernance			Une adaptation des textes qui régissent l'enseignement supérieur au Liban aux standards correspondant aux bonnes pratiques de gouvernance universitaire
	Diversifier les sources de financement		Nombre de membres externes dans les organes de gouvernance	Une meilleure implication du secteur privé dans les organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur
	Aboutir à de meilleures performances			L'harmonisation des différents organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur au Liban

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
			Profil des personnalités externes dans les organes de gouvernance	Sécuriser une présence dans les organismes de gouvernance de personnes qualifiées et compétentes
	Optimiser leur gouvernance			Une réclamation des établissements d'enseignement privés de la mise en place effective d'agents de gouvernance
	Rechercher l'effet de synergie et le partage d'expérience	Partager les ressources et les compétences		Incitation au partenariat entre les établissements au plan national
		À travers un cadre formel d'échanges soutenu par une volonté politique et une implication des partenaires au développement		Établir et développer un partenariat effectif et durable entre institutions de formation et secteur productif

## B. Aux autorités universitaires

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
Autorités universitaires		Création de dispositifs appropriés		Renforcer le contrôle interne et l'assurance qualité des établissements
	Réponse permanente aux besoins et exigences de l'économie nationale			Implication des partenaires clés du secteur privé, élaborer et mettre en œuvre des formations et actualiser les programmes
	Assurer l'excellence et l'assurance qualité			Favoriser et encourager la mise à niveau des enseignants et formateurs
	Favoriser les échanges d'expériences et améliorer la pertinence des offres de formation			Promouvoir et encourager l'intervention des spécialistes et experts praticiens dans les processus de formation

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
				Élaborer un code d'éthique et la déontologie applicable à l'enseignement supérieur
				Renforcer la création et le développement d'associations des anciens diplômés



## C. Au monde des affaires et aux diplômés

Acteurs	Objectifs	Moyens	Indicateurs	Recommandations
Monde des affaires	Création de conditions d'interactions entre le savoir et le savoir faire	Accepter les partenariats entre l'établissement et les entreprises	Plus de partenariat et nombre de visites	Faciliter l'apprentissage en alternance et les visites d'entreprises
	Remédier aux besoins et exigences des économies nationales	Siéger aux organismes de gouvernance des établissements	Plus de réunions durant l'élaboration des programmes	Participer à définir, élaborer et la mettre en œuvre des formations ainsi qu'actualiser les programmes
Diplômés	Faciliter l'insertion de nouveaux diplômés sortis de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine	Bureau d'alumni	Plus de nouveaux diplômés insérés	Créer un réseau d'informations sur les offres d'emploi
				Lobbying en faveur des établissements d'enseignement supérieur d'origine
	Exploiter leur position actuelle			
	Favoriser l'esprit d'entreprise, l'initiative personnelle		Plus d'adhérents au bureau	Favoriser l'émergence d'associations dynamiques d'anciens diplômés

Ces recommandations sont certainement idéales vu dans un contexte assez unique et complexe comme le contexte libanais.

La configuration politico-économique est étroitement liée au confessionnalisme ce qui rend la prise de décision à tous les niveaux plutôt difficile et certainement guidée par cette source.

Ceci explique en fait le rôle de l'État qui manque toujours de crédibilité, vu l'interférence assez importante des religions, parties politiques et configuration confessionnelle assez compliquée.

Nous avons vu dans cette étude, que dans l'enseignement supérieur, l'État est désigné par un doigt accusateur de la part des responsables des universités, de la part du monde du travail et des étudiants eux-mêmes.

Le fait que la dernière loi de 2014 ne soit pas encore mise en œuvre, les statistiques qui ne sont jamais mis à jour, les recensements qui ne se renouvellent jamais, peut nous montrer le problème de corruption et surtout le jeu de forces politico-religieuses qui existe à tous les niveaux et jusqu'à nos jours.

Pour toutes ces raisons-là, les recommandations faites sont vraiment idéales pour la restructuration effective du système de l'enseignement supérieur au Liban, mais plusieurs points ne sont pas réalisables vu le contexte expliqué, surtout en ce qui concerne les forces gouvernementales ou l'État.

Pour cela, et en conclusion, voici une série de propositions qui, à notre avis, pourraient être réalisables et constituer un jour un petit guide pour les universités privées au Liban, afin d'avoir une meilleure gouvernance, donc une meilleure insertion professionnelle sur le marché, qui constitue effectivement le sujet de notre étude.

## **Voici ces propositions :**

- Création de dispositifs appropriés dans chaque université, pour renforcer le contrôle interne et assurer l'excellence de l'assurance qualité. Ceci peut être réalisé par :

→ *La publication d'un guide pratique d'auto-évaluation,*

→ *Par la mise à niveau des enseignants*

→ *Actualisation des programmes*

- Application des systèmes d'accréditation comme dans le modèle américain qui s'est avéré plus performant que le système francophone, qui seront adaptés aux besoins de chaque université tout en respectant la mission, et le modèle suivi (LMD)

- Encourager l'entrepreneuriat pour avoir une meilleure insertion professionnelle et un taux de chômage moins élevé

- Implication des partenaires clés du secteur privé (stakeholders) dans le conseil de l'université pour faire partie de la gestion et de la prise de décision, afin de rapprocher l'académique au professionnel et répondre aux exigences de l'économie nationale

- Favoriser des échanges d'expérience pour améliorer les offres de formation, ainsi les bureaux d'insertion professionnelle déjà existents dans certaines universités peuvent :

→ *Lier les deux mondes, faciliter et encourager l'intervention des spécialistes*

→ *Développer des associations des anciens de l'université qui peuvent aider les nouveaux diplômés.*

- Création par les professionnels de conditions d'interactions entre le savoir et le savoir-faire en facilitant l'apprentissage alterné aux jeunes diplômés par des visites aux entreprises et les lieux de travail

- Contribution à l'insertion de nouveaux diplômés sortis de leurs établissements d'enseignement supérieur d'origine en favorisant l'esprit d'entreprise, et l'initiative personnelle.

Concernant l'État, comme expliqué auparavant, il est pratiquement impossible de parler de recommandations, donc il serait plutôt plus crédible de formuler des souhaits :

- Optimiser la gouvernance des universités par :
  - *Une meilleure surveillance de la création des établissements privés d'enseignement supérieur*
  - *Exécution et mise en œuvre des lois et des décrets régissant l'Enseignement Supérieur*
  - *Le renforcement du contrôle externe des établissements privés d'enseignement supérieur et une adaptation des textes qui régissent l'enseignement supérieur au Liban aux standards correspondant aux bonnes pratiques de gouvernance universitaire*
  
- Aboutir à de meilleures performances par :
  - *L'harmonisation des différents organes de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur au Liban et une réclamation des établissements d'enseignement privés de la mise en place effective d'agents de gouvernance*
  - *L'Incitation au partenariat entre les établissements au plan national et le développement d'un partenariat effectif et durable entre institutions de formation et secteur productif*

## **BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAFIE**

---

AACSB. (2011). AACSB Business and Accounting Accreditation. Retrieved September 8, 2012, from <http://www.aacsb.edu/accreditation/>

Abdul-Reda Abourjeili, S. (DATE ?) - Bureau International d'Education Évolution de l'Education Rapport National de la République Libanaise

Abiaba, AlHassan (2011). *L'efficacité de la communication dans la gestion des ressources humaines : le cas de l'institution Marocaine universitaire*. Thèse, Rabat-Maroc, Université Moahmmad V Souaissi (en arabe).

AERES (2009), *Rapport d'évaluation de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban*, Paris, France : <https://www.usj.edu.lb/actualites/pdf/aeresrapport.pdf>

Ahmad, A. (2014). Institut Supérieur canadien, Égypte (étude de cas), in A. ElAmine (éd.), *Les questions de qualité dans l'enseignement supérieur dans les pays Arabes*, Beyrouth, Association Libanaise des Sciences de l'Education: 117-139 (en arabe).

Alchian, A.A. & Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5): 777-795

Allouche J., Huault I., et Schmidt, G. (2004), *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal.

Altbach, P.G (ed) (2007), PÉRIPHÉRIES ET CENTRES : LES UNIVERSITÉS DE RECHERCHEDANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2 (19) : 123 à 150 : <http://www.cairn.info/revue-politiques-et-gestion-de-l-enseignementsuperieur-2007-2-page-123.htm>

Amaral, G. Neave, C. Musselin and P. Maasen (2012), *European Integration and the Governance of Higher Education and Research*. Dordrecht: Springer. Barakat, R. (2010), *Les limites de la "Qualité Totale » dans l'enseignement supérieur privé au Liban : exemple de l'Université Américaine de Beyrouth*

AOU. (2011). Arab Open University. Retrieved September 8, 2012, from <http://www.aou.edu.lb/index.html>

Assaf, N. (ed.) (2009). *Les libertés académiques aux universités arabes*. Amman, Centre des études sur les droits de l'homme. (En arabe).

Auby, J.-F. 1996. *Management Public : Introduction générale*, Paris, Sirey. XVI-118 pp

## B

---

Babbitt, P. (2002), *The Shield of Achilles: War, Peace, and the Course of History*, Knopf, 922 pp.

BANQUE MONDIALE (2007), *Un parcours non encore achevé : la réforme de l'éducation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord - Résumé analytique*, Washington, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Barakat, R., Les limites de la «Qualité Totale » dans l'enseignement supérieur privé au Liban : exemple de l'Université Américaine de Beyrouth

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barro R, (2001), Human Capital And Growth, *American Economic Review*, 91(2): 12-17.

Bartel A. and Lichtenberg F. (1987), The Comparative Advantage Of Educated Workers In Implementing New Technology, *Review of Economics And Statistics*, 69(1): (1-11).

Bashir, S. (2007), *Trends in International Trade in Higher Education: Implications and Options for Developing Countries*, World Bank, Edu. Working Paper Series, n°6. 98 pp.

Bashshur, M. (1997), Higher Education in a Historical Perspective, in A. El-Amine, (ed.), *Higher Education in Lebanon*, Beyrouth, LAES: 15-93 (En arabe).

- Bashur, M. (1974). *The Lebanese Education System Structure*. Beirut: The Center for Educational Research and Development.
- Bashur, M., Harik, I., Kobeussy, H., Abu Rujjili, K., Al-Ghusayni, R., and Al-Awit, H. (1999). *The State and Education in Lebanon*. Beirut: Lebanese Association for Educational Studies.
- Baudelot, C., Chatard, A., Gobille, B., Leclercq, F. and Stachkova, E, (2004), *Les effets de l'éducation*, rapport à l'intention du PIREF [Programme incitatif de recherche en éducation et formation (France), Paris. 365 pp. .
- Beerens, E. (2003), Globalisation and Higher Education Research, *Journal of Studies in International Education*, 7: 128-148.
- Belfield & Levin, 2002 : Belfield, C.R. & Levin, H.M. 2002. Education privatization: causes, consequences and planning implications. *Fundamentals of Educational Planning*, No 74, UNESCO, 83 pp.
- Belloubet-Frier, N, Les implications du Processus de Bologne dans le paysage universitaire français
- Belloubet-Frier, N. (2005), Les implications du Processus de Bologne dans le paysage universitaire français. *Revue française d'administration publique*, **2(114)** : 241-252
- Beydoun, A. (1993), *Le Liban. Itinéraires dans une guerre incivile*. Karthala. 236 pp.
- Bhacharjee, Y (2011), Saudi Universities Offer Cash In Exchange for Academic Prestige, *Sciences*, 334 (6061):1344-1345.
- Boisvert, L. 1985. Trésor de la langue française au Québec (XIV) : En criant lapin. *Québec français*, 59 : 4-80.
- Bok, D. 2003. *Universities in the Marketplace - The Commercialization of Higher Education*. 256 pp.
- Bounouh, A. (2017), DEVELOPPER LA CULTURE D'ENTREPRISE CHEZ LES JEUNES PAR LA FORMATION : ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC ET ENJEUX EN TUNISIE : [https://forumess2017.sciencesconf.org/data/pages/BOUNOUH\\_A3.1.pdf](https://forumess2017.sciencesconf.org/data/pages/BOUNOUH_A3.1.pdf)



Bousseta, M. (2014), Réforme du système universitaire et le défi de l'employabilité : l'expérience marocaine : <https://cemadimo.usj.edu.lb/doc/7mai/MohamadBousetta.pdf>

Breton, A. et Wintrobe, R. (1982), *The logic of bureaucratic conduct*. Cambridge University Press. 195 pp.

Bruno Isabelle, Pierre Clément et Christian Laval. 2010. La grande mutation. Néolibéralisme et éducation en Europe. Paris : Syllepse, 135 pp.

Burgelman, R.A. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244.

Burlaud et Gibert, 1984 : Burlaud, A. & Gibert, P. 1984. L'analyse des coûts dans les organisations publiques : le jeu et l'enjeu. *Politiques et Management Public*, 2(1) : 93-117.

## C

---

Cabin, P. & Choc, P. 2005. Les organisations - État des devoirs (Théorie - Pouvoir - Stratégie - Communication – Changement). Ed. Sciences Humaines. 436 pp

Cabin, P. & Dortier, J.-F. 2005. La communication - État des savoirs. Ed. Sciences Humaines. 354 pp.

Chambard, O. (2013), La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale : <https://journals.openedition.org/mots/21374>

Chandler, A. D. Jr. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. The Belknap Press of Harvard University Press. 624 pp.

Chandler, A. D. Jr. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press. 780 pp.

Chapman, B. (2006), Income Contingent Loans for Higher Education: International Reforms. [CEPR Discussion Papers](#) 491, Centre for Economic Policy Research, Research School of Economics, Australian National University.

Charaf, G. (2009), *Communautés et État, communautés dans l'État – le cas du Liban*, XXXX

Charreaux, G. (1990), La théorie des transactions informelles : une synthèse, *Économies et Sociétés, série Sciences de gestion*, 15 : 137-161.

Charreaux, G. (1992), Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes ; Working Papers CREGO, Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:dij:wpfarg:0920601>.

Charreaux, G. (1994), Enseignement et recherche en gestion : une analyse organisationnelle, Business Education and Research in Management in France : An Organizational Analysis. [Working Papers CREGO 0940801](#), Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux, G. et Pitol-Belin, J.P. (1990), *Le conseil d'administration*, Paris, Vuibert Gestion.

Clairemond César, J. (2016), *De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial. Partenariat public privé ou innovation éducative ?* [https://www.researchgate.net/publication/316914988\\_De\\_la\\_gouvernance\\_des\\_universites\\_tensions\\_entre\\_la\\_collegialite\\_et\\_le\\_nouveau\\_modele\\_entrepreneurial\\_Parteneriat\\_public\\_priv\\_e\\_ou\\_innovation\\_educative](https://www.researchgate.net/publication/316914988_De_la_gouvernance_des_universites_tensions_entre_la_collegialite_et_le_nouveau_modele_entrepreneurial_Parteneriat_public_priv_e_ou_innovation_educative)

Cohen, M.D. & March, J.G..1974. Leadership and Ambiguity: The American College President. McGraw Hill Ed..New York. 270 pp.

Côme, T. (2013), *La gouvernance des universités*, *Gestion et management public*, 2(1) : 1-5: <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2013-3-page-1.htm>

Conceição, P. & Heitor, M.V. 1999. On the role of the university in the knowledge economy. *Science and Public Policy*, 26(1): 37-51.

Corbett, Greville G. 2006. *Agreement*. Cambridge: Cambridge University Press.

COUNCIL OF EUROPE (2001). *Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education*. Adopted by the Lisbon Recognition Convention Committee at its second meeting, Riga,

Crainer, S. & Dearlove, D. 1999 *Gravy Training Inside the Business of Business*. San Francisco, Jossey-Bass. 338 pp.

Croché, S. (2010), *Le pilotage du processus de Bologne*, Louvain : Academia Bruylant.

CUC (2006), *Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators*. London : CUC.

---

## D

---

De Boer, H. and File, J. (2009). *Higher education governance reforms across Europe (MODERN project)*. Brussels, ESMU.

De Boer, H. and Stensaker, B. (2007). *An internal representative system: the democratic vision*. University dynamics and European integration, 99-118.

De Boer, H., Enders, J. and Jongbloed, J. (2009). *Market governance in higher education. The European Higher Education Area: Perspectives on a moving target*. 61-78.

De Boer, H., Enders, J. and Schimank, U. (2008). *Comparing higher education governance systems in four European countries*. Governance and performance of education systems, 35-54.

Deem, R., Hilliard, S. and Reed, M. (2008). *Knowledge, higher education and the new managerialism*. Oxford: Oxford University Press. (in O'Connor, 2011).

Derrida, J. (1983), *The Principle of Reason: The University in the Eyes of its Pupils, Diacritics*, XIII/3: 3-20.

Di Maggio, P. and Powell, W.W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48, 147-160.

Di Maggio, P. and Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

DiMaggio P. J. and Powell, W. (1983), "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

Dobbins, M., and Knill, C. (2009). Higher education policies in Central and Eastern Europe: Convergence towards a common model? *Governance*, 22(3): 397–430.

Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5): 665-683.

Donnadieu, G. & Karsky, M. 2002. La systémique, penser et agir dans la complexité, Éditions Liaisons, Paris. 272 pp.

Donoghue, F. (2008), *The Last Professors: The Corporate University and the Fate of the Humanities*, , Fordham University Press. 172 pp.

Drori, G., Meyer, J. W., Ramirez, F. O. & Schofer, E. (2003). *Science in the World Science in the Modern World Polity: Institutionalization and Globalization*. Stanford University Press. 400 pp.

Dubet, F. 2009. Grand résumé de *Le Travail des sociétés*, Paris, Éditions du Seuil. 350 pp.

---

Égypte (1972) : Loi n° 49 de 1972 et ses amendements, portant organisation des universités et la liste exécutive, publiée 2006.

Égypte (2012) : Loi n° 84, 2012, modifiant certaines dispositions de la loi portant organisation des universités, publiée par la loi 49, 1972.

Ekstedt, E.; Lundin, R. A., Söderholm, A. and Wirdenius, H. (1999). Neo-industrial organising. Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy. London and New York: Routledge. 254 pp.

El Amine, A. (1994), Les questions de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur dans les pays arabes (étude de synthèse) : [http://ifgu.auf.org/media/document/La\\_question\\_de\\_la\\_qualit%C3%A9\\_dans\\_les\\_%C3%A9tablissements\\_denseignement.pdf](http://ifgu.auf.org/media/document/La_question_de_la_qualit%C3%A9_dans_les_%C3%A9tablissements_denseignement.pdf)

El Amine, A. (1994). *Education in Lebanon: perspectives and observations*. Beirut: Dar Al Jadid.

El Amine, A. (2016), LES MODÈLES DE GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS ARABES, Revue **Défense Nationale** Libanaise, No 96, Avril 2016, pp 35-36, <http://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/les-mod%C3%A8les-de-gouvernance-des-universit%C3%A9s-arabes>

El Amine, A. (2016), LES MODÈLES DE GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS ARABES, Issue Number 96 - April 2016 : <https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/les-mod%C3%A8les-de-gouvernance-des-universit%C3%A9s-arabes>

El Amine, A. *et al.* (2002), L'auto-évaluation de l'Université libanaise. Beyrouth, Publications de l'Université libanaise (en arabe).

Enders, J. and H. de Boer (2009). The mission impossible of the European university: institutional confusion and institutional diversity. In A. Amaral, G. Neave, C. Musselin, & P. Maassen (Eds.), *European Integration and the Governance of Higher Education and Research* (pp. 159-180). (Higher Education Dynamics; Vol. 26). London, U. K.: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9505-4>

Engwall, L. & Morgan, G. 1999. *Regulation and Organisations: International Perspectives*. Routledge. 296 pp.

Engwall, L., 1992, *Mercury Meets Minerva. Business Administration in Academia: The Swedish Case*, Oxford: Pergamon Press.

Engwall, M. 2003. No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5): 789-808.

ENQA (2007), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.

ENQA. (2010). ENQA: 10 years (2000–2010). A decade of European cooperation in quality assurance in *higher education*. *Higher Education* (p. 28).

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. 2000. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.

EUA (2001), *Salamanca Convention. The Bologna Process and the European Higher Education Area*. European Universities Association, Geneva.

EURO-MED Partnership. (2006). Country strategy paper 2002-2006 & Nationation Indicative programme 2002-2004 (Vol. 0, p. 45).

## F

---

Fama, E.F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm.. *The Journal of Political Economy*, 88(2): 288-307.

Fayol, H., 1916, *Administration industrielle et générale*. Dunod. VIII + 230 pp, 24 pl.

FNEGE (1993), *Étude sur l'enseignement de la gestion : évolution de 1968 à 1992 et situation actuelle*, décembre.

Fouchet, R. et Moustier, E. (2010), L'enseignement supérieur et la recherche en Méditerranée : enjeux et défis de demain en sciences sociales », EUROMED, 10 Papers for Barcelona 2010, Paper 4.

Fréville Y. (2001), *La politique de recrutement et la gestion des universitaires et des chercheurs*, Rapport d'Information fait au nom du comité d'évaluation des politiques publiques et de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, n°54, Sénat.

## G

---

Gaillard J. (coll. J. Kabbanji, J. Bechara and M. Assaf), 2007, Lebanon Evaluation of Scientific, Technology and Innovation Capabilities in Lebanon Estime Project (Rigas Arvanitis Co-ordinator), IRD, France.

Garcia, S. (2009), Réformes de Bologne et économicisation de l'enseignement supérieur, *Revue du MAUSS*, 33(1) : 154-172.

Gerges, (2003), L'Université libanaise : une approche économique, sociale, démographique et financière, Thèse de doctorat. Institut des Sciences sociales/Université libanaise (en arabe).

Germe, J-F, et Bedwe, C (2003), *Poursuivre Des Etudes, Un Choix Influencé Par Le Marché Du Travail*, XXXX, Centre d'Etudes de l'Emploi.

Ghouati, A. (2016), L'insertion professionnelle des diplômés au Maghreb. Quel(s) effet(s) de la professionnalisation des formations ? XXXX : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01671188/document>

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. 192 pp.

Gibert, P. 1986. Management public, management de la puissance publique. *Politiques et Management Public*, 4(2): 89-123

Gomez-Mejia, L.R. and Balkin, D.B. (1992), Determinants of faculty pay: an agency theory perspective, *Academy of Management Journal*, 35(5): 921-955.

Gouvernement Français, Centre D'Analyse Stratégique, 2006, *Besoins De Main-D'œuvre Et Politique Migratoire* La Documentation française. 143pp.  
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/064000296/index.shtml>

Grossetti, M. & Losego, P. 2003. La territorialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche, France, Espagne et Portugal. L'Harmattan, Paris. 339 p

## H

---

Hanf, T. (1990), *Le Liban en perspective comparée*. *Revue des Deux Mondes*, p 49-74.

Hanushek, E, and Kimko, D.D. (2000), *Schooling, Labor-Force Quality, And The Growth Of Nations*. *The American Economic Review*, 90(5): 1184-1208.XXXX

Hedmo, T-M. 2004. *Rule-making in the transnational space: the development of European Accreditation of Management Education*. Unpublished doctoral thesis no.109. Dep. of Business Studies, Uppsala University.

Herrera, L. (2007), Higher Education in the Arab World, in James J.F. Forest and Philip G. Altbach (eds.), *International Handbook of Higher Education*, XXIII + 1136 pp.: 409–421.

Hirr, N. (2001), *Les trois axes de la marchandisation scolaire*.  
<http://www.skolo.org/2001/06/12/les-trois-axes-de-la-marchandisation-scolaire/>

Huberman A.M. et Miles, M.B. (1991), Analyse des données quantitatives. **Recueil de nouvelles méthodes**. Bruxelles : De Boeck Université.



## I

---

Ikhazim, M. A. (2003). Higher education in Saudi Arabia: Challenges, solutions, and opportunities missed. *Higher Education Policy*, 16(4): 479-486: retrieved from <http://search.proquest.com/docview/203151569?accountid=8555>

ISO (2010). ISO Survey: 1993-2010. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/iso-survey2010.pdf>

ISO (2011). ISO - International Organization for Standardization. Retrieved September 8, 2012, from <http://www.iso.org/iso/home.html>

## J

---

Jambu M., Jazar M. et Waldschmidt, M. (2003), Rapport sur une mission préparatoire à une demande de Mastère Régional de Mathématiques au Moyen-Orient. Beyrouth, Agence universitaire de la Francophonie Bureau Moyen-Orient.

Jaziri, R. et Levy-Tadjine, T. (2009), Conventions et acadepreneuriat au cœur de la gouvernance universitaire, *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 2(2) : 171-199.

Jego Y. et Dumont, J.-L. (2005), Rapport d'information, Commission des Finances, de l'Économie générale et du Plan sur le suivi des préconisations de la Cour des comptes et de la Mission d'Évaluation et de Contrôle, n°2298, Assemblée Nationale.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jones, G.R. (1983), Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28: 454-467.

Jongbloed, B. (2003). Marketization in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher Education Quarterly*, 57(2): 110–135.

Jordanie (2009), Loi 23 : La loi de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Jordanie (2009), Loi 23 : La loi de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Jreijiry Roy et Josette Abi Tamer, « Le discours des journaux télévisés libanais : prolifération des références religieuses et confessionnelles », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 13 | 2018, mis en ligne le 01 juin 2018, consulté le 14 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/3677> ; DOI : 10.4000/rfsic.3677

Jreijiry, R. (2018), *L'image religieuse dans l'espace public libanais*. *Hermès, La Revue* **3(82)** :, 53-59.

Jreijiry, R. et Abi Tamer, J. (2018), *Le discours des journaux télévisés libanais : prolifération des références religieuses et confessionnelles*, <https://journals.openedition.org/rfsic/3677>

## K

---

Kabanji, J. (2010a), *Rechercher au Liban. Communautés scientifiques, chercheurs et innovation. État des lieux en sciences sociales*, Beyrouth, Institut des Sciences Sociales, Université libanaise. 192 pp.

Kabanji, J. (2010b), Internationalization of Social Sciences: The Lebanese Experience in Higher Education and Research. In M. Kuhn and D. Weidemann (eds.), *Internationalization of the Social Sciences, Asia, Latin America, Middle East, Africa, Eurasia*, Bielefeld, Transcript Verlag: 213-226.

Kabanji, J. (2012), Heurs et malheurs du système universitaire libanais à l'heure de l'homogénéisation et de la marchandisation de l'enseignement supérieur, *Revue des Mondes Musulmans et de la Méditerranée*, vol. juin 2012, mis en ligne le 3 juillet 2012, n° 131, p.

Kaissi, B., Abou Chahine, S., and Jammal, A. (2008). Theme : New Approaches To Quality Assurance In The Changing World Of Higher Education Title : Towards a New Higher Education Quality Assurance System for Lebanon Abstract : INQAAHE. Retrieved from [http://www.inqaahe.org/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1241709235\\_28-kaissi-towards-a-new-he-qa-system-for-lebanon.pdf](http://www.inqaahe.org/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1241709235_28-kaissi-towards-a-new-he-qa-system-for-lebanon.pdf)

Kaissi, B., Abou Chahine, S., and Jammal, A. (2008). Theme : New Approaches To Quality Assurance In The Changing World Of Higher Education Title : Towards a New Higher

Education Quality Assurance System for Lebanon Abstract : INQAAHE. Retrieved from [http://www.inqaah.org/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1241709235\\_28-kaissi-towards-a-new-he-qa-system-for-lebanon.pdf](http://www.inqaah.org/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1241709235_28-kaissi-towards-a-new-he-qa-system-for-lebanon.pdf)

Kaplin, W.A. and Lee, B.A. (2013), *The Law of Higher Education*, 5th Edition: Student Version. 947 pp.

Kasparian, C. (2003), *L'entrée des jeunes Libanais dans la vie active et l'émigration depuis 1975*. Beyrouth, Presses De L'Université St Joseph.

Kasparian, C. (2009), *L'émigration des Jeunes Libanais et leurs projets d'avenir*. Beyrouth, Presses de L'Université St Joseph.

Kasparian, R. (dir.) (2009), *Les comptes économiques du Liban 2008*, Beyrouth, Présidence du

Kayyal, M. and Gibbs, T. (2012), Managing curriculum transformation within strict university governance structures: An example from Damascus University medical school. *Medical Teacher*, 34(8): 607-613.

Kesterman, J-P, *et al.* (2009), Gouverner l'université, *Comment, par qui et pourquoi ? Le journal des professeurs de l'Université de Montréal*, 14(1): Kohler, J. and Huber, J. (eds.) (XXXX), *Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market*, XXXX

Khair, D. 2011. *Unité de l'État et droits des minorités. Étude constitutionnelle comparée au Proche-Orient*. Fondation Varenne. 626 pp.

Kipping, M. & Amorim, C. 2003. Consultancies as Management Schools. In R. P. Amdam et al. (eds). *Inside the business schools: The content of European Business Education*. Oslo. 133-154.

Kohler, J. and Huber, J. (eds.), *Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market*

Krieger, Z. (2007), Saudi Arabia Puts Its Billions behind Western-Style Higher Education. *Chronicle of Higher Education*, 54(3), A1.

Kuhn, T.S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press: Chicago. 264 pp.

Kumar, R and Usunier, J.C. (1994), The management of conflict in a French Grande École : conflict resolution or conflict avoidance?, *Cahiers de recherche du CERAG*, 94-04, mars: 1-16.

## L

---

L'EXPRESS (1992), Gestion-Finances : les facts marquent des points, 27 février 1992 : 4-8.

Labaki, B (1984), Capitaux d'émigrés et reconstruction du Liban, *Le Commerce du Levant*, 10 Décembre, p.12.

Labaki, B, (1992), *Emigration During The War 1975-1989*, In *Lebanese In The World*.

Labaki, B. (2006), *The Role Of Transnational Communities In Fostering Development In Countries Of Origin: The Case Of Lebanon*. UN/POP/EGM/2006/13.

Labaki; B, *Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde arabe : le Liban*, Beyrouth, Presses de l'IFPO.

Labaki; B. (2009), *Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde arabe : le Liban*, Beyrouth, Presses de l'IFPO.

Laflamme, C. (1984), Une confrontation à un cadre théorique sur l'insertion professionnelle des jeunes, *Revue Des Siences De L'Education*, vol 10.

Laurel, S. T, *The Bologna Process and the Dramatically Changing Nature of Legal Education in Europe*,

Liban (1997), décision numéro 42, 1997 : Arrêt des contrats pour enseigner à l'université libanaise sans l'approbation du conseil des ministres.

Liban (2009), Loi 66, 2009 : Organisation des conseils représentatifs.

Lim, D. (1999). Assessment & Evaluation in Higher Education Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries. *Assessment & Évaluation in Higher Education*, 24(4), 379–390.

Longuenesse, E. (2014), *Évolution du marché de l'emploi et information sur les métiers*, Beyrouth, Presses de l'IFPO.

Longuenesse, E. (2014), Formation, emploi, nouveaux métiers. Le cas libanais en perspective. Presses de l'Ifpo, 170 p.,

Longuenesse, E. (2014), Formation, emploi, nouveaux métiers. Le cas libanais en perspective

## M

---

Magalhães, A., Veiga, A., Ribeiro, F., Sousa, S., and Santiago, R. (2013), Creating a common grammar for European higher education governance. *Higher Education*, 65(1): 95-112.

Marginson S. (2009), *Globalization, Knowledge and Competition in Higher Education*, Kumamoto University, 13 October 2009: [http://www.cshe.unimelb.edu.au/people/marginson\\_docs/Kumamoto\\_University\\_Marginson\\_131009.pdf](http://www.cshe.unimelb.edu.au/people/marginson_docs/Kumamoto_University_Marginson_131009.pdf)

Martin, M. & Stella, A. 2007. Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options. UNESCO. IIEP. 97 pp.

Melonio, T. et Mezouaghi, M. (2010), Le financement de l'enseignement supérieur en Méditerranée. Cas de l'Égypte, du Liban et de la Tunisie. Paris, AFD.

Menassa, E., Safi, M., and Char, B. (2009). A PILOT STUDY OF UNIVERSITY PROFESSORS AND STUDENTS' PERCEPTION REGARDING ACCREDITATION OF BUSINESS SCHOOLS IN LEBANON. *International journal of business research*, 9(2): 129–144.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass, xviii + 275 pp

- Michel, A. 1992. Constitution de la théorie moderne de l'intégration. Vrin. 338 pp.
- Middlehurst, R. (2013), Changing internal governance: Are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future? *Higher Education Quarterly*, 67(3): 275-294.
- Mignot-Gérard S. et Musselin, C. (1999), *Comparaison des modes de gouvernement de quatre universités françaises*, Rapport d'enquête, CAFI-CSO et Agence de modernisation des universités.
- Mignot-Gérard, S. (2003), Le « Leadership » et le « gouvernement » dans l'analyse des organisations universitaires : deux notions à déconstruire », *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2 (15): 147-177.
- Milgrom P. and Roberts, J. (1997), *Économie, Organisation et Management*, 827 pp, De Boeck Université.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992), *Economics, organization and management*, 621 pp, Prentice Hall.
- Milot, P. 2003. La reconfiguration des universités selon l'OCDE. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 148 : 68-73.
- Ministry of Education and Higher Education (2004), *Strategic Orientations For Education In Lebanon*. Beirut: Education Development Project: World Bank Loan No. 7010-LE.
- Ministry of Education and Higher Education (2012), Retrieved September 8, 2012, from <http://www.higher-edu.gov.lb/>
- Minot, J. (1991), *Histoire des universités françaises*, Paris, P.U.F./Que sais-je ?
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Morin, S. (2007), Internationalisation de l'éducation supérieure et formation à distance : le pouvoir d'influence des États occidentaux. Rapport de recherche du Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, vol. 1, n°1.

Musselin, C. et Friedberg, E. (1989), *En quête d'universités : étude comparée des universités en France et en RFA*, Paris, L'Harmattan.

---

N

---

Nasr, M. (2011). *Gouvernance et autonomie dans le paysage changeant de l'éducation supérieure- étude de cas : l'Université Saint Joseph (Beyrouth)*, papier non-publié.

Nauze-Fichet, E, et Tomasini, M. (2002), Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelles et salariale du déclassement, *Economie Et Statistique*, 354.

Neave, G. U. Y. (1988). On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988 23(1): 7-23.

Nehme, G.N. (2011), L'assurance-qualité et les réformes de l'enseignement supérieur : Enjeux essentiels et questions fondamentales : [http://www.higher-edu.gov.lb/Workshops/Conf\\_QA/29\\_4\\_2011/Georges\\_Nehme.pdf](http://www.higher-edu.gov.lb/Workshops/Conf_QA/29_4_2011/Georges_Nehme.pdf)

Nikolaus, B., & Walgenbach, P. (2003). ISO 9000 AND FORMALIZATION -- HOW ORGANIZATIONAL CONTINGENCIES AFFECT ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL FORCES. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, (4), 294–320.

NIST. (2011). National Institute of Standards and Technology. Retrieved September 8, 2012, from <http://www.nist.gov/index.html>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, 284 pp.

Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M. 2001. *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Polity Press London. 288 pp.

## O

---

O'Connor, P. and White, K. (2011), Similarities and differences in collegiality/managerialism in Irish and Australian universities. *Gender & Education*, 23(7), 903-919.

OECD (2008), Tertiary Education for the Knowledge Society, Vol. 1, OECD, Paris.

Ordorika I. (2006), S'engager au service de la société : les défis actuels pour les universités publiques de recherche : <http://portal.unesco.org/education/fr/files/51618/11634243505Ordorika-FR.pdf>

Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1996). Quality in higher education--a survey. *Total Quality Management* (2): 161-171.

## P

---

Parasuraman, A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* (4), 41–50.

Pechar, H. and Pellert, A. (2004). Austrian universities under pressure from Bologna. *European Journal of Education*, 39, 317–330

Picaudou, N. (Picaudou, N. (2004), *La question libanaise ou les ambiguïtés fondamentales*, 2004),

Porter, M.E., 1986. Changing patterns of international competition. *Thunderbird*, 28(2): 13-14.

Probst, G.J.B. & Büchel, B.S.T. 1995. La pratique de l'entreprise apprenante. Editions d'Organisation. 210 pp.

Prusak, L. (1997) *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Newton.261 pp.



## Q

---

QAA. (2012). The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). Retrieved from <http://www.qaa.ac.uk/Pages/default.aspx>

QANU. (2011). Quality Assurance Netherlands Universities (QANU). Retrieved September 8, 2012, from <http://www.qanu.nl/en>

## R

---

Ratha D., Mohapatra S., Vijazalakshmi K. M. and Xu Z. (2007), *Remittance Trends*. Washington, World Bank.

Reib Allah, M. (2013). La participation des professeurs dans la prise de décision dans les universités algériennes, une étude de terrain, *La Revue Arabe de l'Assurance Qualité*: 44-62 (en arabe).

Rojot, J. 2005. *Théorie des organisations*. ESKA. 540 pp.

## S

---

Safa, E, 1960, *L'Emigration Libanaise*, Beyrouth, Publications De l'Université Saint-Joseph.

Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. 2002. *The Expansion of Management Knowledge. Carriers, Flows, and Sources*. 373 pp.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*, XXXX, Routledge. Retrieved from <http://www.amazon.co.uk/Quality-Management-Education-Edward-Sallis/dp/0749437960>

Salloum C. et Azoury N. (2009), *Détresse financière et gouvernance d'entreprise : approche*

Shattock, M. (2013), University governance, leadership and management in a decade of diversification and uncertainty. *Higher Education Quarterly*, 67(3): 217-233.

Siegel, D., Waldman, D. & Link, A. 2003. Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research Policy*. 32. 27-48.

Steiner, G.A. 1969. *Top Management Planning (Studies of the Modern Corporation)*. Free Pr; First edition. 822 pp.

## T

---

Tabar, P. (2005), *Lebanese Diaspora: History, Racism and Belonging: Lebanese American University*. Beirut

Taki K. A. (1986), *The Role Of The Lebanese Emigrants In The National Development Of Lebanon*. American University Of Beirut, MA Dissertation, Lebanon.

Tempus (2010), Higher Education in Lebanon: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/>

Tempus (2012). Tempus Programme 2007-2013. Retrieved September 8, 2012, from [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/index_en.php)

Thiétart, R.-A. 2003. *Le management*. Presses Universitaires de France. 128 pp.

TLQAA. (2012). *Toward the Lebanese Quality Assurance Agency - A Tempus Project*. Retrieved September 8, 2012, from <http://www.tlqaa.org/>

Tremblay, K. & Kis, V. (2008). « Assuring and Improving Quality », *Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1 : Special features : Governance, Funding, Quality*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 259-322.

Tunisie (2008) : Décret n° 2008-2716 du 4 août 2008, portant organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement.

Tunisie (2011) : Décret n° 2011-683 du 9 juin 2011, modifiant et complétant le décret n° 2008-2716 du 4 août 2008, portant organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement.

---

U

---

UNDP-Lebanon, 2008, Poverty, Growth And Income Distribution In Lebanon.

UNESCO. (2009). *A Decade of Higher Education in the Arab States : Achievements and Challenges. Development*, 1-58.

---

V

---

Vinokur, A. (2008), *Enseignement supérieur national et normalisation internationale : contraintes et choix stratégiques*. Colloque : L'évaluation de la formation universitaire en Algérie à l'ère de l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la mondialisation, Oum El Bouaghi, 27-28 avril 2008.

Vlăscesanu, Grünberg et Pârlea. (2004). Quality assurance and accreditation : A glossary of basic terms and definitions.

---

W

---

Weber, M. 1964. The Theory of Social and Economic Organization. Free Press. 436 pp.

Wedlin, L. 2006. Ranking business schools: Forming fields, identities and boundaries in international management education. Edward Elgar Publishing. 225 pp.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. (1983), Efficient culture: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.

Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.

Williamson, O.E. (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.

Woodhouse, D. (1999) Quality and Quality Assurance, *Quality and Internationalisation in Higher Education*, OECD-IMHE.

## Y

---

Yokoyama, K. (2006), Entrepreneurialism in Japanese and UK universities: Governance, management, leadership, and funding. *Higher Education*, 52(3): 523-555.

## Z

---

Zaytoun, K. D. (2005). Identity and Learning: The Inextricable Link. *About Campus*, 9 (6), 8-15.

Zha, Q. (2009), Diversification or Homogenization in Higher Education: A Global Allomorphism Perspective. *Higher Education in Europe*, 34(3): 459-479.

## RAPPORTS

- 1- Introduction au management des universités :  
[bricks.univ-lille1.fr/M23/cours/co/chap03\\_01\\_02.html](http://bricks.univ-lille1.fr/M23/cours/co/chap03_01_02.html)
  
- 2- Fiche Curie enseignement supérieur : Liban, Mise à jour : février 2015, MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL  
AMBASSADE DE FRANCE AU LIBAN FICHE LIBAN  
[https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/liban\\_fiche\\_curie\\_fevrier\\_2015\\_cle01aa3b.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/liban_fiche_curie_fevrier_2015_cle01aa3b.pdf)
  
- 3- Accord-Cadre entre le ministère d'État du développement administratif et l'Observatoire de la Fonction publique et de la bonne gouvernance à l'USJ. Pr Salim Daccahes.j., Recteur de l'Université Saint-Joseph, a signé, à la salle du conseil du Rectorat, le 12 avril 2016, un accord-cadre avec le ministre d'État du développement administratif S.E.M. Nabil de Freïge, Mardi 12 avril 2016 - 12h  
<https://www.usj.edu.lb/actualites/news.php?id=4998>
  
- 4- L'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur, mai 2017, Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française :  
[http://www.cidegef.org/numero\\_special.pdf](http://www.cidegef.org/numero_special.pdf)
  
- 5- STRATEGIE EMPLOI - INSERTION PROFESSIONNELLE DE LA NOUVELLE-CALEDONIE, 2016-2020 :  
[https://dtenc.gouv.nc/sites/default/files/atoms/files/strategie\\_emploi\\_insertion\\_professionnelle.pdf](https://dtenc.gouv.nc/sites/default/files/atoms/files/strategie_emploi_insertion_professionnelle.pdf)
  
- 6- GOUVERNANCE EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION PROFESSIONNELS DANS LE SUD ET L'EST DE LA MÉDITERRANÉE :  
[https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/673B97803170D341C1257DA4004ADAA1\\_GEMM\\_CC\\_Report\\_Infonote\\_FR\\_26112014.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/673B97803170D341C1257DA4004ADAA1_GEMM_CC_Report_Infonote_FR_26112014.pdf)
  
- 7- L'AUF lance une initiative pour la gouvernance dans l'espace universitaire francophone, Paris - Publié le jeudi 8 février 2018 à 17 h 55 - n° 112548  
<https://education.newstank.fr/fr/thinker2018/news/112548/auf-lance-initiative-gouvernance-espace-universitaire-francophone.html>

- 8- Promotion de l'Entrepreneuriat dans l'Enseignement supérieur en Algérie :  
[https://www.univchlef.dz/RATSH/la\\_revue\\_N\\_20/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_20\\_2018/Science\\_eco\\_admin/26.pdf](https://www.univchlef.dz/RATSH/la_revue_N_20/Article_Revue_Academique_N_20_2018/Science_eco_admin/26.pdf)
- 9- Repenser l'enseignement supérieur Libanais: Stratégie de Université Libanaise (UL) :  
<http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/Strategy%20of%20the%20Lebanese%20University%20By%20Zeinab%20Saad.pdf>
- 10- Erasmus + Heres Repenser l'enseignement supérieur libanais :  
[https://mpu.usj.edu.lb/ressources/culture\\_qualite/ErasmusHEREs\\_Repenser%20EnseignementSuperieurLibanais.pdf](https://mpu.usj.edu.lb/ressources/culture_qualite/ErasmusHEREs_Repenser%20EnseignementSuperieurLibanais.pdf)
- 11- Tempus – Oipules :  
<http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/3%20Tempus%20project%20OIPULES%20by%20Nathalie%20Bitar.pdf>
- 12- Le numérique : générateur de mutations dans l'enseignement supérieur et la gouvernance universitaires :  
[https://www.academia.edu/38284504/La\\_gouvernance\\_universitaire\\_et\\_l\\_e\\_volution\\_des\\_usages\\_du\\_num\\_e\\_rique\\_nouveaux\\_enjeux\\_pour\\_l\\_Enseignement\\_Sup\\_e\\_rieur\\_et\\_la\\_Recherche\\_fran\\_c\\_c\\_ais](https://www.academia.edu/38284504/La_gouvernance_universitaire_et_l_e_volution_des_usages_du_num_e_rique_nouveaux_enjeux_pour_l_Enseignement_Sup_e_rieur_et_la_Recherche_fran_c_c_ais)
- 13- La gouvernance universitaire et la promotion de la recherche  
<http://ifgu.auf.org/media/document/gouvernance-universitaire.pdf>
- 14- LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/ahmad-jammal-6a312b17/>  
Research Gate : [https://www.researchgate.net/profile/Ahmad\\_Jammal](https://www.researchgate.net/profile/Ahmad_Jammal)  
Web : [www.higher-edu.gov.lb](http://www.higher-edu.gov.lb)

## **ANNEXES**

## **ANNEXE 1**

### **L'Université Antonine (UA)**

#### **Administration**

Fondée en 1996, l'université Antonine (UA), une université catholique privée, compte aujourd'hui plus de 2 000 étudiants répartis sur trois campus : le campus principal de Hadath-Baabda ; le campus de Zahlé-Békaa et le campus du Nord-Mejdlaya.

Le Conseil de l'UA est formé du Recteur qui en est le Président, des Vice-recteurs, du Secrétaire Général, de l'Administrateur, des Directeurs des Campus, des Doyens des Facultés, des Directeurs des Instituts/Départements, des Directeurs des Sections/Centres, de l'Aumônier de l'Université et d'un représentant délégué des étudiants par campus.

#### **Diplômes**

L'UA délivre des licences, maîtrises, masters, DEA, DU, et licences d'enseignement.

#### **Facultés et instituts**

L'Université comprend les Unités Universitaires suivantes : Faculté d'Ingénieurs en Informatique, Faculté de publicité et des médias, Faculté de gestion des affaires, Faculté de santé publique avec les départements de sciences infirmières et de Physiothérapie, Faculté de sciences théologiques et des études pastorales, Facultés des sciences bibliques, œcuméniques et des religions, Institut d'Éducation Physique et Sportive, Institut supérieur de musique, Institut de prothèse dentaire, École de musique des Pères Antonins, Centre de langues et de ressources.

#### *Faculté d'Ingénieurs*

La Faculté d'Ingénieurs en Informatique, Multimédia, Systèmes, Télécommunication et Réseaux de l'Université Antonine est habilitée à délivrer deux types de diplômes : une licence en Génie ou BS en Génie, un diplôme d'ingénieur ou ME (Master of Engineering).



Les spécialités disponibles sont les suivantes : Génie logiciel et réseaux ; Multimédia et réseaux ; Systèmes et réseaux ; Télécommunications, Internet et réseaux. Les langues d'études sont le français et l'anglais.

#### *Faculté de Gestion des Affaires*

Elle délivre des licences et masters dans les disciplines suivantes : Banque et Finance ; Marketing ; Informatique de gestion ; Gestion des systèmes d'information. Les langues d'études sont le français et l'anglais.

#### *Faculté de Publicité et des Médias*

Elle délivre des licences et masters dans les disciplines suivantes : Publicité et Relations publiques ; Cinéma et télévision ; arts graphiques ; Photographie ; Radio ; Imprimerie et Publication. Les langues d'études sont le français, l'arabe et l'anglais.

#### *Faculté de Santé Publique*

Le Département de Physiothérapie qui lui est rattaché délivre une licence en 4, dont l'enseignement est dispensé en français et en anglais. Le Département des Sciences Infirmières propose une licence, une maîtrise en santé communautaire, et un DEA en santé communautaire. La langue d'enseignement est le français.

#### *Faculté des Sciences bibliques, œcuméniques et des religions*

#### *Faculté des Sciences théologiques et des études pastorales*

Elle délivre des DU (3 ans), licences (4 ans) et maîtrises (Licence + 1 an) dans les spécialités suivantes : Sciences théologiques, Sciences Bibliques, Sciences des religions, Études pastorales. Les langues d'étude sont l'arabe ainsi qu'une langue étrangère.

*Institut d'Éducation Physique et Sportive*

Il propose un diplôme de 2 ans en entraînement sportif, une licence universitaire (3 ans), une licence d'enseignement (4 ans ou licence universitaire + 1 an), et un DEA en sciences du sport (licence d'enseignement + 1 an). La langue d'étude est le français.

*Institut Supérieur de Musique*

Il délivre une licence d'enseignement (4 ans), ainsi qu'une licence universitaire (3 ans) et une Maîtrise (Master1) en Musique et Musicologie, avec les options suivantes : Musicologie générale des traditions ; Sciences de l'éducation musicale ; Musique, Technologie et médias ; Musique savante arabe ; Musique savante européenne. Il est possible de poursuivre avec un DEA (Master 2) en Musique et Musicologie, option Musicologie générale des traditions ou Sciences de l'éducation musicale. Les langues d'études sont l'arabe, le français et l'anglais.

*Institut de Prothèse Dentaire*

Il délivre une Licence universitaire (3 ans). Les langues d'étude sont le français et l'anglais.

## **ANNEXE 2**

### **La Lebanese American University (LAU)**

#### **LAU Mission**

Lebanese American University is committed to academic excellence, student centeredness, civic engagement, the advancement of scholarship, the education of the whole person, and the formation of leaders in a diverse world.

#### **LAU Values**

In both planning for its future as well as conducting its ongoing daily activities, LAU seeks to act in a manner that is guided by a deep-rooted sense of shared ethical values and aspirations.

Built upon this foundation, Lebanese American University:

Draws its fundamental inspiration from the devotion of its Presbyterian Founders to always seek the Truth, respect human dignity, promote gender equality, and be inclusive;

Provides educational opportunities as one university with multiple campuses, each with distinctive gifts and attributes;

Commits to academic and service excellence throughout the institution;

Demonstrates dignity and respect for and from the Board, faculty, staff and students in word and in deed;

Celebrates the accomplishments and contributions of all members of the LAU community;

Succeeds because its people take pride of ownership and are held accountable for their actions;

Works together as an extended family community that reflects the highest ethical and moral standards;

Enables individuals to find their own spiritual and personal fulfillment while ever sensitive to the changing global village in which they live;

Promotes social connectedness of the students to the country of Lebanon; and encourages their commitment to social justice and democracy.

## **LAU Vision**

The Vision of Lebanese American University is driven by its mission and values. The Vision for LAU will be carried out through:

Providing access to a superior education for diverse undergraduate and graduate students and lifelong learners;

Attracting and retaining distinguished faculty who excel in teaching, research and community service;

Enrolling and retaining academically qualified and diverse students;

Embracing liberal arts in all curricula;

Creating opportunities for rigorous research and the dissemination of knowledge;

Developing a close-knit community that excels academically, is intellectually stimulating, and is religiously, ethnically and socio-economically diverse;

Attracting and retaining a highly qualified staff committed to excellence in service;

## **HISTORY**

Presbyterian missionaries Eli and Sarah L. Smith came to Lebanon in 1835. Noticing the prevalent illiteracy among girls in Beirut, Sarah decided to offer classes to the local population. With a handful of students, she started what soon became known as the American School of Girls.

After a sectarian conflict in 1860, ASG was renamed Beirut Female Seminary. It went through several changes—including a few interruptions—before reverting to its original name in 1868, and becoming a popular school for women which included secondary education. Over the decades it became known as the best female boarding school in the region as it drew more and more students from various locations.

In the early 20th century post-secondary women's education began to take hold. In 1921 the American University of Beirut (AUB) began accepting women into its schools of medicine, dentistry and pharmacy. In 1924, ASG started a two-year junior college curriculum that was mandatory at the time for young women wishing to pursue bachelor's degrees at AUB.

In 1927, this program became known as the **American Junior College for Women (AJCW)** and was transferred to Ras Beirut. Six years later it moved to what is now LAU's Beirut campus.

In 1948–49 the AJCW program was expanded under the name **Beirut College for Women (BCW)**. In 1950, it was granted a provisional charter by the Board of Regents of the University of the State of New York and it was authorized to bestow four-year Bachelor of Arts degrees and two-year associate degrees. In 1955 the Board of Regents granted BCW an absolute charter with all its rights and privileges, including the authority to also hand out Bachelor of Science degrees.

As a recognized liberal arts college, it served the educational, social and economic needs of the Middle East, attracting women from across the region.

In 1970 another milestone was reached when the Lebanese Government officially recognized BCW's BA and BS degrees as equivalent to the national *Licence*.

Having accepted men into some programs, the college changed its name to **Beirut University College (BUC)** in 1973. By October 1975 men were admitted into all programs. In 1978, BUC established an off-campus program—the Louaizeh Center of Higher Education—in the north (Zouk Mosbeh) and a year later another one—the Makassed Center for Higher Education—became operational in the southern city of Sidon, to provide educational opportunities to young people from various regions of the country as the Lebanese civil war raged in Beirut.

Despite numerous wartime difficulties, BUC constantly evolved. In 1985, the Board of Regents amended the charter to allow for the establishment of two additional branch campuses in Zouk Mosbeh and Sidon. In 1987, BUC opened its northern branch in rented buildings in Amsheet, on the outskirts of the historical port of Byblos. In October 1991, classes started in the newly built campus at Blat overlooking Byblos. It was officially inaugurated on July 16, 1992.

According to a BUC Board decision, the institution became a university in October 1992. In 1994, the Board of Regents in New York approved BUC's request to change into the Lebanese American University (LAU), moved the Louaizeh branch in Zouk Mosbeh to the Byblos campus, renamed the Makassed branch in Sidon to Sidon campus, and provided the university with the authority to also confer the degrees of Bachelor of Architecture, Master of Science, and Master of Arts. A charter amendment in 1999 allowed LAU to grant the Bachelor of Engineering, Bachelor of Science in Pharmacy, and Doctor of Pharmacy degrees.

In September 2005 the Board of Trustees approved a comprehensive strategic plan focusing on academic excellence, enrollment management, information technology, public relations and marketing, fund raising, and finance and administration. Two years later, in May 2010, LAU was granted full accreditation by the [New England Commission of Higher Education, Inc.](#)

[\(NECHE\)](#) (formerly the Commission on Institutions of Higher Education of the New England Association of Schools and Colleges, Inc.).

In July 2008 LAU broke ground for the Gilbert and Rose-Marie Chagoury School of Medicine. In June 2009, LAU's expansion into the field of medical education was buttressed by the acquisition of a majority shareholder position in the LAU Medical Center–Rizk Hospital. With the launch of the Alice Ramez Chagoury School of Nursing in 2010, and with a School of Pharmacy known for its high standards, LAU set the stage for a world-class health education hub.

Currently in its [third strategic plan](#) under President Joseph G. Jabbara's tenure, LAU is on a path toward enhanced intellectual capital, pedagogical innovation, and linkage with the world outside academia.

## **ACCREDITATION**

### Institutional Accreditation

LAU is accredited by the [New England Commission of Higher Education](#) (NECHE), formerly the Commission on Institutions of Higher Education of the New England Association of Schools and Colleges, Inc. NECHE is the regional accrediting association in the United States developing and regularly reviewing standards for educational institutions of all levels. Recognized by the U.S. Department of Education, NECHE accredits 241 colleges and universities in the six-state New England region as well as 11 institutions overseas.

### Program Accreditation

#### Doctor of Pharmacy

The School of Pharmacy is a full member of the [American Association of Colleges of Pharmacy \(AACCP\)](#). Currently, the Doctor of Pharmacy program at LAU is the only one outside the United States of America that is accredited by the [Accreditation Council for Pharmacy Education \(ACPE\)](#). The initial accreditation review took place in 2002, when full accreditation was granted. Hence, Pharm.D. graduates are eligible for licensure as pharmacists in most U.S. states and provinces.

#### Bachelor of Engineering Programs

The B.E. in Civil Engineering is accredited by the Engineering Accreditation Commission of ABET, <http://www.abet.org>.

The B.E. in Computer Engineering is accredited by the Engineering Accreditation Commission of ABET, <http://www.abet.org>.

The B.E. in Electrical Engineering is accredited by the Engineering Accreditation Commission of ABET, <http://www.abet.org>.

The B.E. in Industrial Engineering is accredited by the Engineering Accreditation Commission of ABET, <http://www.abet.org>.

The B.E. in Mechanical Engineering is accredited by the Engineering Accreditation Commission of ABET, <http://www.abet.org>.

In addition, the B.E. in Civil Engineering, B.E. in Computer Engineering, B.E. in Electrical Engineering, B.E. in Industrial Engineering and B.E. in Mechanical Engineering are accredited by the [Federation of Arab Engineers](#).

Bachelor of Science in Computer Science

LAU's B.S. in Computer Science program is accredited by the Computing Accreditation Commission of the [Accreditation Board for Engineering and Technology \(ABET\)](#).

Bachelor of Science in Nursing

The Bachelor of Science in Nursing at the Alice Ramez Chagoury School of Nursing is accredited by the [Commission on Collegiate Nursing Education \(CCNE\)](#).

Adnan Kassar School of Business

LAU has earned accreditation for its Adnan Kassar School of Business. Its undergraduate and graduate programs are accredited by the [Association to Advance Collegiate Schools of Business \(AACSB\)](#). The programs are: B.S. in Business Studies, B.S. in Economics, B.S. in Hospitality and Tourism Management, Master of Business Administration (MBA) and Executive Master of Business Administration (EMBA).

Bachelor of Architecture

The Bachelor of Architecture degree at LAU is officially recognized by the French Ministry of Culture & Communication, thus allowing our graduates to practice in France and the European Union. In addition, the Bachelor of Architecture program is in process of being reviewed for accreditation by the [National Architectural Accrediting Board \(NAAB\)](#) which accredits all architecture programs in the United States

## **GOVERNANCE**

Board of Trustees

In accordance with LAU's [constitution](#) and [bylaws](#), LAU is governed by a [Board of Trustees](#) that oversees the primary functions of leadership, stewardship and auditing.

Executive Officers

President's Office

Provost's Office

Schools

Student Development & Enrollment Management

Human Resources & University Services

Finance

University Advancement

Councils and Committees

Executive officers, faculty, staff, and student representatives participate in university governance by serving on the following councils, committees, and other bodies. The mandates, compositions, terms, and methods of operation of these bodies are regulated by their respective bylaws.

## **STRATEGIC PLAN**

LAU's third strategic plan, known as SPIII, will serve as the university's roadmap to the year 2022. It provides a set of long-term goals intended to:

- enhance LAU's build-up of intellectual capital
- deploy an integrated program of pedagogical innovation
- move in the direction of transforming LAU into a university without borders

These three strategic goals constitute the three pillars of the plan and can best be viewed as main tributaries converging into one mainstream: namely the positioning of LAU by the end of the plan as a leading regional institution of higher learning thanks to what would then be the



increased quantity and quality of its research, the cutting-edge innovation of its delivery strategies, and its collective drive towards expanding its academic and professional footprint beyond Lebanon.

The future for which SPIII will prepare LAU is bound to be far more competitive, globalized, digitized, and characterized by having a more crowded higher education landscape.

The main question of how to positively assert our institutional identity remains unchanged. It is hoped is that by the end of the plan in 2022, LAU will still be a comprehensive university that excels in teaching — its main focus as enshrined in Pillar Two. What is meant to change, however, is the research stature of the university. Moving our research standing from “sound” to “strong” is a key objective of SPIII.

## **ANNEXE 3**

### **L'Université Libanaise (UL)**

#### **Administration**

Fondée en 1951, l'Université Libanaise constitue le seul établissement public parmi les institutions libanaises d'enseignement supérieur. L'établissement jouit depuis 1967 d'une autonomie administrative et financière sous la tutelle du ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur. L'Université Libanaise est dirigée par un recteur nommé par décret. Le recteur préside un Conseil de l'Université qui l'assiste. Ce conseil est composé de trente-deux membres : 19 doyens, 2 personnalités nommées par le ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur, des représentants du corps enseignant, ainsi que 4 représentants des étudiants nommés par cooptation. Bien qu'elle soit sous la tutelle du ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur, l'UL est une institution autonome tant du point de vue académique qu'administratif et financier. Le budget de l'université, qui s'élève à environ 200 millions de dollars par an, provient essentiellement des fonds de l'État. La nomination des doyens se fait par décret ministériel, sur proposition émanant du Conseil de l'Université qui doit proposer trois candidats élus par le conseil de la faculté et sur recommandation du ministre de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

L'Université Libanaise accueille actuellement 72 000 étudiants, un nombre relativement stable. Université la plus importante de par ses effectifs étudiants, l'UL accueille à elle-seule plus de 45% des étudiants du pays.

La scolarité y est gratuite et les étudiants acquittent seulement des droits d'inscription. En partie décentralisée, l'Université Libanaise est implantée dans 5 centres urbains (Grand Beyrouth, Zahlé, Tripoli, Saïda et Nabatieh).

De par ses frais d'inscriptions très peu élevés et ses capacités d'accueil, l'UL a permis une réelle démocratisation de l'enseignement supérieur et demeure aujourd'hui accessible au plus grand nombre. De plus, ses 13 facultés disposent d'une offre de formation très diversifiée.

L'enseignement est dispensé en arabe, en français et en anglais. Dans chaque département ou presque, on peut choisir une filière en français. Les matières scientifiques sont, jusqu'à présent, toutes enseignées en français ou en anglais. La filière francophone de droit a été créée il y a une quinzaine d'années, parallèlement à la Faculté de Droit. Les candidats y sont sélectionnés sur concours. Des professeurs français se chargent, en partie, de l'enseignement.

L'UL est ouverte à toutes les formes de coopération ou de collaboration, notamment avec le monde arabe et avec des universités étrangères, en particulier les universités francophones.

### **Corps enseignant**

Après l'obtention du doctorat, le futur professeur obtient le statut de maître de conférences stagiaire durant 2 ans, avant de devenir maître de conférences. Au bout de 6 ans (8 ans après la thèse) on devient enseignant-chercheur à condition d'avoir à son actif 5 publications, publications de thèse non comprises. On obtient alors la HDR automatiquement.

### **Diplômes**

Les types de diplômes délivrés par l'Université libanaise sont la licence libanaise (formation en 4 ans), la licence en 3 ans, la maîtrise, le DES et le doctorat. L'Université est en train de mettre en place la réforme LMD / ECTS.

### **Facultés et Instituts**

Les 13 facultés, 4 instituts et 3 écoles doctorales de l'UL sont répartis sur plusieurs sections régionales (dont les campus de Hadath, Fanar, Tripoli, Zahlé et Saida) qui couvrent tout le territoire libanais. Cet éclatement de l'Université Libanaise date de 1976 et est dû à la guerre. En effet, l'insécurité des routes et la difficulté pour les étudiants d'accéder à Beyrouth ont conduit les responsables à créer des antennes de l'UL dans les principales régions du pays. Toutefois, les programmes sont les mêmes dans toutes les sections.

Il existe 2 types de facultés : celles avec concours d'entrée et celles sans concours.

#### *A/ Facultés avec concours d'entrée*

##### *Faculté de Pédagogie (2 sections)*

Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais. La faculté délivre des licences et des masters, dont les diplômes suivants : licence en sciences de l'éducation, diplôme d'études supérieures, certificat d'aptitude professionnelles pour l'enseignement secondaires et doctorat en sciences de l'éducation et didactique. La faculté comporte également un Centre de formation des enseignants, un Centre universitaire pour les études et la recherche en éducation et une chaire UNESCO en sciences de l'éducation.

*Faculté d'information et de documentation (2 sections)*

Des licences et des masters y sont proposés dans les disciplines suivantes : presse, sciences de l'information et de la communication, relations publiques et publicité, relations communicationnelles, documentation, sciences de la documentation. Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

*Faculté des Sciences économiques et de Gestion des entreprises (5 sections)*

Les diplômes délivrés sont la licence et le master dans les disciplines suivantes : sciences économiques, finance, audit, marketing, management, informatique. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

*Faculté des Lettres et des Sciences Humaines (5 sections)*

La faculté délivre les diplômes de licence, master, licence d'enseignement, maîtrise, DES et doctorat d'État. Le centre d'enseignement des langues et de traduction délivre pour sa part le diplôme de traducteur et d'interprète.

*Faculté de Santé Publique (6 sections)*

La faculté délivre des diplômes de licence et de master dans toutes les disciplines liées à la santé soit les sciences infirmières, les sciences de laboratoire, l'assistance médico-sociale, la physiothérapie, l'orthophonie, l'ergothérapie et les études de sage-femme ainsi qu'un DEA en santé publique. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

*Faculté de Médecine dentaire (1 section)*

Cette faculté a été fondée en 1999. La première année, les étudiants suivent un tronc commun en biologie et l'entrée en deuxième année est soumise à un concours d'entrée. De nombreuses spécialités sont proposées. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

*Faculté des Sciences Médicales (1 section)*

La première année, les étudiants suivent un tronc commun en biologie et l'entrée en deuxième année est soumise à un concours d'entrée. De nombreuses spécialités sont proposées.

*Faculté de Pharmacie (1 section)*

La première année, les étudiants suivent un tronc commun en biologie et l'entrée en deuxième année est soumise à un concours d'entrée. Les cours sont dispensés en anglais et en français. La faculté délivre le diplôme de doctorat en pharmacie.

*Faculté des sciences agronomiques et vétérinaires (1 section)*

La faculté délivre le diplôme d'ingénieur dans les spécialités suivantes : sciences agronomiques, sciences et technologies animales, marketing des produits agro-alimentaires, génie de l'environnement, ingénierie du paysage, production végétale, protection végétale, sciences vétérinaires, médecine – ruminants, médecine – animaux de compagnie. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

*Faculté de Tourisme et de Gestion Hôtelière (1 section)*

Créée en 1998, la faculté délivre les diplômes de licence, master, DES, DESS et doctorat dans les spécialités suivantes : gestion hôtelière, tourisme et voyage, tourisme, diplôme de guide touristique et direction d'hôtel. Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

*Faculté de Génie (3 sections)*

La faculté délivre le diplôme d'ingénieur dans diverses spécialités de génie civil, génie mécanique, génie électrique et électronique. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

## *B/ Facultés sans concours d'entrée*

### *Faculté des Sciences (6 sections)*

La faculté des sciences délivre la licence d'enseignement, des licences et des masters, dans les disciplines suivantes : mathématiques, informatique, statistiques, physique, électronique, biochimie, chimie, et sciences de la vie et de la terre. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

### *Faculté de Droit et des Sciences Politiques et Administratives (6 sections)*

Elle propose des licences, masters, DESS, ainsi qu'une filière francophone habilitée à préparer en 4 ans à la maîtrise en droit. Les universités d'Aix-Marseille, de Montpellier, de Rennes, de Liège et de Genève apportent leurs concours au fonctionnement académique de cette filière.

Il existe 2 types d'instituts : ceux avec concours d'entrée et ceux sans concours.

## *C/ Instituts avec concours d'entrée*

### *Institut des Beaux-arts (4 sections)*

L'institut des Beaux-arts délivre des licences et masters dans les spécialités suivantes : architecture, arts décoratifs et architecture d'intérieur, arts plastiques, art dramatique, cinéma et télévision, art graphique, urbanisme, paysagisme, scénographie et restauration. Il dispose également d'un centre de restauration situé à Tripoli. Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

### *Institut Universitaire de Technologie (IUT) (1 section)*

Basé à Saida, l'IUT propose des formations d'une durée de 3 ans dans 4 spécialisations différentes : Génie des télécommunications et des réseaux informatiques ; Informatique appliquée à la gestion. Génie industriel et maintenance ; Génie civil : bâtiments et travaux publics. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.

## *D/ Instituts sans concours d'entrée*

### *Institut des Sciences Sociales (5 sections)*

L'institut délivre les diplômes suivants : licence de sociologie, DEA en sciences sociales et doctorat en sciences sociales. Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

### *Institut des Sciences Appliquées et Économiques (1 section)*

Fondé avec l'appui du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, il propose des licences, masters et/ou diplômes d'ingénieur dans les spécialités suivantes : statistique, économie gestion, génie civil, mécanique, énergétique, électricité, électronique, réseaux, électromécanique. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais. Les candidats sont sélectionnés sur dossier. Les futurs étudiants doivent passer avec succès un entretien oral et présenter une attestation certifiant qu'ils travaillent depuis deux ans.

Enfin, l'UL dispose de trois écoles doctorales : l'école doctorale de droit et des sciences politiques, administratives, et économiques (Sin El Fil) ; l'école doctorale des lettres et des sciences humaines et sociales (Hadath) ; l'école doctorale des Sciences et Technologies (Hadath). En charge des masters recherche depuis leur création, les écoles doctorales ont depuis 2013 rendu cette prérogative aux facultés.

### *École doctorale de droit et des sciences politiques, administratives et économiques*

Accessible sur concours, elle propose des doctorats en droit, sciences politiques, sciences de gestion, économie internationale, et tourisme durable en bassin méditerranéen. Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

### *École doctorale des lettres et des sciences humaines et sociales*

Accessible sur concours, elle propose des doctorats en littérature et sciences du langage (littérature et langue arabe, français ou anglaise), ainsi que dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales (histoire, géographie, philosophie, psychologie, art et archéologie, anthropologie, sociologie, démographie, etc.), des sciences de l'éducation, de la communication et de l'information et des beaux-arts (arts plastiques, théâtre, cinéma,

télévision, architecture d'intérieur, arts publicitaires, critique d'art et esthétique). Les cours sont dispensés en arabe, en français et en anglais.

### *École doctorale des Sciences et Technologies*

Elle délivre des doctorats dans les spécialités suivantes : chimie moléculaire, chimie – analyse industrielle, hydro-sciences, contrôle industriel, mécanique, nanosciences et nanotechnologies, microsystèmes et systèmes embarqués, informatique et télécommunications, systèmes d'information, réseaux, mathématiques, électronique, physique fondamentale, immunologie, bioinformatique et modélisation, biotechnologies, microbiologie médicale, technologie des systèmes médicaux et industriels, génie civil, ingénierie biomédicale, énergies renouvelables, biosanté. Les langues d'enseignement sont le français et/ou l'anglais.



## **ANNEXE 4**

### **Questionnaire pour les étudiants**

**Nom de l'université :** \_\_\_\_\_

#### **I. INFORMATIONS PERSONNELLES :**

##### **1. Indiquer votre genre ?**

1. Mâle
2. Femelle

##### **2. Spécifiez votre tranche d'âge ?**

1. Moins de 17
2. 17 – 25
3. 26 – 35
4. 36 – 45
5. 46 – 60
6. 60 et plus

##### **3. Précisez votre spécialisation :** \_\_\_\_\_

**4. Qu'étudiez-vous actuellement dans votre université ?**

1. Licence

2. Master

3. Doctorat

4. Autres : \_\_\_\_\_

**5. Année Universitaire : \_\_\_\_\_**

**6. Quel a été ton domaine d'éducation durant les dernières années scolaires ?**

1. Science Expérimentale

2. Science Générale

3. Philosophie

4. Socio-Économie

## **II. INFORMATION SUR L'ORIENTATION REÇUE :**

**7. Avez-vous reçu une orientation définie durant vos études scolaires pour vous aider à choisir votre spécialisation universitaire ?**

1. Oui

2. Non

**8. Avez-vous reçu une orientation définie par l'université pour vous aider à choisir votre spécialisation ?**

1. Oui

2. Non

**9. L'université vous a-t-elle informé des emplois actuellement requis sur le marché du travail avant de choisir votre spécialisation ?**

1. Oui

2. Non

**10. Avez-vous pris en compte les recommandations de l'université dans le domaine de l'éducation qui correspond le mieux à vos compétences ?**

1. Oui

2. Non

### III. ÉVALUATION DE QUALITÉ D'ÉDUCATION REÇUE :

#### 11. À quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant la qualité de l'éducation reçue dans votre université ?

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord, 5 = ne souhaite pas répondre et 6 = sans objet)

11.1. L'université demande des étudiants à faire une évaluation sur la qualité de l'éducation reçue chaque semestre ou à la fin de chaque année académique.	1	2	3	4	5	6
11.2. L'université prend en considération les commentaires des étudiants afin d'améliorer la qualité d'apprentissage.	1	2	3	4	5	6
11.3. L'université tient compte de l'évaluation des étudiants pour évaluer le rendement des instructeurs.	1	2	3	4	5	6
11.4. Le superviseur des étudiants est facile à atteindre.	1	2	3	4	5	6
11.5. Les instructeurs sont faciles à atteindre	1	2	3	4	5	6
11.6. Les activités d'enseignement sont suffisamment variées	1	2	3	4	5	6
11.7. Les activités d'enseignement et d'étude facilitent mon processus d'apprentissage.	1	2	3	4	5	6

11.8. Les activités d'enseignement favorisent l'interaction des élèves (collaboration, travail en équipe)	1	2	3	4	5	6
11.9. Le programme a une perspective internationale suffisante (sujets, livres, etc.).	1	2	3	4	5	6
11.10. Le programme offre suffisamment de possibilités de transfert à un programme de licence/master	1	2	3	4	5	6

#### IV. QUALITÉ D'INSERTION PROFESSIONNELLE :

**12. À quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant la qualité de l'insertion professionnelle reçue dans votre université ?**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord, 5 = ne souhaite pas répondre et 6 = sans objet)*

12.1. Il y a un équilibre adéquat entre la théorie (c-à-d. la salle de classe) et la pratique (c-à-d. laboratoire/atelier/ travail de terrain) pour le programme.	1	2	3	4	5	6
12.2. Au cours du programme, j'ai acquis des compétences interculturelles suffisantes.	1	2	3	4	5	6
12.3. Pendant le programme, le contact avec le domaine professionnel est suffisant (par exemple, stage, conférences invitées)	1	2	3	4	5	6

12.4. J'ai acquis des compétences suffisantes pour la pratique professionnelle	1	2	3	4	5	6
12.5. J'ai reçu d'informations suffisantes concernant mes options post-diplôme (par exemple, journées d'orientation sur le marché du travail, atelier : maîtriser votre carrière)	1	2	3	4	5	6
12.6. Des activités supplémentaires suffisantes ont été organisées pour mon orientation sur le marché du travail (par exemple la participation à des expositions d'ateliers)	1	2	3	4	5	6
12.7. Les informations fournies sur les opportunités sur le marché du travail (par exemple, différents types de postes qui sont bien reliés au programme) étaient suffisantes (par des conférenciers invités, dans certains cours, etc.)	1	2	3	4	5	6
12.8. L'université a offert suffisamment de possibilités pour effectuer un stage	1	2	3	4	5	6
12.9. L'université m'a aidé à faire un stage dans une entreprise/organisation	1	2	3	4	5	6
12.10. J'ai terminé un stage, au cours duquel les résultats d'apprentissage du programme correspondaient aux compétences et aux connaissances requises pour le poste.	1	2	3	4	5	6

**V. L'EMPLOI APRÈS GRADUATION : (CETTE SECTION EST PERSONNALISÉE POUR LES DIPLÔMÉS)**

**13. Précisez le nombre d'années depuis votre diplôme :** \_\_\_\_\_

**14. L'université vous a-t-elle aidé à trouver un emploi ?**

1. Oui
2. Non

**15. L'université vous a-t-elle recommandé pour un poste ?**

1. Oui
2. Non

**16. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce qui suit ?**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord, 5 = ne souhaite pas répondre et 6 = sans objet)*

16.1. Je suis employé(e) dans les 6 mois après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
16.2. Je suis employé(e) dans la première année après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6

16.3. Je suis employé(e) dans les 2-3 ans après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
16.4. Je suis employé(e) après 3 années d'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
16.5. Je ne suis pas employé(e) dans mon domaine d'études	1	2	3	4	5	6
16.6. Je travaille à l'étranger	1	2	3	4	5	6
16.7. Je suis au chômage	1	2	3	4	5	6

**17. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce qui suit ?**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord, 5 = ne souhaite pas répondre et 6 = sans objet)*

17.1. Les résultats d'apprentissage de mon éducation à l'université étaient suffisants pour mes exigences professionnelles.	1	2	3	4	5	6
17.2. J'ai fait une bonne pratique à l'université qui a soutenu mes activités professionnelles	1	2	3	4	5	6
17.3. Les outils logiciels enseignés à l'université ont été mis à jour en fonction des exigences du marché du travail.	1	2	3	4	5	6



## ANNEXE 5

### Guide de discussion [Employeurs]

#### Questions générales

Nom de l'organisation :	
Secteur d'activité :	
Vous êtes présent sur le marché depuis l'année :	
Nombre total d'employés (en 2018) :	

#### 1) Distribution des employés (en 2016)

<b>Par tranches d'âge :</b>	<b>Age:</b>	<b>Pourcentage</b>
	18-24	
	35-44	
	45-54	
	55-64	

<b>Selon la formation universitaire acquise</b>	<b>Formation :</b>	<b>Pourcentage</b>

<b>Selon le niveau d'éducation</b>	<b>Niveau :</b>	<b>Pourcentage</b>
	Licence	
	Mastère	
	MBA	
	Doctorat	
	Autres (veuillez spécifier : _____)	

<b>Selon l'établissement d'enseignement sup fréquenté</b>	<b>Université</b>	<b>Pourcentage</b>
	American University of Beirut (AUB)	
	American University of Science & Technology (AUST)	
	Beirut Arab University (BAU)	
	Lebanese American University (LAU)	
	Lebanese International University (LIU)	
	Notre Dame University (NDU)	
	Université Antonine (UA)	
	University of Balamand (UOB)	
	Université La Sagesse (ULS)	

	Université Libanaise (UL)*	
	Université Saint-Esprit de Kaslik (USEK)	
	Université Saint-Joseph (USJ)	
	Autres (veuillez spécifier : _____)	

*\*Université publique*

- 2) Préférez-vous recruter des employés ayant fréquenté un établissement d'enseignement sup en particulier plus que d'autres ? (Veuillez citer jusqu'à 3 établissements). Pourquoi ?

1. _____
2. _____
3. _____

- 3) Combien de postes vacants comblez-vous en moyenne par année, pour les trois dernières années (2016 jusqu'à 2018) ? Veuillez distinguer entre nouveaux gradués et employés ayant une expérience professionnelle.

Année	Nombre de postes vacants comblés	Nouveaux gradués	Employés ayant une expérience professionnelle
2016			
2017			
2018			

- 4) Pouvez-vous svp décrire le déroulement du processus de recrutement dans votre organisation (allant de l'ouverture du poste jusqu'à la sélection du bon candidat) ? Aussi, en moyenne, sur combien de semaines s'échelonne le processus de recrutement standard dans votre organisation ?

--

- 5) Quels sont les critères que vous considérez le plus lors du processus d'embauche ? Pour les critères listés ci-dessous, sur une échelle de 1 à 10, où « 1=le moins important et 10=le plus important ». Veuillez distinguer entre nouveaux gradués et employés ayant une expérience professionnelle.

Critères	Importance	
	Nouveaux gradués	Employés ayant une expérience professionnelle
Le nom et l'image de l'université fréquentée par le candidat		
Le champ de spécialisation du candidat		

Le sexe du candidat		
La religion du candidat		
Les résultats académiques et scolaires du candidat		
Le réseau social du candidat et ses références		
Le profil du candidat, ses aptitudes et ses compétences		
L'apparence physique du candidat		
Le lieu de résidence du candidat (proximité)		
L'expérience professionnelle du candidat		

6) En général, en tant qu'employeur, comment valorisez-vous un diplôme universitaire ?

7) Selon vous, quels types d'habiletés devraient disposer le demandeur d'emploi pour que vous, en tant qu'employeur, puissiez considérer sa candidature et finalement l'offrir un emploi ? Sur une échelle de 1 à 9, veuillez classer les habiletés suivantes, où « 1= l'habileté la plus importante et 9= l'habileté la moins importante ».

	<b>Importance</b>	<b>Habiletés</b>
La capacité à résoudre les problèmes		<b>Fonctionnelles</b>
La capacité à prendre en charge plusieurs dossiers simultanément et à gérer ses priorités		
La capacité à s'adapter et à intégrer les nouvelles technologies		
La capacité d'actualiser ses connaissances et de s'adapter aux changements		
Le goût du travail, l'enthousiasme pour sa carrière, le désir de se perfectionner		<b>Personnelles</b>
L'engagement envers l'entreprise		
La responsabilisation à l'égard de son travail et de l'atteinte des objectifs		
La capacité à communiquer oralement et par écrit		<b>Interpersonnelles</b>
La capacité à travailler en équipe et à collaborer avec les autres		

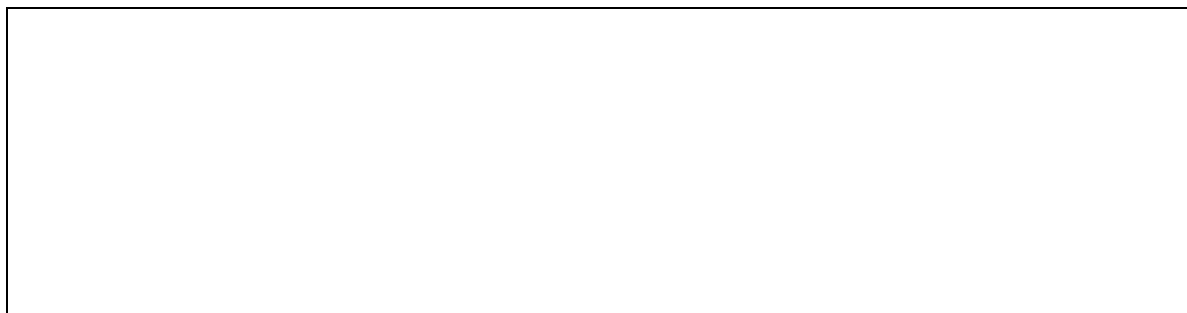
8) Y en a-t-il d'autres facteurs que vous prenez en considération lors du processus d'embauche ?

Si oui, veuillez svp les citer, du plus au moins important.

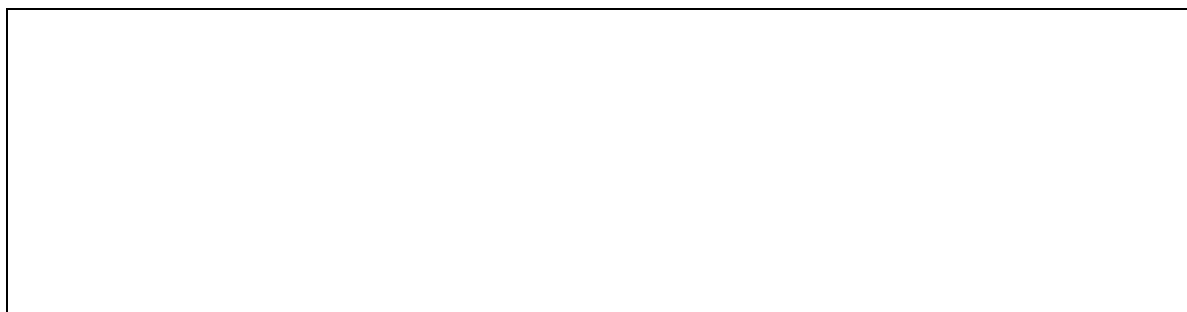
9) Existe-il une certaine forme de partenariat entre votre organisation et une (ou plusieurs) université libanaise ? Si oui, veuillez indiquer laquelle (lesquelles) ? Quelles formes de partenariat ?

10) Selon vous, quelles sont les principales forces et faiblesses du système d'enseignement sup et donc, des universités au Liban ?

11) Toutes choses étant égales par ailleurs, pensez-vous qu'un partenariat intégré et renforcé entre universités et entreprises au Liban (à savoir, la professionnalisation des formations universitaires) sera-t-il en mesure de booster les compétences des offreurs de travail et de réduire le taux de chômage en général (et celui des jeunes en particulier) ? Veuillez expliquer.



12) Selon vous, quel est le rôle de l'État dans ce domaine (du Ministère du Travail et du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Sup en particulier).





## **ANNEXE 6**

### **Questionnaire pour le personnel universitaire**

Nom de l'université : \_\_\_\_\_

#### **I. INFORMATIONS PERSONNELLES :**

##### **1. Indiquer votre genre ?**

1. Mâle
2. Femelle

##### **2. Spécifiez votre tranche d'âge ?**

1. 18 – 25
2. 26– 35
3. 36– 45
4. 46– 59
5. 60 et plus

**3. Précisez votre position à l'université ?**

1. Employé administratif
2. Éducateur
3. Directeur
4. Doyen (Dean)
5. Autre, Spécifiez : \_\_\_\_\_

**4. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste ?**

1. 1 à 3 ans
2. 3 à 5 ans
3. 5 à 10 ans
4. 10 à 15 ans
5. 15 ans et plus

**5. Quelle est votre plus haute certification/l'habilitation académique obtenue à ce jour ?**

1. Baccalauréat
2. License
3. Master
4. Doctorat
5. Autres : \_\_\_\_\_

## **II. INFORMATIONS SUR LE TYPE DE GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ :**

### **6. Type de l'université dont vous travaillez ?**

1. Publique
2. Privée

### **7. Comment s'est classée votre université ?**

1. Université Gouvernementale
2. Université familiale
3. Université non-familiale

### **8. Les principes de gouvernance d'entreprise sont-ils intégrés dans les procédures de l'université ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

### **9. Le système de gouvernance de l'université est-il composé d'un conseil d'administration ? (Si oui, continuez, sinon passez à la section suivante)**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**10. Le conseil d'administration évalue-t-il la haute direction de l'université à l'aide d'indicateurs « clés de performance » ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**11. Le système de gouvernance de l'université est-il composé d'un auditeur interne ?  
(Si oui, continuez, sinon passez à la section suivante)**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**12. Le conseil d'administration surveille-t-il la réponse de la direction aux lacunes et aux faiblesses identifiées par la fonction d'auditeur interne ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

### III. PROGRAMME OU BUREAU D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ :

**13. L'université a-t-elle un programme ou un bureau d'assurance de la qualité ? Si votre réponse est oui, continuez, si votre réponse est « non » ou « je ne sais pas », passez à la section suivante :**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**14. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que ces tâches ou activités sont effectuées par le programme / bureau d'assurance de la qualité de votre université ?**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)*

14.1. Le bureau/programme d'assurance qualité soumet les candidats à un poste d'enseignant à une évaluation précise en termes de qualifications et de compétences	1	2	3	4	5
14.2. Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité évalue en permanence la performance de son personnel (employés et instructeurs).	1	2	3	4	5
14.3. Le bureau/programme d'assurance de la qualité met à jour le programme de l'université pour toutes les spécialisations	1	2	3	4	5

14.4.	Le curriculum est mis à jour en fonction des nouvelles exigences d'apprentissage qui sont essentielles aux besoins du marché du travail chaque année.	1	2	3	4	5
14.5.	Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité de l'université est responsable de la formation des employés et des instructeurs	1	2	3	4	5
14.6.	Le personnel de l'université est périodiquement soumis à une formation à travers des séminaires ou des conférences.	1	2	3	4	5
14.7.	La formation comprend la mise à jour du personnel sur les nouvelles stratégies d'apprentissage (Structurelles/généralives) <sup>17</sup> .	1	2	3	4	5
14.8.	La formation comprend la mise à jour du personnel sur les cours/logiciels nouvellement installés ou introduits dans le curriculum	1	2	3	4	5
14.9.	L'université préfère embaucher de nouveaux instructeurs ou administrateurs qui connaissent le nouveau sujet/cour/logiciel plutôt que de soumettre le personnel existant à une formation	1	2	3	4	5

<sup>17</sup> L'objectif principal des stratégies d'apprentissage est de faire en sorte que les élèves deviennent des apprentis plus efficaces.

Structurelles: la stimulation de l'apprentissage actif en encourageant les élèves à sélectionner mentalement les éléments d'information pertinents et à les relier les uns aux autres dans une structure.

Généralives: l'intégration de nouveaux contenus avec les connaissances préexistantes

14.10.	Le programme / bureau d'assurance de la qualité évalue les programmes d'études actuels de l'université par rapport aux programmes internationaux	1	2	3	4	5
14.11.	Le programme d'assurance qualité s'assure que les programmes éducatifs de l'université répondent aux normes internationales en matière d'accréditation.	1	2	3	4	5
14.12.	Le programme ou le bureau d'assurance de la qualité est chargé de fournir aux étudiants la formation appropriée nécessaire dans leur domaine d'études.	1	2	3	4	5
14.13.	Le programme d'assurance de la qualité collecte l'évaluation des étudiants sur la qualité de l'éducation reçue chaque semestre ou à la fin de chaque année académique.	1	2	3	4	5
14.14.	Le programme/bureau d'assurance de la qualité prend en considération les commentaires des étudiants afin de mettre à jour les programmes éducatifs.	1	2	3	4	5
14.15.	Le programme/bureau d'assurance de la qualité tient compte de l'évaluation des étudiants pour évaluer le rendement des instructeurs actuels.	1	2	3	4	5
14.16.	Le programme/bureau d'assurance de la qualité prend en compte l'évaluation d'un examen par les pairs pour évaluer la performance des instructeurs actuels.	1	2	3	4	5

**IV. SERVICES D'ORIENTATION DE L'UNIVERSITÉ POUR LES ÉTUDIANTS :**

**15. Parmi les activités de l'université, fait-elle des orientations en visitant les écoles pour aider les étudiants à choisir leur spécialité dans les universités ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**16. Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec les écoles pour fournir aux étudiants une orientation appropriée pour leur choix d'emplois disponibles sur le marché actuel ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**16.1. Si oui, comment**

---

---

---

**17. Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec le ministère de l'éducation pour être informé du nombre et du domaine de spécialisation des diplômés chaque année ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas



**17.1. Si oui, comment**

---

---

---

**18. Est-ce que l'université coordonne-t-elle avec le ministère de l'économie pour être informé des besoins du marché du travail chaque année ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**18.1. Si oui, comment ?**

---

---

---

**19. L'université se coordonne-t-elle avec les entreprises et les organisations pour être informée de l'écart de compétences et des besoins du marché du travail ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**20. L'université offre-t-elle aux étudiants de niveau d'admission une orientation sur le domaine d'études approprié qui répond aux besoins du marché du travail ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**21. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que l'université affecte de manière adéquate les étudiants à la spécialisation appropriée en utilisant les stratégies suivantes :**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)*

21.1. Les étudiants au niveau d'admission ont été soigneusement évalués pour s'assurer qu'ils sont compétents pour étudier un domaine spécifique de l'éducation.	1	2	3	4	5
21.2. Les exigences de l'entrée/de l'admission au programme garantissent que les étudiants auront les connaissances de base, les compétences et/ou les aptitudes nécessaires pour réussir dans le programme.	1	2	3	4	5
21.3. Les notes officielles des étudiants sont parmi les critères établis par l'Université pour accepter les étudiants dans chaque spécialisation/programme.	1	2	3	4	5

<p>21.4. Le score d'un test d'aptitude, qui est fait par l'université, est pris en considération par l'Université pour accepter les étudiants dans chaque spécialisation/ programme.</p>	1	2	3	4	5
<p>21.5. La spécialisation scolaire des étudiants est l'un des critères pris en compte par l'université (Ex.: Science expérimentale: médecine, Mathématique: Ingénierie, etc.).</p>	1	2	3	4	5
<p>21.6. Des activités additionnelles suffisantes ont été organisées pour les étudiants en tant qu'orientation pour le marché du travail (par exemple participation à des ateliers).</p>	1	2	3	4	5

**V. EMPLOI DES DIPLÔMÉS :**

**22. Avez-vous un bureau d'emploi à l'université ? (Si votre réponse est « oui » continuez, si votre réponse est « non » ou « je ne sais pas », passez à la question 24)**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**23. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que ces activités sont effectuées par l'agence pour l'emploi ?**

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Neutre, 4 = D'accord, 5 = Tout à fait d'accord)*

22.1. Le bureau de l'emploi fournit aux étudiants d'informations suffisantes sur leurs options post-diplôme (par exemple, journées d'orientation sur le marché du travail, ateliers).	1	2	3	4	5
22.2. Au cours du programme, le bureau de l'emploi a veillé à ce qu'il y ait un contact suffisant des étudiants avec le domaine professionnel (par exemple, stage, conférences invitées).	1	2	3	4	5

22.3. Les informations fournies sur les opportunités sur le marché du travail (par exemple différents types de postes qui sont bien liés au programme) étaient suffisantes (par des conférenciers invités, dans certains cours, etc.).	1	2	3	4	5
22.4. Le programme du bureau de l'emploi offre suffisamment d'opportunités pour effectuer un stage.	1	2	3	4	5
22.5. Le bureau de l'emploi offre un stage après l'obtention du diplôme.	1	2	3	4	5
22.6. Le bureau de l'emploi assure le suivi du statut professionnel des diplômés, des lieux de carrière et des développements.	1	2	3	4	5
22.7. Le bureau de l'emploi coordonne avec les entreprises et les organisations pour trouver des emplois ou des stages pour les diplômés de l'université.	1	2	3	4	5

**24. La description du programme décrit-elle avec précision les types de fonctions/compétences/postes qu'un diplômé peut espérer exercer dans le milieu de travail ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**25. Croyez-vous que le(s) poste(s) professionnel(s) pour lequel les diplômés seraient considérés pour un emploi à la suite de la réussite de ce programme d'études sont-ils équitables ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**26. La durée du programme est-elle adéquate pour ce qui est de sa capacité à produire des diplômés ayant les connaissances requises et/ou le développement des compétences requises dans le domaine de l'emploi ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

**27. Les diplômés trouvent-ils un emploi approprié dans leurs principaux domaines après l'obtention de leur diplôme ?**

1. Oui
2. Non
3. Je ne sais pas

## 28. Les diplômés de l'université :

*(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = D'accord, 4 = Tout à fait d'accord, 5 = ne souhaite pas répondre et 6 = sans objet)*

28.1. Sont employés dans les 6 mois après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
28.2. Sont employés dans la première année après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
28.3. Sont employés dans les 2-3 ans après l'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
28.4. Sont employés après 3 années d'obtention du diplôme	1	2	3	4	5	6
28.5. Ne sont pas employés dans leur domaine d'études	1	2	3	4	5	6
28.6. Travaillent à l'étranger	1	2	3	4	5	6
28.7. Sont au chômage	1	2	3	4	5	6

## **ANNEXE 7**

### **Entretien avec les Doyens**

- 1) Pensez-vous qu'il existe une différence en matière de gouvernance entre les établissements privés et l'université publique au Liban ?
- 2) Pensez-vous qu'il existe une différence en matière de gouvernance entre le système Anglophone et francophone ?
- 3) Quelles sont les raisons de cette différence a votre avis ?
- 4) Avez-vous des dispositifs de gouvernance dans votre université ? Lesquels ?
- 5) A votre avis sont-ils suffisants ?
- 6) A votre avis, une évaluation doit être particulière pour chaque université en fonction de sa mission, culture et exigence de qualité ou faut-il standardiser ?
- 7) A votre avis, les étudiants sont-ils bien préparés pour le marché du travail ?
- 8) A votre avis, existe-t-il une adéquation entre les offres de formation et les besoins du marché au Liban ?
- 9) Quel est le rôle de l'état dans ce sujet ?
- 10) A votre avis combine est important l'échange et le partenariat entre l'université et l'ensemble de l'économie de la société ?
- 11) Combine est importante la valorisation de la recherche ?
- 12) Quel genre de gouvernance conseillez-vous aux universités privées libanaises d'adopter afin d'avoir une meilleure insertion professionnelle ?
- 13) A votre avis, comment voyez-vous la réorganisation globale de l'enseignement supérieur au Liban ? jusqu'où faut-il aller dans la restructuration pour aider les jeunes dans leur insertion professionnelle ?



---

## **Innovation et réforme de l'enseignement supérieur au Liban**

---

L'évolution de la mission de l'université à travers les années a conduit plusieurs pays à entreprendre d'amples réformes au niveau de leur système d'enseignement supérieur, afin de contribuer davantage au développement économique et social.

D'où, la question principale de notre recherche pour faire l'état des lieux de la gouvernance universitaire au Liban : *quels modèles pertinents de gouvernance les universités privées libanaises doivent-elles adopter en vue d'une meilleure insertion professionnelle ?*

En conclusion, dans un contexte assez complexe et inhabituel, notre étude montre l'incapacité d'adopter un seul modèle adéquat de gouvernance à toutes les universités, mais plutôt proposer une meilleure pratique des mécanismes de gouvernance.

---

Système de l'Enseignement Supérieur au Liban – Gouvernance – Insertion Professionnelle – Assurance Qualité – Liban – Universités Privées

---

---

## **Innovation and Reform of the Lebanese Higher Education**

---

The evolution of the university's mission over the years has led many countries to undertake far-reaching reforms in their higher education system to further contribute to economic and social development.

Hence, the main question of our research in order to take interest in the university governance in Lebanon: *which relevant models of governance should Lebanese private universities adopt in order to improve professional integration?*

In conclusion, in a rather complex and unusual context, our study shows the inability to adopt only one adequate model of governance for all the Lebanese universities, but rather to propose a better practice of the mechanisms of governance

---

Lebanese Higher Education – Governance – Professional Integration – Quality Assurance – Lebanon – Private Universities

---

**Discipline : SCIENCES DE GESTION**

**Spécialité : MANAGEMENT**

---



Université de Reims Champagne-Ardenne

CRDT - EA 3312

57 rue Pierre Taittinger, 51096 Reims, FRANCE