

Repenser l'enseignement supérieur libanais

Table of Contents

Introduction	2
La stratégie de l'enseignement supérieur libanais et les accomplissements	3
Le cadre stratégique	4
Les activités des HEREs et les consultations nationales	7
La consultation nationale de 2008	7
L'enquête nationale de 2014	9
Les questions générales	9
La gouvernance et l'environnement d'apprentissage	12
Les programmes: structures and modernisation des curricula	14
La mobilité et l'international	19
L'enseignement supérieur et le développement socio-économique	20
Les enseignements tirés	21
Les dimensions stratégiques	22
Un nouveau paradigme pour l'enseignement supérieur et la recherche	24
L'impact de la révolution numérique	24
L'employabilité et la responsabilité	25
L'apprentissage tout au long de la vie	25
L'assurance qualité interne et externe	26
Les systèmes d'enseignement supérieur intégrés	26
Un nouveau paradigme pour l'internationalisation et la compétitivité	27
La mobilité et l'international pour tous	27
Renforcer l'attractivité au pays et à l'étranger	28
L'impact des classements universitaires internationaux	29
L'enseignement supérieur libanais: les principaux défis	31
La recherche	31

La dimension sociale	32
L'employabilité	32
L'ingénierie de l'enseignement supérieur.....	33
Le financement de l'enseignement supérieur	34
Discussions et conclusions	34
Références bibliographiques.....	36
Annexe A. La liste des universités qui ont participé à l'enquête nationale 2014.....	37

Introduction

La stratégie nationale pour l'éducation a été publiée au Liban il y a presque dix ans. Cette stratégie a guidé de nombreux développements dans le secteur de l'enseignement supérieur ces dernières années. Au cours de cette décennie, les experts de la réforme de l'enseignement supérieur (HERE) ont parallèlement soutenu la modernisation de l'enseignement supérieur libanais inspirée du processus de Bologne. L'équipe HEREs a été désignée pour la première fois dans le programme européen Tempus il y a une dizaine d'années et fonctionne actuellement dans le cadre du programme Erasmus +. Durant cette période, le secteur de l'enseignement supérieur s'est largement développé au niveau mondial et des changements majeurs ont marqué son évolution. Tous ces faits poussent à repenser, au niveau stratégique, l'évolution de l'enseignement supérieur libanais et la voie à suivre.

Une table ronde est organisée à cet effet par l'équipe Erasmus+ HEREs à l'ALBA¹ le 9 novembre 2017. Le présent document vise à fournir des informations de base pour préparer cette table ronde. Il présente la stratégie de l'enseignement supérieur libanais et les principales réalisations au cours des dernières décennies. Les activités des HEREs et principalement les deux consultations nationales sur les priorités sont fournies par la suite. Dans cette présentation, l'analyse de la dernière enquête et les résultats qui ressortent sont donnés pour la première fois.

Ensuite, les principaux défis stratégiques auxquels l'enseignement supérieur doit faire face, à la fois globalement et localement, sont présentés. Ils sont regroupés sous trois titres:

- Nouveau paradigme pour l'enseignement supérieur et la recherche
- Nouveau paradigme pour l'internationalisation et la compétitivité
- Principaux défis pour l'enseignement supérieur libanais

Les principales conclusions sont données en fin du document.

¹ ALBA: Académie Libanaise des Beaux Arts

La stratégie de l'enseignement supérieur libanais et les accomplissements

Il y a une dizaine d'années, en 2007, une stratégie a été lancée pour le secteur de l'éducation au Liban en général avec une partie dédiée à l'enseignement supérieur. Au début du présent document, il convient de rappeler les axes stratégiques majeurs de cette stratégie nationale pour l'enseignement supérieur et d'identifier les progrès accomplis sur chacun d'eux.

La stratégie pour l'enseignement supérieur au Liban commence par une section énumérant les problèmes et les défis auxquels le secteur est confronté. Ceux-ci ont été définis comme:

1. Les règlements

Il a été noté que la loi principale réglementant l'enseignement supérieur ainsi que la loi réglementant l'Université libanaise avaient plus de 40 ans.

2. L'Université Libanaise

L'Université Libanaise a connu une évolution non planifiée pendant la guerre. Des branches ont été créées et le nombre d'étudiants a largement augmenté. Dans ce contexte, la modernisation de la structure de gouvernance ainsi que de l'infrastructure et des ressources existantes a été identifiée comme un défi majeur.

3. Les standards qualité de l'enseignement supérieur

L'accroissement important du nombre d'établissements privés d'enseignement supérieur et du nombre d'étudiants ouvrent la question cruciale de la qualité et de son assurance.

4. Les nouveaux rôles de l'enseignement supérieur

Comme dans la plupart des pays, il y a une grande attente sociétale pour une plus grande implication de l'enseignement supérieur dans le développement socio-économique.

5. L'économie basée sur le savoir

Le besoin pour préparer l'enseignement supérieur à jouer son rôle dans la transformation de l'économie vers une économie basée sur le savoir a été identifié.

6. La reconnaissance des diplômes

7. La recherche scientifique

Le document note une régression des activités de recherche et des résultats au Liban, ce qui constitue un défi majeur.

8. Les niveaux de l'enseignement supérieur

La restructuration des certifications et des diplômes et l'adoption de système de crédit pour faciliter la mobilité entre les programmes et les domaines ont été identifiés comme des défis.

9. La diversification des programmes dans les institutions d'enseignement supérieur
10. Les organes et comités de gouvernance

Les comités ont été énumérés et les faiblesses ont été identifiées. Autonomiser le Conseil supérieur de l'enseignement supérieur² a été formulé comme une action nécessaire. La capacité du Comité Technique³ à suivre tous les dossiers d'un enseignement supérieur qui se développe était très limitée. De même, les limites du Comité d'Equivalence⁴ ont été mentionnées. La modernisation des processus du Comité pour les programmes en ingénierie et du Comité Colloquium a également été présentée comme nécessaire pour faire face aux faiblesses existantes.

Le cadre stratégique

Neuf axes de développement stratégique ont été définis en 2007. Ces axes sont présentés ci-après avec les progrès et réalisations sur chacun d'entre eux.

1. Adopter une charte nationale pour l'enseignement supérieur

Le document définit les principaux éléments d'une telle charte. Il comprend principalement des éléments relatifs à la dimension sociale de l'enseignement supérieur.

Progrès: Récemment, l'intérêt pour la dimension sociale de l'enseignement supérieur a augmenté. Outre les différents projets conduits⁵, la direction générale de l'enseignement supérieur en collaboration avec l'équipe Erasmus+ HERE⁶, a récemment organisé un atelier sur l'engagement civique où une charte a été proposée. Le travail se poursuit dans cette direction.

2. Renforcer les capacités de l'administration de l'enseignement supérieur

- a. Etablir une structure pour la Direction générale de l'enseignement supérieur

La Direction générale de l'enseignement supérieur n'a pas de structure administrative adéquate jusqu'à présent.

² La plus grande instance régissant l'enseignement supérieur au Liban

³ En charge de l'étude technique des dossiers de demande de licences

⁴ En charge de la reconnaissance par équivalence des diplômes au sein du système ou provenant de systèmes externes

⁵ Par exemple le projet mené par l'association LAES

⁶ HERE: Higher Education Reform Experts

Progrès: Un projet de loi a été élaboré et attend toujours d'être approuvé par le parlement libanais.

- b. Réexaminer les organes régissant l'enseignement supérieur et moderniser la législation correspondante

Comme mentionné précédemment, les organes de gouvernance doivent être habilités ou restructurés pour faire face aux défis croissants.

Progrès: La nouvelle loi (285/2014) réglementant l'enseignement supérieur a restructuré le Conseil supérieur et l'a renforcé. Il devient l'organe dirigeant de l'enseignement supérieur. Il a restructuré les différents comités et précisé leurs rôles. En plus du comité technique, des comités spécifiques seraient définis afin d'aider à l'évaluation des programmes et des activités académiques dans différents domaines.

- c. Construire une base d'information pour l'enseignement supérieur

Il n'y a pas de base d'information définie pour l'enseignement supérieur au Liban.

Progrès: Ce point a été discuté à maintes occasions sans aboutir à un réel progrès dans cette direction jusque là.

3. Mettre à jour de la législation régissant l'enseignement supérieur

Les mises à jour suivantes ont été recommandées dans le plan stratégique:

- a. La mise à jour de la loi du 26/12/1961 sur l'enseignement supérieur privé;
- b. La préparation des décrets réglementaires de la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur et la suppression des ambiguïtés et contradictions existantes dans les décrets actuels;
- c. L'élaboration d'une charte des droits des étudiants de l'enseignement supérieur;
- d. L'établissement d'une nouvelle loi fondamentale pour l'Université Libanaise et la modification de toutes les lois et décrets qui pourraient entrer en conflit avec les dispositions de cette nouvelle loi;
- e. L'établissement des règlements qui clarifient les pouvoirs, droits et devoirs dans les établissements d'enseignement supérieur privés et protègent les droits des groupes impliqués (gestion, personnel, professeurs, administrateurs) et déterminent les avantages de leur application et de leur contrôle;

- f. La mise en place d'un système d'équivalence pour les diplômes universitaires.

Progrès: Une nouvelle loi régissant l'enseignement supérieur a été promulguée en 2014 (loi 285/2014). Elle couvre certains des points précédents. Des décrets exécutifs doivent encore être définis et publiés.

4. Renforcer les capacités de l'Université Libanaise

Les points suivants ont été couverts par cet axe stratégique:

- a. Le développement des principes généraux pour la nouvelle structure de l'Université libanaise;
- b. La rédaction d'une nouvelle loi pour l'université libanaise;
- c. Le renforcement de l'indépendance de l'Université libanaise;
- d. Le développement des ressources éducatives et de recherche, et de leur système de gestion;
- e. L'élargissement des possibilités d'inscription à l'université;
- f. L'amélioration de l'environnement et des conditions d'apprentissage ;
- g. L'ouverture à la société ;
- h. La responsabilité de l'Université Libanaise

Progrès: Des efforts ont été déployés au cours de la dernière décennie pour développer la structure de gouvernance de l'Université Libanaise. Des doyens ont été nommés, le Conseil de l'Université a été formé et des comités spécialisés ont été établis. Cela a eu un impact sur la réforme menée à tous les niveaux. A titre illustratif, un comité central pour l'assurance qualité a été créé et s'occupe des questions de qualité. De nouveaux programmes ont également été introduits et plusieurs programmes existants ont été mis à jour.

5. Assurer la qualité et les standards qualité en enseignement supérieur

Progrès: Plusieurs projets ont été exécutés dans ce domaine. Une loi pour la mise en place de l'agence libanaise d'assurance qualité est à présent au parlement en attente d'être votée.

6. Développer de nouvelles missions pour l'enseignement supérieur

Progrès: Plusieurs réunions ont été organisées pour cette fin en plus de plusieurs projets Erasmus+.

7. Placer l'enseignement supérieur au Liban dans le contexte de l'économie du savoir

Progrès: Plusieurs réunions ont été organisées pour cette fin en plus de plusieurs projets Erasmus+.

8. Mieux organiser la reconnaissance des diplômes universitaires

Progrès: Plusieurs réunions ont été organisées pour cette fin en plus de plusieurs projets Erasmus+. A présent, un effort est fait pour introduire l'approche ENIC-NARIC dans l'administration. Les membres administratifs de la direction générale de l'enseignement supérieur sont en cours de formation sur ces aspects.

9. Améliorer la recherche scientifique dans les établissements d'enseignement supérieur

Deux organismes soutiennent la recherche au Liban: le Conseil national pour la recherche scientifique (CNRS Liban) et le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur par le biais de la coopération internationale. Cependant, les activités de recherche et les résultats sont toujours inférieurs aux attentes.

Progrès:

- Le décret 10068 (2013) organisant les études doctorales
- La loi 285 (2014) impose aux institutions d'allouer 5% de leur budget annuel à la recherche
- De nouveaux programmes et accords gérés par le CNRS

Les activités des HEREs et les consultations nationales

Au Liban, l'équipe d'experts de réforme de l'enseignement supérieur HEREs a été créée en 2008. A cette époque, elle s'est composée de quatre membres; trois professeurs et un étudiant. Actuellement, l'équipe comporte six personnes, principalement des professeurs et le directeur général de l'enseignement supérieur. Depuis le début, les HEREs ont travaillé en étroite collaboration avec le ministère et ont encouragé le processus de Bologne et la modernisation de l'enseignement supérieur libanais.

La consultation nationale de 2008

Au cours de sa première année, l'équipe des HEREs a mené une consultation nationale sur les défis auxquels est confronté le système d'enseignement supérieur libanais, et les principales actions de modernisation qui devraient être engagées. Une enquête a été menée et une table ronde nationale a été organisée le 28 juin 2008 pour présenter les résultats de cette enquête. Les discussions tenues lors de la table ronde ont permis de dégager un ensemble de recommandations que nous fournissons ci-après. L'enquête était composée de 36 questions réparties en 4 sections. La section « Questions générales » comportait une

demande de sélection des 3 défis/problèmes les plus importants auxquels l'enseignement supérieur libanais était confronté dans une liste de onze défis. L'absence d'un système d'assurance qualité et, l'absence de structures et de fonds de recherche ont été identifiés comme les deux principaux défis. Une section de l'enquête portait sur l'assurance qualité (AQ). Les personnes interrogées étaient convaincues de l'impact positif d'un système d'AQ sur l'enseignement supérieur et ont exprimé leur soutien à la mise en place d'un tel système. La section suivante était consacrée au système à trois cycles. Les réponses ont montré que la plupart des institutions possédaient un système de crédit opérationnel. Le système à trois cycles est vu comme un facilitateur de la mobilité des étudiants. Une dernière session a été consacrée à la reconnaissance des diplômes. L'importance d'un cadre national de certifications (CNC) a été exprimée. Le CNC doit faciliter la lecture des certifications et ainsi favoriser l'employabilité, la reconnaissance, la mobilité et l'apprentissage tout au long de la vie.

La consultation a abouti en une série de recommandations qui ont servi de référence aux activités Tempus HERE dans les années à venir. Nous rappelons ici ces recommandations:

- R1. La modernisation de l'enseignement supérieur libanais est nécessaire pour répondre aux défis auxquels ce secteur est confronté et les transformer en opportunités. Cette modernisation doit être conforme à la stratégie nationale pour l'éducation au Liban.*
- R2. Le processus de modernisation doit respecter un équilibre sensible sur plusieurs plans: l'autonomie vs la responsabilité, l'innovation vs la tradition, la «flexibilité» vs l'assurance qualité, la productivité et des structures de recherche efficaces.*
- R3. Le processus de Bologne et la stratégie de Lisbonne peuvent servir de modèle de référence pour inspirer le processus de modernisation du secteur de l'enseignement supérieur libanais.*
- R4. Etablir un réseau d'experts de réforme dans les établissements d'enseignement supérieur libanais est un sujet d'intérêt.*
- R5. Il est nécessaire de disposer d'un système national pour les certifications libanais qui serait obligatoire et formerait une référence ce qui faciliterait la mobilité et la reconnaissance. Les niveaux des certifications doivent être clairement définis et adoptés.*
- R6. Les systèmes à base de crédits appliqués doivent fournir un rôle central aux étudiants. Un tableau de transfert et d'équivalence est nécessaire et doit être défini dans le cadre du Système national de certifications libanais.*
- R7. Les structures libanaises de recherche doivent être clairement définies et renforcées. Il est nécessaire d'avoir des interactions et des partenariats entre les acteurs locaux, régionaux et internationaux, et les universités. Cela faciliterait l'employabilité de nos diplômés.*
- R8. Les processus d'assurance qualité doivent être mis en œuvre de manière interne aux institutions et externe au niveau national. Ces processus doivent respecter les normes mondiales de qualité. Les parties prenantes doivent être soutenues dans l'établissement de leurs procédures d'assurance qualité.*

- R9. *Un comité national impliquant les parties prenantes de l'enseignement supérieur libanais doit être formé pour étudier et préparer le système national des certifications libanais (SNCL) et le processus pour le mettre en œuvre. Ce comité assisterait le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dans la préparation de ce SNCL.*
- R10. *Un comité impliquant les acteurs de l'enseignement supérieur libanais doit être formé pour contribuer à l'amélioration des structures de recherche et pour aider à l'organisation et au renforcement des partenariats entre les universités et les acteurs sociaux et économiques. Ce comité doit coopérer avec les comités nationaux / régionaux existants et en activité.*
- R11. *Un comité impliquant les parties prenantes de l'enseignement supérieur libanais doit être formé pour étudier et préparer une agence nationale d'assurance qualité et pour soutenir les différentes institutions dans la mise en œuvre de leurs propres procédures d'assurance qualité. Ce comité doit coopérer avec les comités nationaux / régionaux / internationaux existants et opérationnels.*
- R12. *Tous les efforts décrits précédemment prépareraient à moyen et à long terme l'apprentissage tout au long de la vie.*

L'enquête nationale de 2014

En 2014-2015, une enquête a été organisée par Erasmus+ HERE afin de décrire l'état des lieux de l'enseignement supérieur libanais. L'enquête comprenait 128 questions regroupées dans les sections suivantes:

- Les questions générales [13 questions]
- La gouvernance et l'environnement d'apprentissage [30 questions]
- Les programmes: structures and modernisation des curricula [45 questions]
- La mobilité et l'internationalisation [14 questions]
- L'enseignement supérieur et le développement socio-économique [26 questions]

Les répondants pouvaient choisir leur langue de réponse parmi l'anglais ou le français. L'enquête a été adressée aux établissements d'enseignement supérieur et aux experts individuels. Des réponses ont été reçues de dix-huit universités⁷.

Dans la suite quelques principaux résultats sont rapportés.

Les questions générales

Le Tableau 1 présente un résumé des réponses reçues concernant l'urgence de s'attaquer à certains problèmes et défis majeurs auxquels l'enseignement supérieur (ES) libanais pourrait faire face. En regardant la table, les problèmes suivants semblent être les plus urgents à traiter:

- **L'employabilité des diplômés**

⁷ Voir l'annexe A pour plus de détails

- Le faible partenariat avec le marché du travail⁸
- Le manque de système d'accréditation
- L'absence de l'assurance qualité⁹
- L'absence de structures et de fonds pour la recherche

Les cinq points peuvent être regroupés sous trois titres, et par ordre d'urgence à aborder: l'employabilité, l'assurance qualité et la recherche. Cette même tendance est également reflétée dans les réponses données dans les autres parties de l'enquête. Par exemple, dans le Tableau 11, 77% des répondants croient que le manque d'excellent environnement de recherche constitue un obstacle au développement des études doctorales. L'employabilité est une question récurrente citée dans différentes parties de l'enquête. Un faible progrès s'il existe est ressenti dans l'amélioration de l'employabilité et le développement de la recherche, comme indiqué dans le tableau 2. Un progrès équitable est ressenti pour le développement de processus de qualité.

L'enseignement supérieur libanais pourrait faire face aux problèmes suivants. A quel point jugez vous urgent de traiter chacun d'eux?					
	Pas Urgent	Assez Urgent	Urgent	Très Urgent	Sans Opinion
L'absence d'assurance qualité	0%	6%	38%	56%	0%
L'absence de structures et de fonds de recherche	6%	6%	38%	50%	0%
L'accès à l'enseignement supérieur	11%	22%	45%	11%	11%
La divergence des systèmes d'enseignement supérieur actuels	11%	45%	22%	16%	6%
L'employabilité des diplômés	0%	6%	28%	66%	0%
L'absence de système d'accréditation	0%	22%	17%	61%	0%
Le manque de coopération interuniversitaire	11%	33.5%	22%	33.5%	0%
Le manqué de cadre national de certifications	6%	28%	28%	38%	0%
Des obstacles à la mobilité	0%	50%	22%	28%	0%
La faiblesse des programmes de formation continue	11%	17%	55%	17%	0%
Le faible partenariat avec le marché du travail	0%	6%	33%	61%	0%

Tableau 1. L'urgence de traiter des problèmes qui peuvent confronter l'enseignement supérieur libanais.

⁸ Lié au point précédent

⁹ Lié au point précédent

Dans chacun des domaines suivants veuillez indiquer le niveau d'amélioration que vous avez perçu dans les cinq dernières années dans le système d'enseignement supérieur.					
	Pas d'amélioration	Faible	Acceptable	Forte	Pas d'opinion
L'adoption des acquis d'apprentissage dans la description des cours et programmes	6%	28%	44%	22%	0%
La définition d'un cadre national de certifications	11%	50%	33%	6%	0%
L'employabilité	22%	44%	28%	6%	0%
L'établissement d'un système central de gestion des données	22%	33%	39%	0%	6%
L'assurance qualité externe	17%	28%	38%	17%	0%
L'harmonisation des systèmes de crédits	22%	22%	34%	22%	0%
La mobilité des étudiants	28%	34%	38%	0%	0%
L'organisation des relations Université-Entreprise	0%	78%	22%	0%	0%
La reconnaissance des diplômes	0%	17%	39%	44%	0%
La planification stratégique du secteur de l'enseignement supérieur	17%	28%	44%	11%	0%
Le soutien à la recherche	11%	67%	22%	0%	0%
L'utilisation de l'e-Apprentissage	38.5%	38.5%	17%	0%	6%
L'internationalisation	6%	44%	44%	0%	6%

Tableau 2. Le progrès perçu dans différents aspects liés à la modernisation de l'enseignement supérieur libanais.

Suite aux trois défis les plus urgents à traiter, la mise en place d'un Cadre national des certifications (CNC) libanais semble être une priorité. Le CNC, et comme indiqué dans les parties suivantes de l'enquête aidera également dans l'employabilité, la mobilité et la reconnaissance. Dans une question séparée, plus de 75% des répondants croient qu'il est nécessaire de mieux lire les certifications d'une manière générale. En particulier, ils pensent que cela servira pour l'offre d'emploi, pour la recherche d'emploi et pour la mobilité.

La mobilité semble cruciale pour 73% des répondants alors que tous (100%) croient en l'apprentissage tout au long de la vie. L'harmonisation des différents systèmes d'enseignement supérieur adoptés au Liban ne semble pas être prioritaire puisque seulement 59% des répondants y voient un besoin.

94% des personnes interrogées appellent à considérer le processus de Bologne comme une référence pour la modernisation de l'ES libanais. 89% déclarent être au courant des derniers développements de ce processus et de la stratégie de Lisbonne. Il y a une forte conviction que les objectifs stratégiques EU2020 pourraient s'inscrire aussi dans le contexte libanais (oui 72%, non 6%, sans opinion 22%).

La gouvernance et l'environnement d'apprentissage

L'assurance qualité interne

Tous les répondants croient en l'AQ. 69% d'entre eux attestent que leurs établissements ont mis en place un système d'AQ interne, et les autres disent que leurs établissements ont l'intention de le faire. Tous reconnaissent l'existence d'un lien entre l'AQ et l'administration de leur institution. 65% des répondants affirment que leurs institutions ont fait l'objet d'une évaluation externe par une agence internationale. Tous les répondants sauf un soutiennent la création d'une agence d'AQ libanaise.

En regardant en détail, les membres de l'administration et du corps professoral semblent être totalement impliqués dans les processus d'assurance qualité comme l'indique le Tableau 3. La participation du personnel administratif et des étudiants peut être améliorée, tandis que des efforts sont nécessaires pour impliquer les parties prenantes externes. L'accès des parties prenantes externes et du grand public à l'information sur l'AQ doit également être facilité, comme le suggère le Tableau 4.

Qui parmi les parties suivantes sont impliquées dans l'assurance qualité dans votre établissement?	
Les étudiants	76%
Les professeurs	100%
Le personnel administrative	82%
La haute administration	100%
Les parties prenantes externes	35%

Tableau 3. Les parties impliquées dans l'AQ.

Qui parmi les parties suivantes ont un accès systématique à l'information d'AQ?	
Les parties prenantes internes	100%
Les parties prenantes externes	47%
Le grand public	29%

Tableau 4. L'accès aux informations liées à l'AQ.

Le financement de l'enseignement supérieur

Tous admettent que le financement est un défi majeur pour l'ES. Seulement 24% des répondants attestent que leurs établissements ont diversifié leurs sources de financement. Aucun répondant n'a mentionné les fonds publics directs ou les projets de R&D¹⁰ comme deuxième source de financement importante! Cela prouve que nos établissements d'enseignement supérieur sont en majorité des institutions d'apprentissage. Un besoin crucial de développer la recherche se fait sentir ici aussi et est conforme à ce qui a été montré dans le Tableau 1.

En examinant plus en détail, le Tableau 5 énumère les principaux défis en termes de financement. Ici aussi, le financement de la recherche semble être un enjeu majeur suivi par la diversification des sources financières, des bâtiments, des infrastructures et des

¹⁰ R&D: Recherche et Développement

équipements. La plupart de ces défis sont dépendants. Il semble plus facile de diversifier les sources de financement si la recherche se développe, ce qui demanderait des équipements et infrastructures.

Parmi les points suivants lesquels représentent un défi majeur en terme de financement ?	
Les bâtiments et infrastructure	69%
La compétition	31%
La diversification des sources de financement	69%
Les équipements	56%
La massification de l'enseignement supérieur	44%
La recherche	100%

Tableau 5. Les défis en termes de financement.

Les ressources humaines

Tous les répondants déclarent que leurs institutions ont mis en place un système clair de gestion des ressources humaines. Les politiques de recrutement du personnel académique, technique et administratif sont clairement définies (100%), publiées (82%) et appliquées (100%). Les répondants semblent moins convaincus en répondant aux règles de promotion qui semblent néanmoins clairement définies (94%), publiées (76%) et appliquées (88%). Cependant, les répondants demandent des règles nationales pour les ressources humaines (67%) et pour le classement académique des universitaires (81%). Ces résultats montrent une bonne acceptation de la gestion institutionnelle des ressources humaines. La nécessité d'un classement académique national des universitaires semble être davantage exprimée.

Il convient de noter que les établissements d'enseignement supérieur offrent des avantages sociaux et professionnels à leurs employés. Certains sont mentionnés dans le Tableau 6.

Quels avantages sont ils offerts aux employés?	
L'allocation de scolarité aux enfants	94%
Les allocations familiales	65%
L'assurance maladie	100%
L'année sabbatique	47%

Tableau 6. Les avantages offerts aux employés.

Les services aux étudiants

Les répondants ont été interrogés sur les services offerts aux étudiants dans leurs établissements. Les réponses sont résumées au Tableau 7. Ce tableau montre un large éventail de services offerts aux étudiants. Le logement, le financement des clubs et le tutorat semblent être légèrement en retard par rapport aux autres services et pourraient être améliorés.

Les personnes interrogées ont également été invitées à indiquer les services aux étudiants qui doivent être développés plus. Les résultats sont présentés dans le Tableau 8. Ils sont cohérents avec les commentaires précédents, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de développer davantage le logement des étudiants, de financer les clubs et de donner des cours particuliers. Le développement du soutien pour trouver des stages et placements apparaît

comme une priorité et est là pour confirmer ce qui a été remarqué dans le Tableau 1 concernant l'employabilité.

Quels services aux étudiants parmi les suivants votre établissement offre-t-il?	
L'assistanat	94%
Les conseils aux étudiants	82%
Trouver des stages et placements	88%
Le financement des clubs et des activités extrascolaires	76%
Les soins de santé	82%
Le logement	71%
Le bureau des étudiants internationaux	76%
L'accès Internet	94%
La bibliothèque et les salles d'étude	100%
L'orientation	100%
Les bourses d'études	94%
Le soutien aux élèves ayant des besoins spéciaux	82%
Le tutorat	71%

Tableau 7. Les services offerts aux étudiants.

Quels services aux étudiants parmi les suivants votre établissement aurait besoin de développer?	
L'assistanat	20%
Les conseils aux étudiants	20%
Trouver des stages et placements	40%
Le financement des clubs et des activités extrascolaires	33%
Les soins médicaux	27%
Le logement	47%
Le bureau des étudiants internationaux	27%
L'accès Internet	6%
La bibliothèque et les salles d'étude	13%
L'orientation	0%
Les bourses d'études	20%
Le soutien aux élèves ayant des besoins spéciaux	40%
Le tutorat	33%

Tableau 8. Les services aux étudiants qui doivent être plus développés.

Les programmes: structures and modernisation des curricula

Cette partie de l'enquête est aussi divisée en plusieurs sections dont les résultats ressortant sont décrits brièvement dans ce qui suit.

Les résultats d'apprentissage

La plupart des programmes semblent avoir des résultats d'apprentissage dédiés, comme le montre le Tableau 9. Les résultats d'apprentissage sont également définis pour la plupart

des cours des différents programmes (19%) ou tous les cours de tous les programmes (81%) de l'établissement. Les résultats d'apprentissage des cours semblent être connectés aux résultats d'apprentissage du programme correspondant. 63% des réponses indiquent que les méthodes d'apprentissage et les méthodes d'évaluation sont aussi liées aux résultats d'apprentissage pour la plupart des cours (63%) ou pour tous les cours (37%). 63% des réponses indiquent l'existence d'une unité qui aide les professeurs à définir et utiliser les résultats d'apprentissage.

Définissez vous des résultats d'apprentissage pour vos programmes d'étude?	
Non	0%
Oui pour quelques programmes	0%
Oui pour la plupart des programmes	38%
Oui pour tous les programmes	62%

Tableau 9. La définition des résultats d'apprentissage pour les programmes.

Le système de crédits

La plupart des répondants affirment que leurs établissements utilisent des crédits, soit des crédits ECTS, soit des crédits américains. 60% expriment le besoin d'une traduction entre ECTS et crédits américains.

Le supplément au diplôme

Seulement 44% affirment offrir aux étudiants un Supplément au diplôme (SD) ou équivalent alors que 75% le trouvent utile et 88% croient qu'il améliore la lisibilité d'une certification ou d'un parcours d'apprentissage. Un besoin de développer les SD semble être clairement ressenti.

La modernisation des curricula

L'enquête tente d'explorer ce que les acteurs de l'enseignement supérieur libanais comprennent par la modernisation des curricula. Plusieurs options sont proposées et les représentants enquêtés des institutions doivent en sélectionner au maximum trois. Les résultats sont présentés au Tableau 10. L'examen des réponses montre que par modernisant les programmes les établissements comprendraient davantage:

- Utiliser des résultats d'apprentissage précis et des méthodes d'apprentissage et d'évaluations appropriées
- Répondre aux demandes socio-économiques
- Encourager l'apprentissage basé sur la recherche
- Encourager l'apprentissage actif

Une fois de plus, et en plus de l'utilisation appropriée des résultats d'apprentissage, les résultats montrent le grand intérêt pour l'employabilité et pour la recherche comme indiqué dans le Tableau 1. L'intérêt pour l'apprentissage actif doit également être pris en compte.

Quelles propositions parmi les suivantes correspondraient le mieux au sens que vous faites de la modernisation des programmes?	
Adopter les résultats d'apprentissage dans la définition de cours et/ou de programmes	50%
Définir de nouveaux programmes qui répondent aux besoins socioéconomiques	31%
Mettre à jour les programmes existants pour répondre aux besoins socioéconomiques	50%
Mettre à jour les programmes existants avec des résultats d'apprentissage, des méthodes d'enseignement et des méthodes d'évaluation plus précises	63%
Remplacer un programme existant par un nouveau programme mieux ciblé	19%
Engager le dialogue avec les partenaires socioéconomiques pour définir les objectifs d'apprentissage du programme	50%
Ajouter de nouveaux cours pour les programmes traitant de l'entrepreneuriat ou d'autres issus	38%
Une utilisation accentuée l'éducation orientée recherche	50%
Une utilisation accentuée de l'enseignement individualisé	13%
Changer pour un apprentissage plus actif	50%
Mise à jour des programmes pour répondre aux besoins de l'apprentissage continu	38%

Tableau 10. Que signifie modernisation des curricula pour les établissements d'ES?

Les études doctorales

En premier lieu, il est important de noter que le nombre de répondants aux questions sur les études doctorales diminue à 13. Cela reflète le fait que tous les établissements n'ont pas d'études doctorales ou n'ont pas l'intention d'en avoir. Parmi les répondants, seulement 38% ont des études doctorales. Environ la moitié des personnes interrogées disent être au courant des principes de Salzbourg. Tous les répondants sauf un sont au courant du décret libanais sur les études doctorales.

Le Tableau 11 montre les principaux défis de l'organisation des études doctorales au Liban selon les répondants. Le manque de financement et l'absence d'un excellent environnement de recherche semblent être les problèmes les plus difficiles et les plus dominants.

Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les études doctorales?	
Le manque d'un environnement d'excellence en recherche	77%
Le manque de planification stratégique et de la bonne définition des objectifs	38%
Le manque de financement	92%
Le manque de candidats motivés	0%
La reconnaissance de diplômes	0%
Le manque de dialogue avec les partenaires socioéconomiques potentiels	38%
Les compétences linguistiques	15%
Le manque de temps et d'intérêt des superviseurs	23%

Tableau 11. Les principaux défis auxquels sont confrontées les études doctorales.

Le cadre national de certifications

Comme le montre le Tableau 12, la majorité des répondants estiment qu'il est nécessaire d'établir un cadre national des certifications pour la reconnaissance internationale et, pour l'offre et la recherche d'emploi. La majorité est moins importante lorsqu'on considère le cadre des certifications pour la mobilité interne. Une grande majorité de répondants pense que le cadre des certifications libanais doit être un cadre de référence et volontaire.

Y a-t-il besoin d'un cadre national de certifications dans l'enseignement supérieur libanais?	
Pour l'offre/la recherche d'emploi	75%
Pour la mobilité interne	63%
Pour la reconnaissance internationale	81%

Tableau 12. Le besoin d'un cadre national des certifications au Liban.

L'apprentissage en ligne

L'enquête a également étudié les aspects liés aux nouvelles technologies dans l'enseignement supérieur. 75% des répondants disent utiliser les technologies d'apprentissage modernes dans leurs établissements. Les outils classiques sont très bien utilisés dans les salles de classe comme le montrent les tableaux 13 et 14. Seul le tableau interactif semble moins utilisé que les autres outils.

Les outils et instruments suivants sont-ils utilisés en classe dans votre établissement?	
Face à face (sans support électronique)	88%
Les imprimés (livres, journaux, ...)	100%
Les enregistrements vidéo et cinéma	100%
Les ordinateurs avec vidéo projecteur	100%
Le tableau blanc interactif	56%
L'internet avec email	100%

Tableau 13. L'utilisation des outils en classe.

Dans quel pourcentage des classes les outils et instruments sont utilisés dans votre établissement?												
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	40%	50%	70%	90%	100%
Face à face (sans support électronique)	8%		8%						8%	8%		68%
Les imprimés (livres, journaux, ...)				8%					8%	15%	15%	54%

Les enregistrements vidéo et cinéma		9%	27%			9%			37%	18%		
Les ordinateurs avec vidéo projecteur									8%	8%	33%	51%
Le tableau blanc interactif	34%	17%		8%	8%				8%	17%		8%
L'internet avec email									15%	15%		70%

Tableau 14. Le pourcentage des classes où des outils d'enseignement sont utilisés.

Environ la moitié des répondants affirment utiliser les médias sociaux dans l'apprentissage, mais seulement 31% déclarent utiliser les MOOCs¹¹. 20% déclarent utiliser m-Learning et 21% ont des règles et des procédures spécifiques dans leurs systèmes d'assurance qualité pour ce mode d'apprentissage.

Comme le montrent le Tableau 15 et le Tableau 16, beaucoup croient en l'éducation en ligne. Cependant, l'apprentissage en ligne et le e-apprentissage ne semblent pas être très utilisés dans les établissements selon les résultats du Tableau 17.

Croyez vous à l'apprentissage en ligne?	
Oui parfaitement	6%
Oui	50%
Neutre	31%
Non	13%
Non fortement	0%

Tableau 15. L'attente en matière d'apprentissage en ligne.

Pensez vous que l'apprentissage en ligne est essentiel dans la stratégie de votre établissement?	
Oui parfaitement	13%
Oui	56%
Neutre	31%
Non	0%
Non fortement	0%

Tableau 16. Stratégie et apprentissage en ligne.

Est ce que votre campus offre actuellement?				
	Aucune offre	Des cours seulement	MOOCs	Cours et Programmes complets
L'apprentissage mixte	60%	33%	7%	0%
L'apprentissage en ligne	73%	20%	0%	7%

¹¹ MOOCs: Massive Open Online Courses

100% e-Apprentissage	86%	7%	0%	7%
----------------------	-----	----	----	----

Tableau 17. L'offre dans différents mode d'apprentissage.

Les priorités concernant les structures et la modernisation des curricula

Le Tableau 18 montre l'importance relative perçue de traiter les différents aspects couverts dans cette section de l'enquête. La modernisation des curricula vient en premier, suivie par le CNC et l'apprentissage en ligne, puis les études doctorales et les résultats d'apprentissage.

Parmi les domaines suivants lequel est plus urgent à traiter?	
Le système à base de crédits	6%
Le supplément au diplôme	6%
Les études doctorales	12.5%
e-Apprentissage	19%
Les résultats d'apprentissage	12.5%
La modernisation des curricula	25%
Le cadre national des certifications	19%
Le système en trois cycles	0%

Tableau 18. Les priorités en ce qui concerne les programmes.

La mobilité et l'international

La mobilité

Tous les types de mobilité semblent importants pour les répondants. Le Tableau 19 présente les principaux obstacles à la mobilité comme perçus et exprimés par les répondants. Le manque de financement apparaît clairement comme le premier obstacle. La moitié des répondants considèrent que la non-reconnaissance des crédits ou des diplômes constitue un obstacle à la mobilité. Environ un tiers des personnes interrogées considèrent les problèmes de visas comme un obstacle à la mobilité. Il est important de noter qu'un seul répondant pense que les étudiants et les professeurs ne s'intéressent pas à la mobilité.

Indiquer dans ce qui suit les deux obstacles majeurs à la mobilité?	
Le manqué de financement	81%
Le faible intérêt des étudiants ou professeurs	6%
La non reconnaissance des crédits ou diplômes	50%
Les problèmes de visa	31%
Autres	12.5%

Tableau 19. Les obstacles majeurs à la mobilité.

L'international et l'éducation transfrontalière

Tous sauf un affirment que l'internationalisation fait partie des plans stratégiques de leurs établissements, et ils croient que l'internationalisation pousse vers une éducation de meilleure qualité. Trois ont déclaré avoir des campus à l'extérieur du Liban, tandis que près de la moitié des personnes interrogées déclarent avoir l'intention d'avoir un campus à l'extérieur du Liban. L'existence d'une demande semble être la principale raison justifiant l'établissement d'un campus à l'étranger (Tableau 20).

Pour quelles raisons avez-vous ou auriez vous l'intention d'établir des campus hors Liban?	
Attirer d'excellents étudiants et professeurs	40%
Diversifier les activités	40%
Diversifier les sources de financement	40%
Répondre à une demande	80%
Autres	40%

Tableau 20. Les raisons derrière l'établissement d'un campus à l'extérieur du Liban.

La reconnaissance

La moitié des répondants connaissent le réseau ERIC-NARIC. 70% des personnes interrogées pensent qu'une base de données ERIC-NARIC libanaise faciliterait la reconnaissance des diplômes dans le pays et 90% pensent que cela faciliterait la reconnaissance internationale. Tous sauf un croient que la reconnaissance devrait être basée sur un cadre de certifications libanais.

L'enseignement supérieur et le développement socio-économique

L'employabilité

Tous croient qu'une bonne définition des emplois et des compétences connexes améliorerait l'employabilité. Ils croient également qu'un cadre de certifications libanais améliorerait l'employabilité en permettant une meilleure lisibilité des diplômes et des certifications (63%), et en permettant de mettre à jour ou de définir des programmes ciblés (37%). Tous conviennent que le développement des stages contribuerait à améliorer l'employabilité. La plupart des répondants disent que leurs institutions organisent des séances d'orientation pour les étudiants et qu'ils ont établi des bureaux de carrière. Tous sauf un voient un besoin de changer ou de mettre à jour les curricula pour introduire des compétences plus transférables (entrepreneuriat, communication, ...) pour une meilleure employabilité.

La coopération université-entreprise

Environ la moitié des personnes interrogées ont des projets soutenus par des acteurs socio-économiques locaux et disposent d'un bureau de liaison avec les acteurs socio-économiques locaux et internationaux. Environ 20% ont des projets de recherche ou à long terme financés par l'industrie. 63% affirment impliquer des partenaires socio-économiques dans la définition ou la mise à jour de leurs programmes. Tous déclarent avoir des comités d'anciens et d'entretenir de bonnes relations avec les anciens diplômés. Ils croient tous que le CNC peut être vu comme un outil de dialogue avec les partenaires socio-économiques.

L'éducation basée sur la recherche

63% affirment que les activités de recherche sont bien développées dans leurs établissements. Cependant, tous disent que ces activités doivent être davantage soutenues. L'apprentissage fondé sur la recherche semble être adopté dans certaines institutions, comme le montre le Tableau 21.

Adoptez vous un apprentissage basé sur la recherche?				
	Non	Légèrement	De manière acceptable	Fortement
License	12%	38%	50%	0%
Mastère	0%	12%	50%	38%
Doctorat	18%	9%	9%	64%

Tableau 21. L'enseignement basé sur la recherche.

La dimension sociale

Tous considèrent que leurs universités offrent un accès équitable en général, et en particulier:

- Un équilibre entre les genres des étudiants
- Une équité entre les étudiants avec facultés affaiblies et les étudiants normaux
- Une équité entre les étudiants issus de différentes classes sociales

L'apprentissage tout au long de la vie

80% des répondants disent avoir des programmes de formation continue. 66% disent avoir défini des mécanismes pour reconnaître les expériences professionnelles et les acquis d'expériences.

Les enseignements tirés

L'employabilité, le développement de la culture de recherche et la mise en place d'un système national d'assurance qualité apparaissent comme trois thèmes majeurs qu'il est urgent d'aborder dans l'enseignement supérieur libanais. En outre, il semble important de repenser le modèle de financement de l'ES fondé principalement sur les frais de scolarité dans les établissements d'enseignement supérieur privés et sur les fonds publics à

l'Université Libanaise. Les trois défis majeurs sont étroitement liés au modèle de financement en place et sont interdépendants.

L'enseignement supérieur libanais semble connaître les outils modernes utilisés dans l'enseignement supérieur. Cependant, l'application de tels outils est retardée bien que de gros efforts de sensibilisation aient été déployés. Le changement et l'adoption de nouveaux outils semblent être lents. Des exemples de tels outils sont: le supplément au diplôme, l'ECTS et le cadre national des certifications. Le dialogue université-entreprise et l'apprentissage en ligne sont des exemples de domaines d'intérêt où des actions doivent débiter.

Les dimensions stratégiques

"The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones."

John Maynard Keynes

"Nothing is as certain as change and perhaps nothing as uncertain as the details of change."

John Huzik

Lors des dernières décennies l'enseignement supérieur a fait face à plusieurs défis au niveau mondial. Ces défis et les demandes pressantes pour des changements significatifs ont été principalement liés à: i/ la mondialisation, ii/ la mise en place d'une économie basée sur le savoir et, iii/ l'expansion rapide de la science et des technologies. Les universités ont été priées de quitter leur tour d'ivoire et d'aider à surmonter les tensions créées par les trois facteurs précédents. Cela a énormément marqué le paysage de l'enseignement supérieur. A travers l'environnement et les processus d'apprentissage, les étudiants doivent apprendre à devenir progressivement des citoyens du monde sans perdre leurs racines et à gérer les tensions que cela pourrait causer. Les risques sont liés à la mondialisation constante de la culture et l'université se doit accompagner la société dans cette transition dangereuse, tout en prenant soin des cultures individuelles qui doivent resplendir en tant que constituantes de la culture globale.

Le savoir et la connaissance sont au centre des sociétés et des économies modernes. Bien que traditionnellement maintenus dans les universités, ils sont aujourd'hui la locomotive du développement des biens et services. Par conséquent, l'accès à la connaissance doit être facilité à un point où cette connaissance devienne un bien commun. Des efforts devaient

être faits pour abaisser les barrières entre les universités et les sociétés. Dans ce contexte, l'université moderne doit traiter de questions telles que, par exemple, l'équilibre critique entre la compétitivité et la préservation de l'égalité des chances. De plus, l'extraordinaire expansion des connaissances remet en question la gestion des curricula et des cours, les méthodologies d'enseignement et d'apprentissage et leur amélioration continue. Les étudiants, les sociétés, les établissements d'enseignement supérieur et/ou, parfois, les systèmes, ne sont peut-être pas toujours prêts à assimiler le rythme rapide de cette expansion des connaissances. En outre, si la promotion de l'innovation et du développement des connaissances constitue une priorité pour le développement socio-économique, le respect de la rigueur scientifique doit être préservé pour guider cette entreprise. La capacité d'une université à faire face à ces défis affecte l'accès de ses diplômés au marché du travail et le développement de l'économie locale d'un pays. C'est une énorme responsabilité que l'université doit assumer.

Les régions du monde, les pays et les systèmes ont fait face à ces défis de manières différentes. Le processus de Bologne est l'exemple d'une approche organisée mise en place pour moderniser l'enseignement supérieur européen et servir la compétitivité de l'Europe dans l'économie du savoir. L'Europe a été suffisamment prudente pour allouer des ressources afin de soutenir les pays et régions avoisinants dans leurs processus de réforme/modernisation pour garder la fracture de la connaissance dans des limites contrôlées.

La modernisation et la réforme sont des processus complexes où les progrès varient énormément selon les pays et les régions. Dans l'Espace européen de l'enseignement supérieur, des mécanismes ont également été définis pour mesurer et évaluer les progrès. Comme nous l'avons montré dans la section précédente en parlant de l'enquête menée, les réformes sont nettement plus lentes dans l'enseignement supérieur libanais. Par exemple, le système manque toujours d'un système d'assurance qualité et très peu a été fait pour établir un cadre de certifications. En ce qui concerne la reconnaissance des diplômes, le système reste basé sur l'équivalence. Des progrès plus significatifs existent au niveau institutionnel libanais. Cependant, cela diffère entre les institutions. En définitif, malgré l'énorme soutien de l'Europe à travers le programme Erasmus+ (et auparavant Tempus), la lente modernisation du système libanais augmente la fracture. En réalité, d'autres changements sont en train de se produire au niveau international alors que le système d'enseignement supérieur libanais tarde dans la mise en œuvre des réformes révolues.

Les deux sections suivantes décrivent les nouveaux défis et paradigmes auxquels l'enseignement supérieur est confronté dans le monde. La section qui suit est consacrée à l'enseignement supérieur libanais.

Un nouveau paradigme pour l'enseignement supérieur et la recherche

"It's tragic because, by my reading, should we fail to radically change our approach to education, the same cohort we're attempting to 'protect' could find that their entire future is scuttled by our timidity."

David Puttnam

L'impact de la révolution numérique

Aux trois défis mentionnés précédemment i/ la mondialisation, ii/ la société du savoir et, iii/ le rythme rapide de développement de la science et des technologies, deux facteurs majeurs ont été ajoutés ces dernières années: iv/ la facilité d'accès aux connaissances et compétences et v/ la quatrième révolution industrielle. Actuellement, la connaissance est au bout des doigts, mais pas seulement, les compétences peuvent également être acquises par exemple en regardant une vidéo "YouTube" expliquant comment effectuer une tâche. Les machines sont interconnectées et les retours d'expérience des clients peuvent être collectés instantanément. Ceci accélère le développement et la mise à jour des produits, des biens et des services pour satisfaire les besoins des clients, réduisant ainsi les longs cycles industriels qui ont marqué les siècles précédents. Les évolutions sociétales sont également détectées rapidement. En observant la propagation d'une idée ou d'une image sur les médias sociaux, les tendances sociétales sont suffisamment comprises. Nous sommes au milieu de la révolution numérique. L'université ne peut pas être laissée de côté et doit faire face aux défis qui se présentent en conséquence. Plusieurs réformes ont suggéré l'utilisation des technologies numériques dans la classe pour améliorer le processus d'apprentissage. Des outils ont été développés et largement utilisés comme Moodle ou les MOOCs dans l'apprentissage mixte ou les modes d'apprentissage entièrement en ligne. Alors que l'apprentissage assisté par ordinateur et par réseaux forme un bon usage des nouvelles technologies numériques, il serait simpliste de limiter l'impact de la révolution numérique à cela. La révolution numérique ne façonne pas seulement les processus d'apprentissage ou les modes de livraison. Elle transforme progressivement et profondément le développement des connaissances et leurs structures, et peut être même les structures du savoir. Typiquement, l'avènement des machines et des outils intelligents fait estomper les frontières entre les disciplines jusqu'à les faire disparaître. Des discussions stratégiques doivent être menées sur le modèle disciplinaire traditionnel de l'apprentissage et sur son adaptation à l'ère numérique. Une autre question importante concerne l'introduction des compétences numériques dans les facultés des arts et des sciences sociales. Les études et la recherche en sciences humaines peuvent-elles rester isolées des nouvelles technologies alors que les moteurs de recherche sont des bibliothécaires intelligents et que les traducteurs automatiques permettent de comprendre des textes de n'importe quelle

langue? L'extraction des concepts cognitifs à partir du texte peut également être faite avec la machine. Des questions stratégiques plus importantes sur l'avenir de l'enseignement supérieur découlent de la révolution numérique. Des décisions stratégiques doivent être prises pour que l'université accompagne les développements récents afin de ne pas en subir les conséquences.

L'employabilité et la responsabilité

Au cours des dernières années, des processus d'assurance qualité ont été développés et appliqués afin de respecter l'adéquation à l'objectif de l'enseignement supérieur. Les standards ont été définis, les respecter fait partie de la responsabilité imposée par les systèmes. Ces standards sont spécifiques à l'enseignement supérieur et ne sont liées qu'indirectement aux objectifs socio-économiques.

Dans [1], les auteurs soutiennent que le coût de l'enseignement supérieur augmente alors que la valeur du diplôme diminue. Les données de [15] montrent que les frais de scolarité ont augmenté depuis 1986-1987 et jusqu'à la présente année universitaire aux États-Unis. En fait, les droits de scolarité en 2016-2017 sont 3,1, 2,43 et 2,29 fois plus élevés qu'en 1986-1987, après ajustement pour tenir compte de l'augmentation de l'indice des prix à la consommation, pour les études de quatre ans dans une université publique, les études de deux ans dans une université publique, et les études de quatre ans dans une université privée respectivement. [6] montre que les gains nets cumulatifs dus un diplôme de License commencent à être plus élevés que ceux des non-détenteurs de tels diplômes à l'âge de 35 ans seulement. Cependant, les gains des titulaires d'un diplôme professionnel restent plus élevés même que les gains des titulaires d'un doctorat. Plus important encore, les taux de chômage pour les titulaires d'une licence (minimum) est de loin le plus bas. Ce fait a longtemps justifié la massification de l'enseignement supérieur dans les pays développés, c'est-à-dire la réduction des taux de chômage en augmentant le nombre de titulaires d'une licence ou plus. Malheureusement, les faits ne sont pas les mêmes dans d'autres régions où l'on observe des taux de chômage élevés parmi les titulaires de diplômes d'enseignement supérieur.

Ainsi, les pressions sur les universités augmentent en ce qui concerne l'employabilité. L'employabilité n'est liée qu'indirectement à l'enseignement supérieur. D'autres facteurs socio-économiques l'affectent. Dans ce contexte, il est important d'examiner au niveau stratégique comment passer des standards de qualité indirects à la mesure de l'impact sur l'employabilité et sur d'autres exigences sociales des réformes et activités menées dans les universités.

L'apprentissage tout au long de la vie

La vraie valeur réside dans les connaissances et les compétences. Ceux-ci se développent à un rythme rapide. Il est donc important de développer l'apprentissage tout au long de la vie pour permettre aux forces vivantes de suivre les derniers développements dans un domaine particulier. L'apprentissage tout au long de la vie est un système non classique qui nécessite de la flexibilité et un ensemble d'outils pour accumuler des crédits. Cela nécessite également

la reconnaissance de l'apprentissage antérieur ou des acquis d'expériences. Plusieurs outils ont été développés au cours des dernières années. Ces outils doivent être davantage développés et diffusés pour soutenir l'apprentissage tout au long de la vie qui devient de plus en plus nécessaire dans les sociétés modernes. Bien que les outils nécessaires ne soient pas classiques, la mise en œuvre de l'apprentissage tout au long de la vie repose sur deux valeurs fondamentales de l'enseignement supérieur: rester à la pointe de la technologie et des progrès scientifiques et, délivrer des diplômes et des certifications à valeur sûre et certifiée.

L'assurance qualité interne et externe

L'assurance qualité a longtemps été en tête des réformes des systèmes d'enseignement supérieur dans le monde. Lors d'une première époque, le processus d'assurance qualité a été piloté par l'évaluation externe. Cela a permis de créer une culture de la qualité. Une fois la culture établie, l'assurance qualité interne devient plus importante car elle est opérationnelle et plus proche de la réalité universitaire. Dans ce contexte, l'évaluation externe met l'accent sur l'efficacité des processus internes et joue un rôle croissant dans le soutien de ces processus.

Dans plusieurs contextes, le processus d'assurance qualité est décentralisé, non seulement entre externe et interne, mais à l'intérieur même de chacun d'entre eux. La décentralisation de l'assurance qualité va au-delà de la dévolution des procédures d'évaluation au sein d'un établissement ou d'un système. Elle consiste à permettre aux unités locales de définir leur propre compréhension de la qualité, ce qui dépend sans aucun doute du contexte de l'unité. Cela ne vient pas sans risques. Un cadre général doit être défini et les activités décentralisées doivent intégrer un système de qualité global.

Les rôles des différentes parties prenantes dans le système de qualité doivent être clairement définis. Les impliquer, en particulier les étudiants, est essentiel pour le succès dans la mise en place d'une véritable culture de qualité.

Comme mentionné précédemment lors de la discussion sur l'employabilité, l'impact de l'enseignement supérieur dans plusieurs domaines devient crucial. Il est stratégique d'intégrer l'évaluation de l'impact dans les processus qualité. Il est également très important d'articuler clairement pertinence et qualité. Les cadres nationaux de certifications peuvent constituer un outil précieux dans cette perspective.

Les systèmes d'enseignement supérieur intégrés

En fonction du système, l'enseignement supérieur comporte généralement au moins deux filières: l'enseignement professionnel et l'enseignement supérieur. Dans certains systèmes, des programmes d'enseignement supérieur technologique et/ou des programmes courts existent également. Il serait utile d'avoir un système d'éducation postsecondaire (tertiaire) intégré où les parcours sont précis et équilibrés. En fait, la massification de l'enseignement supérieur basée sur le fait que dans les pays développés, les taux de chômage les plus bas se

trouvent parmi les titulaires de diplômes d'enseignement supérieur a atteint ses limites. La nécessité de compétences différenciées à la sortie de l'enseignement supérieur est clairement identifiée.

Une réflexion stratégique doit être menée dans ce contexte afin d'accroître la flexibilité du système d'enseignement supérieur pour mieux répondre aux besoins socio-économiques. Ceci doit être équilibré en définissant des conditions claires pour franchir les différents ponts au sein du système intégré, mais aussi pour déterminer un équilibre délicat de compétences différenciées et complémentaires.

Un nouveau paradigme pour l'internationalisation et la compétitivité

"...while education is an ongoing process of improving knowledge and skills, it is also – perhaps primarily – an exceptional means of bringing about personal development and building relationships among individuals, groups and nations."

Jacques Delors

La mobilité et l'international pour tous

Les avantages de la mobilité et de l'internationalisation sont nombreux. Exposer nos étudiants à d'autres pratiques éducatives ou intégrer des étudiants provenant d'un système différent dans nos salles de classe approfondissent notre compréhension de ce qui est nécessaire pour améliorer les expériences d'apprentissage des étudiants. Cela est encore plus vrai lorsque l'on élargit les pratiques et les contextes d'internationalisation. L'internationalisation contribue également à l'acquisition des connaissances et des compétences requises dans les sociétés modernes mondialisées et multiculturelles. La mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs permet la circulation des connaissances et réduit ainsi les tensions résultant de la division des connaissances. Plus d'arguments en faveur de la mobilité et de l'internationalisation peuvent être cités. Ces facteurs sont largement admis et la multiplication des programmes favorisant la mobilité des étudiants, des universitaires et des chercheurs en témoigne. En fait, Erasmus+ (et auparavant Tempus) est probablement le plus grand programme qui a réussi à promouvoir et développer la mobilité et l'internationalisation. L'importance de la dimension internationale dans H2020 illustre aussi les avantages de la mobilité et de l'internationalisation même dans un domaine plus compétitif qu'est la recherche.

Les arguments précédents sont contrebalancés par d'autres facteurs. Premièrement, pour mieux profiter de la mobilité, elle doit être préparée dans le programme d'origine et

reconnue dans le curriculum ce qui pourrait être perçu comme un fardeau par les académiciens en charge du programme. Deuxièmement, s'il est largement admis que les études à l'étranger offrent une opportunité pour le développement des compétences interculturelles et transversales, on sait également que le nombre d'étudiants pouvant bénéficier des avantages de la mobilité internationale est nécessairement limité. En outre, réduire la division par la mobilité et l'internationalisation ne doit pas ouvrir la voie à une autre fracture locale entre les étudiants locaux mobiles et non mobiles, surtout que les compétences interculturelles et les expériences internationales acquises par la mobilité internationale sont parfois exigées sur un marché du travail mondialisé. D'autres difficultés existent comme par exemple les contraintes personnelles, les problèmes de visas, etc.

L'internationalisation pour tous est un remède possible à certains des défis précédents. Cependant, atteindre cet objectif nécessite des développements à différents niveaux. La conception et l'offre d'un curriculum international pour tous les étudiants répondent mieux aux exigences du contexte professionnel mondial et contribuent ainsi à développer l'internationalisation pour tous. En parallèle, l'environnement d'apprentissage doit évoluer pour être plus propice à la contribution des apprenants au développement global et pas seulement pour préserver des sociétés tolérantes. L'internationalisation pour tous exige une réflexion approfondie sur la conception des programmes et sur la manière dont la mobilité doit être organisée et gérée pour offrir des compétences interculturelles à tous les étudiants et pas seulement à la minorité mobile. Cela peut être réalisé de deux manières: la mobilité du personnel pour acquérir les ressources nécessaires pour construire l'internationalisation pour tous ou, fournir un soutien dédié pour les membres du corps professoral.

Les nouvelles technologies peuvent également être utilisées pour élargir l'accès à l'internationalisation en ouvrant l'accès en ligne aux programmes académiques. Cela peut être fait à des coûts inférieurs à la mobilité physique. Cependant, il ne développe pas aussi vite que la mobilité physique les compétences interculturelles et transversales, recherchées par beaucoup pour le marché du travail mondialisé. D'autres développements dans ce sens sont attendus dans le futur.

La collaboration internationale en recherche se développe également. Elle présente également de nombreux avantages, comme la réduction de la fracture dans les connaissances et les compétences. Elle peut aussi être conçue dans le cadre de la diplomatie scientifique aidant à réduire les tensions liées à la mondialisation. La collaboration internationale en matière de recherche est également confrontée à de nombreux aspects, tels que la gestion des complémentarités, la compétitivité, la contextualisation, etc. Plusieurs programmes sont en place pour favoriser les collaborations internationales en recherche tout en préservant la compétitivité des activités menées.

Renforcer l'attractivité au pays et à l'étranger

Les dimensions globales et locales de l'internationalisation ne sont pas nécessairement opposées. Cependant, ils mettent au défi les chercheurs et les décideurs pour gérer un

ensemble d'opportunités et d'impératifs dans un environnement à multiples facettes. L'élaboration d'activités d'internationalisation et de leurs agendas exige des responsables qu'ils aient accès à l'information et aux possibilités de développement des compétences afin de naviguer la liaison cruciale de l'attractivité aux niveaux global et local. Cette tâche complexe et exigeante en ressources est nécessaire, mais il faut aussi veiller sur la capacité de l'université à attirer des étudiants.

Avec le développement rapide de l'internationalisation dans un monde globalisé, l'université doit être attrayante au niveau international sans perdre son attractivité locale. Cela en fera une destination privilégiée pour la mobilité internationale, physique ou virtuelle, des étudiants, des formateurs et/ou des chercheurs. En d'autres termes, l'université doit devenir attrayante pour des ressources humaines compétentes qui développeront et transmettront des connaissances sur son campus. Gérer l'attractivité à la fois localement et globalement n'est pas une tâche simple.

L'attractivité est étroitement liée à la bonne réputation de l'université. Cette réputation doit être construite d'abord en améliorant continuellement la qualité de l'éducation et de la recherche. L'établissement doit également développer des caractéristiques distinctives pour l'environnement d'apprentissage qu'il offre. Certaines de ces caractéristiques sont liées au contexte local, d'autres dépendent de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage et de la qualité de ce qui est produit dans la recherche. Selon les ressources disponibles, un établissement doit prendre des décisions stratégiques concernant les aspects à privilégier et la quantité de ressources à allouer afin d'obtenir des résultats distinctifs. Les institutions peuvent également établir des partenariats pertinents leur permettant d'accroître leur attractivité.

L'impact des classements universitaires internationaux

Les classements ne sont pas nouveaux dans l'enseignement supérieur. Dans [3][4] l'auteur distingue entre quatre phases dans l'histoire des classements:

Phase 1: Les classements sous-nationaux/élite qui mettent l'accent sur les points forts académiques et scientifiques.

Phase 2: Les classements nationaux commencent en 1959 et mettent l'accent sur les facteurs de réputation.

Phase 3: Les classements mondiaux ont commencé avec l'ARWU¹² et sont communément connus sous le nom de classement de Shanghai.

Phase 4: Les classements supranationaux qui impliquent des autorités supranationales comme le « U-Multirank » de l'Union européenne ou ce qui est projeté par l'OCDE ou la Banque mondiale.

¹² ARWU: Academic Ranking of World Universities

Cette classification est discutable en ce qui concerne les dates historiques. Par exemple, le classement des écoles d'ingénieurs en France n'est pas mentionné alors qu'il existait depuis la période napoléonienne. De part le caractère historique des quatre phases, cette classification a le mérite de montrer l'évolution de la signification attachée aux classements. Dans leurs débuts, les classements se concentraient purement sur les points forts académiques et scientifiques. Ces classements ont été faits exclusivement par et pour l'enseignement supérieur. Depuis que les décideurs ont commencé à s'intéresser au rôle de socio-économique de l'enseignement supérieur, les classements se sont déplacés pour mettre l'accent sur les facteurs de réputation. Avec l'université prenant un rôle central dans le développement socio-économique, l'intérêt de comparer les différentes universités a augmenté et les classements mondiaux se sont développés en mettant l'accent sur quelques normes de qualité. Récemment, de nouvelles formes de classement impliquant des autorités supranationales ont été adoptées, dans lesquelles des critères de référence sont appliqués à chaque dimension de l'enseignement supérieur.

Les classements sont souvent critiqués. Ils se concentrent sur quelques facettes et ne prennent pas en compte les éléments contextuels lors de l'analyse comparative des établissements. Ils ont tendance à se concentrer sur la centaine supérieure des universités mondiales, alors qu'il pourrait être difficile de généraliser les modèles de ces universités dans les différents contextes globalement.

Malgré les critiques, les classements sont là pour rester. Ils informent et influencent les processus de prise de décision dans les universités et au niveau du système. Ils façonnent aussi la réputation des établissements dans la société. Dans [3], les auteurs rapportent une enquête menée pour comprendre l'impact des classements des universités sur les actions stratégiques, organisationnelles, managériales ou académiques. Moins d'un tiers des répondants déclarent qu'il n'y a eu aucune influence. Pour plus des deux tiers des répondants, l'impact varie de l'existant et non identifié jusqu'à la révision des procédures formelles. Dans le même travail, les auteurs rendent compte des efforts importants consacrés dans les universités pour surveiller d'autres institutions principalement à des fins d'analyse comparative et d'établissement/maintien de collaborations. Dans [4], l'auteur énumère les dix facteurs les plus importants qui influencent le choix des étudiants d'une université ou d'un programme d'études selon les données de "International Graduate Insight Group Ltd.". La réputation d'une certification arrive en premier suivie de la réputation d'un établissement, la qualité de la recherche et, la réputation du système éducatif dans le pays.

Les classements possèdent aussi l'avantage d'amener les institutions et les systèmes à évaluer et à réfléchir sur la qualité en fonction de standards spécifiques. On peut penser à la tendance française à regrouper les établissements d'enseignement supérieur dans différentes régions, un effort probablement inspiré par les classements ou peut être servant cet objectif.

En définitif, les établissements d'enseignement supérieur et les régulateurs doivent continuer à considérer les processus et les normes de classement. Ils doivent poursuivre les efforts de progression dans ces classements sans y être totalement dépendants. Les efforts doivent continuer pour améliorer l'équité des classements et la lecture de leurs résultats dans les contextes locaux. En parallèle, les établissements, les régulateurs et la société en général doivent continuer à lire avec la meilleure précision possible les résultats de l'enseignement supérieur et ses progrès en utilisant les processus d'assurance qualité appropriés.

L'enseignement supérieur libanais: les principaux défis

Plusieurs améliorations ont été réalisées dans le système et/ou les établissements d'enseignement supérieur libanais conformément au plan stratégique défini et avec le soutien du programme européen Erasmus+. Certaines des réalisations sont rapportées dans les sections précédentes. Cependant, de nombreux défis persistent et il semble urgent de traiter. Certains de ces défis sont énumérés ci-après. Il convient de noter qu'ils ne sont pas indépendants mais plutôt liés les uns aux autres.

La recherche

Le développement des activités de recherche a été une priorité stratégique pour l'enseignement supérieur libanais pendant plusieurs décennies. Malgré quelques améliorations notées au cours des années précédentes, ce développement reste toujours perçu comme un besoin important et urgent, tel que rapporté dans les résultats de l'enquête menée. La plupart sinon la totalité des établissements d'enseignement supérieur au Liban peuvent être considérés comme des institutions d'enseignement. Certains se disent suivre le modèle de l'art libéral, mais aucun ne peut être désigné comme une institution de recherche. Relever ce défi est d'autant plus urgent que nous constatons que très peu d'activités de recherche sont menées en dehors du milieu universitaire.

Les organigrammes académiques et administratifs des établissements d'enseignement supérieur libanais reflètent peu ou pas d'organisation de la recherche. Le développement des activités de recherche reste un besoin stratégique majeur dix ans après la publication de la stratégie pour l'enseignement supérieur libanais. Inclure dans la loi organisant l'enseignement supérieur la clause relative à l'allocation de cinq pour cent du budget universitaire à la recherche est un pas dans la bonne direction. Il doit être complété par des mesures plus fortes dont les effets doivent être évalués.

Le décret organisant les études doctorales constitue un autre pas de soutien du développement de la recherche. Cependant, il y a un risque sérieux de voir cette mesure devenir contreproductive si elle n'est pas accompagnée de mesures fortes qui favorisent la recherche en soi. En effet, avoir des doctorants préparant leurs thèses en totalité ou en partie dans des laboratoires et des universités de classe mondiale limite la fracture possible des connaissances avec les pays développés. Cette fracture pourrait augmenter en cas d'obtention massive de doctorats sans forte culture de recherche dans les établissements.

Ce risque augmente en l'absence de communautés scientifiques nationales ayant une pensée critique. Un système national intégré d'études doctorales, qui adopterait des règles strictes et maintiendrait des liens étroits avec des laboratoires et des institutions de pointe, réduirait probablement ce risque.

Enfin, l'avènement de l'ère numérique doit être pris en compte à la fois au niveau de l'éducation et de la recherche. Comme mentionné précédemment, cela ne signifie pas seulement l'amélioration de l'apprentissage par l'utilisation des nouvelles technologies, mais aussi et surtout la profonde transformation des structures de connaissances due à ces nouvelles technologies. L'enseignement supérieur libanais ne peut pas prendre la tête dans ce domaine, mais il se doit au moins d'être perceptif des changements à venir.

La dimension sociale

Les systèmes d'enseignement supérieur modernes reconnaissent leur rôle social dans la formation de futurs citoyens pour des sociétés démocratiques. C'est un rôle majeur de l'enseignement supérieur qui doit engager les étudiants dans des activités sociales afin de les préparer à un rôle actif qui renforce la dimension démocratique et prépare une culture globale à laquelle les cultures individuelles participeraient naturellement.

Les activités récentes des Erasmus+ HEREs au Liban ont poussé dans ce sens en préparant une charte nationale pour l'engagement civique et en appelant à son adoption [8][9][10]. Renforcer l'engagement civique et promouvoir la responsabilité civique n'est pas seulement positif sur le plan social ou pour la mondialisation, mais cela aide aussi les étudiants à développer des compétences personnelles précieuses et demandées par le marché du travail mondialisé.

La dimension sociale doit également être présente dans les différentes parties de l'environnement d'apprentissage. La vie de campus est importante dans cette direction. Les activités et les clubs jouent un rôle dans le développement de la conscience sociale des étudiants. Ces aspects doivent être traités par les différents établissements d'enseignement supérieur mais également pris en compte lors de l'évaluation des processus d'apprentissage.

Ces efforts doivent être suivis et les activités menées dans les différents établissements d'enseignement supérieur doivent être encouragées. Avoir une charte adoptée et suivie par un comité national peut être stratégique à ce niveau.

L'employabilité

De nombreux faits indiquent que l'employabilité des diplômés est le principal défi de l'enseignement supérieur au Liban et dans plusieurs pays de la région. Développer la recherche et favoriser la dimension sociale aide indirectement dans ce domaine. Cependant, une meilleure compréhension des besoins du marché présente deux avantages majeurs. Premièrement, il permet d'adapter les curricula et programmes pour mieux préparer les diplômés au marché du travail. Deuxièmement, il permet de définir les besoins en termes de recherche appliquée qui aideraient l'écosystème à évoluer vers plus de possibilités

d'emploi. Cela nécessite d'établir et de développer des partenariats université-entreprise et de favoriser la confiance entre les différents acteurs.

Les Erasmus+ HEREs préparent un séminaire sur l'employabilité et les changements nécessaires dans les curricula et les programmes. Cependant, des réformes structurelles plus fortes sont nécessaires pour resserrer les liens entre l'enseignement supérieur et le tissu socio-économique. Diffuser la culture des placements dans l'entreprise et des stages est également nécessaire. Engager les étudiants dans ces processus augmente leur sensibilité à ces aspects et servira l'employabilité.

L'ingénierie de l'enseignement supérieur

Plusieurs réformes structurelles ont commencé mais ont été retardées pour différentes raisons. La mise en place d'un système national d'assurance qualité est probablement l'exemple le plus critique où un projet de loi a été déposé au parlement depuis environ cinq ans sans aucun progrès. La différenciation entre l'assurance qualité et le contrôle qualité est également nécessaire au niveau national.

La mise en place d'un cadre national de certifications permet une meilleure lisibilité des qualifications. Avoir une structure pour gérer ce cadre de certifications libanais nécessite un dialogue entre les différents acteurs sur les certifications et leur pertinence. L'engagement de ce dialogue serait en soi une réussite.

Les Erasmus + HEREs ont largement participé à tous les processus liés à l'AQ et au cadre nationale de certifications. Ils ont joué un rôle dans la rédaction de la proposition de loi actuellement au parlement concernant l'assurance qualité. Ils ont également participé activement au projet exécuté par l'ETF qui a débouché sur une première version d'un cadre libanais de certifications.

Il convient de noter qu'un cadre de certifications n'est pas dédié à l'enseignement supérieur mais couvre tous les niveaux d'éducation. Tout en reconnaissant les difficultés au niveau national pour développer une éducation tertiaire intégrée, il est important de prendre en compte les avantages d'une telle vision, en particulier lorsque l'on parle de cadre de certifications. L'enseignement supérieur intégré ne signifie pas avoir des ponts ouverts entre les différents types d'apprentissage tertiaire. Malgré la nécessité de définir des ponts précis et appropriés, il est crucial de mener une réflexion approfondie sur l'enseignement supérieur intégré où les études professionnelles, les programmes courts, les institutions technologiques fournissent, en complément de l'enseignement supérieur, ce qui correspond aux besoins du marché.

L'apprentissage centré sur l'étudiant doit être promu et développé. Cela nécessite d'impliquer les étudiants dans les différents processus de l'université, y compris les processus de gouvernance et d'apprentissage. Il est important d'engager les étudiants dans les processus d'assurance qualité, non seulement en fournissant des retours d'expérience mais aussi et surtout en véritables évaluateurs. Ceci demande la mise en place de processus

de dialogue, de communication et de formations. La participation active des étudiants dans les différents comités est un besoin. Ils devraient également s'engager à différents niveaux dans le processus d'apprentissage et devenir une force de proposition de changements.

Des outils pour la reconnaissance transparente des certifications et des diplômes doivent être développés. L'enseignement supérieur libanais peut s'inspirer de l'expérience européenne dans les réseaux ENIC-NARIC. Les efforts doivent être poursuivis dans cette direction, en particulier avec l'impact critique sur la mobilité et l'internationalisation.

Le financement de l'enseignement supérieur

Les Erasmus+ HEREs ont organisé un atelier sur le financement de l'enseignement supérieur qui a mis en évidence les différents aspects et risques de la situation actuelle. Le document ([11][12]) préparé pour cet atelier fournit des informations détaillées sur cet aspect. Un problème majeur a été noté. Les établissements d'ES libanais n'ont pas diversifié leur source de financement. Elle repose principalement sur les frais de scolarité pour les établissements d'ES privés et les fonds publics pour l'Université publique libanaise. L'autre risque est lié à l'expansion de l'enseignement supérieur en termes de nombre d'institutions qui pourraient ne pas être considérées comme efficaces. Les différences dans les frais de scolarité sont plutôt importantes et ouvrent la porte à des questions sensibles. Il faut ajouter à cela le problème de l'employabilité ainsi que le faible niveau de recherche.

Peu d'institutions ont eu au cours des dernières années une stratégie de diversification des sources financières en développant des levées de fonds et la philanthropie. Certaines de ces stratégies peu nombreuses sont plus solides car elles sont basées à une meilleure réputation de l'institution.

Dans ce contexte, une stratégie concertée doit être définie en mettant l'accent sur la diversification des sources et l'amélioration de la qualité de l'éducation dispensée. Cela permettra de faire face au défi croissant du financement.

Discussions et conclusions

Plusieurs réalisations ont eu lieu au cours de la dernière décennie conformément au plan stratégique. Le soutien du programme européen Tempus et, plus tard, du programme Erasmus+ a été significatif dans cette entreprise. Les réformes au niveau des institutions varient d'un établissement à l'autre. Alors que les améliorations dans certains établissements ont été énormes et rapides, d'autres ont connu des développements plus lents. Plusieurs réformes structurelles n'ont pas été réalisées. Par exemple, il n'existe toujours pas de système d'assurance qualité malgré le projet de loi au parlement depuis 2013. Par ailleurs, les résultats du projet de l'ETF sur la mise en place d'un cadre national de certifications n'ont pas été poursuivis et un CNC national fait toujours défaut. D'autres exemples existent.

Le présent document a discuté de plusieurs défis auxquels est confronté l'enseignement supérieur dans le monde. L'avènement de l'ère numérique et l'expansion rapide des connaissances constituent un facteur majeur. Ceci ne peut pas être pris en compte exclusivement en introduisant de nouvelles technologies dans les méthodologies de livraison et d'évaluation. En fait, l'ère numérique transforme profondément la structure de la connaissance elle-même, et cela a été discuté dans le document. L'employabilité et la responsabilisation ont également été analysées dans la section précédente, prouvant la nécessité de passer des standards d'AQ à une étude de l'impact des réformes et des développements sur l'employabilité et d'autres demandes sociétales. La relation entre AQ interne et externe est également invoquée en discutant des processus d'AQ décentralisés comme l'évolution naturelle après une décennie d'évaluation externe ou interne directe. Cette décentralisation est basée sur l'idée de qualité émanant de l'intérieur de l'unité académique mais qui doit certainement intégrer un schéma global de qualité pour éviter toute divergence. Nous avons noté qu'avec l'absence d'un système d'AQ national au Liban, il est difficile de procéder à une approche décentralisée à l'heure actuelle. Le document a également couvert les avantages de l'enseignement supérieur intégré, qui peut offrir beaucoup dans le cas libanais malgré les défis et les risques organisationnels et politiques qui l'accompagnent.

La mobilité, l'internationalisation et la compétitivité sont également discutées dans le présent document. Le développement des compétences multiculturelles et l'apport d'une expérience internationale au niveau local sont sans aucun doute l'évolution de l'enseignement supérieur au niveau global, tel qu'imposé par la mondialisation et les économies basées sur le savoir. L'enseignement supérieur libanais caractérisé par une mobilité sortante élevée, mais aussi une mobilité rentrante majoritairement d'origine libanaise, doit organiser cette mobilité et la structurer. L'impact des classements est le dernier défi global détaillé dans ce document. Les établissements d'enseignement supérieur et les régulateurs doivent continuer à considérer les processus et les normes de classement sans en dépendre totalement. L'appel à l'amélioration de l'équité des classements, en particulier dans les contextes locaux, doit persister. Il va sans dire que ces classements ne pourront en aucun cas remplacer un système d'AQ contextuel, fiable et précis.

Enfin, plusieurs défis majeurs auxquels est confronté l'enseignement supérieur libanais sont répertoriés. Le développement de la recherche, l'employabilité des diplômés, la mise en place d'outils d'enseignement supérieur (AQ, CNC, Reconnaissance, SD, ...), la dimension sociale et la diversification du financement sont discutés en détail. Des progrès dans ces directions sont nécessaires et urgente, comme indiqué. Les retards dans la mise en œuvre des réformes augmentent la fracture avec l'enseignement supérieur mondial. Cependant, les développements qui se produisent dans certains établissements compensent dans une certaine mesure la lente évolution au niveau du système. Cela se reflète dans la bonne performance régionale comme l'indique les classements régionaux où cinq à six institutions

libanaises sont souvent classées parmi les cinquante premières. Néanmoins, la mise en œuvre des réformes mentionnées reste indispensable pour l'ensemble du secteur.

Références bibliographiques

- [1] M. Barber, K. Donnelly and S. Rizvi, "An Avalanche Is Coming: higher education and the revolution ahead," Institute for Public Policy Research, March 2014. <http://www.avalancheiscoming.com/>
- [2] J. Delors, I. Al Mufti, I. Amagi, R. Carneiro, F. Chung, B. Geremek, W. Gerham, A. Kornhauser, M. Manley, M. Padron Quero, M-A Savane, K. Singh, R. Stavenhagen, M. Won Suhr and Z. Nanzhao, "Learning: The Treasure Within," UNESCO Publishing, ISBN 92-3-103274-7, 1996.
- [3] E. Hazelkorn, T. Loukkola and T. Zhang, "Rankings in institutional strategies and processes: Impact or illusion?" Brussels, European University Association, 2014.
- [4] E. Hazelkorn, "Rankings and the reshaping of higher education. The battle for world-class excellence," 2nd edition, Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2015.
- [5] E. Jones, R. Coelen, J. Beelen and H. de Wit, "Global and local internationalization," Global Perspectives on Higher Education, Sense Publishers, ISBN: 978-94-6300-301-8, 2016. <https://books.google.fr/books?id=Ujg3CwAAQBAJ&pg=PA62&dq=wit+internationalisation&hl=fr&sa=X&ved=oahUKEwizpqHBo5LWAhWqAcAKHSpLCDAQ6AEIWTAH#v=onepage&q=wit%20internationalisation&f=false>
- [6] J. Ma, M. Pender and M. Welch "Education Pays 2016 : The Benefits of Higher Education for Individuals and Society," CollegBoard, 2016. <https://trends.collegeboard.org/sites/default/files/education-pays-2016-full-report.pdf>
- [7] M. Yudkevich, P. Altbach and L. Rumbley, "The Global Academic Rankings Game: Changing Institutional Policy, Practice and Academic Life," Routledge, 2016. https://books.google.fr/books?id=KFipCwAAQBAJ&pg=PT1&lpq=PT1&dq=global+academic+rankings+game&source=bl&ots=Mio6IIdoIT&sig=g7orJIAt6LQ_dA9SD4BBpKkl4A&hl=fr&sa=X&ved=oahUKEwjP3_n_oZLWAhWLK8AKHb35CoMQ6AEIOjAD#v=onepage&q=global%20academic%20rankings%20game&f=false
- [8] "Civic Engagement in the Lebanese Higher Education," Reader, Erasmus+ HERES Lebanon, 2017. <http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader%20EN.pdf>

- [9] “L’engagement civique dans l’enseignement supérieur libanais,” Reader, Erasmus+ HEREs Lebanon, 2017. <http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader%20FR.pdf>
- [10] “المشاركة المدنية في التعليم العالي اللبناني” Reader, Erasmus+ HEREs Lebanon, 2017. <http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/reader%20AR.pdf>
- [11] “Financing Higher Education,” Reader, Erasmus+ HEREs Lebanon, 2016. <http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/Reader%20in%20English.pdf>
- [12] “Financement de l’Enseignement Supérieur,” Reader, Erasmus+ HEREs Lebanon, 2016. <http://erasmusplus-lebanon.org/sites/default/files/documents/Reader%20in%20French.pdf>
- [13] “Higher Education in the Digital Age: Rise of the MOOCs,” Fondation Telecom, 2014. <https://www.fondation-mines-telecom.org/wp-content/uploads/2016/01/2014-higher-education-digital-age.pdf>
- [14] “Rethinking Higher Education: Investing in Skills for better Socio-Economic Outcomes,” Communication for the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, November 2012.
- [15] “Trends in College Pricing 2016,” In Trends in Higher Education Series, CollegBoard, 2016. https://trends.collegeboard.org/sites/default/files/2016-trends-college-pricing-web_1.pdf

Annexe A. La liste des universités qui ont participé à l’enquête nationale 2014

Des réponses ont été obtenues auprès des universités suivantes (présidents, directeurs, vice-présidents, doyens, ...) ¹³ :

1. UL: Université Libanaise
2. AOU: Arab Open University
3. AUL: Arts, Sciences and Technology University in Lebanon
4. AUST: American University for Science and Technology
5. BAU: Université Arabe de Beyrouth
6. IUL: Université Islamique au Liban
7. LAU: Université Americaine Libanaise

¹³ Il est important de noter que de multiples réponses ont été reçues de certaines universités.

Repenser l'enseignement supérieur libanais

8. LGU: Université Allemande Libanaise
9. MEU: Université Moyent Orient
10. MUBS: Modern University for Business and Science
11. MUT: Université Al Manar de Tripoli
12. NDU: Université Notre Dame - Louaize
13. RU: Al Rassoul Al Aazam University Institute
14. UA: Université Antonine
15. ULS: Université La Sagesse
16. UOB: Université de Balamand
17. USEK: Université Saint Esprit de Kaslik
18. USJ: Université Saint Joseph