

**Rapport de l'expert coordonnateur
à destination du Comité d'accréditation pour l'accréditation
du CBI Gestion et Management de l'Université Saint Joseph (Liban)**

Bertrand Rose

Date du rapport 30/10/2024

I/ Fiche d'identité

Intitulé exact du CBI (avec parcours éventuels) : Gestion et Management

Intitulés exacts des filières-supports : Licence Gestion en Management

Noms des laboratoires d'appui, en précisant « UMR », « EA » ou autre : Laboratoire de recherche de la Faculté de Gestion et Management.

Flux d'entrants sur chacune des trois dernières années : 195,124,118. (Filière support)

Flux attendu pour les trois prochaines années : *Environ 100 étudiants*

Secteurs socioéconomiques et types d'emplois visés pour les diplômés : Comptabilité, Gestion, management dans différents secteurs d'activités, vers des entreprises privées ou des emplois publics.

II/ Déroulé et apports de la visite

La visite, tenue en visioconférence le 6 juin, s'est inscrite dans le cadre du processus d'accréditation d'une nouvelle formation de Coursus Bachelor en Ingénierie au sein de la Faculté de Gestion et de Management (FGM) de l'Université Saint-Joseph (USJ) au Liban.

Elle a débuté par un entretien riche et constructif avec le doyen de la FGM, permettant de clarifier les objectifs de la formation et de situer son déploiement dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur libanais. L'accent a été mis sur des priorités clés, notamment l'employabilité des futurs ingénieurs et la nécessité de maintenir un niveau d'excellence académique malgré les défis majeurs auxquels le pays est confronté sur les plans économique, politique et social.

Par la suite, des échanges fructueux ont eu lieu avec l'équipe pédagogique et le personnel administratif de la faculté, offrant une vision détaillée de l'organisation et des ressources mobilisées pour garantir la réussite de cette formation nouvelle au sein de la faculté. Une discussion approfondie avec le délégué à la recherche a permis d'examiner les interactions entre l'enseignement et la recherche, soulignant leur rôle essentiel dans la formation d'ingénieurs compétents et bien préparés aux réalités du terrain.

Enfin, des représentants du tissu socio-économique libanais ont été consultés, dans le but de mieux comprendre les besoins du marché et d'ajuster le contenu et les objectifs du diplôme en conséquence.

Ces échanges ont permis de préciser les compétences clés à développer pour aligner la formation avec les attentes des employeurs et les exigences d'un secteur en constante évolution.

Cette visite a permis de mesurer l'engagement de l'USJ et de la FGM à offrir une formation de qualité, adaptée à la fois aux enjeux locaux et aux standards internationaux dans un contexte malheureusement très perturbé.

III/ Avis synthétique des experts suite à la visite sur site :

Synthèse à effectuer par domaine du référentiel de la qualité de la formation (voir document joint).

- Le programme de CBI : La mise en place du programme est excellente et est réellement en phase avec les attentes du référentiel CBI. Les différentes typologies d'enseignement sont parfaitement alignées avec le référentiel. Les objectifs sont clairement explicites et les secteurs d'activité clairement identifiés. Les AMS sont bien présentes et au-delà des activités d'enseignement obligatoires de type COSEC, l'université met également en place des jeux d'entreprises/compétitions internes et peuvent emmener les meilleures idées des étudiants jusqu'à l'incubation.
- Les ressources du programme de CBI : L'équipe pédagogique est très clairement structurée avec une affectation des enjeux stratégiques, tactiques et opérationnels très bien réalisée. La grande majorité des intervenants dans la filière sont des enseignants-chercheurs qui exercent également, contexte économique oblige, des missions annexes dans le tissu socio-économique local. A noter également la mise en place d'un laboratoire de recherche support aux activités des Enseignants-Chercheurs en cours de création, preuve de la volonté d'adopter une approche réflexive sur
- Pilotage du programme de CBI : La mise en place et la gradation des enseignements au sein du programme est excellente et est réellement en phase avec les attentes du référentiel CBI. Les différentes typologies d'enseignement sont parfaitement alignées avec le référentiel. Les AMS sont bien présentes et au-delà des activités de mise en relation avec le tissu socio-industriel, différentes activités/simulations sont proposées aux étudiants. Les compétences développées répondent à un vrai besoin du tissu socio-économique local et national. Concernant l'insertion professionnelle, les données sont collectées et classées par secteur d'activité, mais ils sont présentés sans analyse approfondie, avec une baisse observée ces trois dernières années, en lien avec la crise économique qui frappe le pays.
- Qualité du programme de CBI: Le processus qualité suivi n'est pas détaillé dans le dossier. Cependant; l'USJ est rompue à ce genre d'analyse qualité et ce type de mise en œuvre est dans l'ADN des formations de l'université. La mise en place d'un plan d'action ne doit pas poser de problème à l'équipe pédagogique.

IV/ Avis global et détaillé à destination du comité d'accréditation

IV.1 synthèse à propos du dossier soumis

Le dossier de demande d'accréditation CBI Gestion et Management déposé par l'USJ offre une synthèse claire et pertinente de la formation, mettant en lumière des débouchés professionnels cohérents avec les objectifs du Cours Bachelor en Ingénierie tout en démontrant un alignement solide avec les exigences du référentiel CBI. Cette adéquation renforce la crédibilité de la formation et son positionnement dans le paysage académique et professionnel.

IV.2 Qualité du dossier soumis

- *La formation : degré de conformité au référentiel de la formation en CBI, clarté des blocs de compétences et caractère convaincant de la matrice de compétences, qualité des enseignements (cf syllabus), niveau et volume des enseignements théoriques, activités additionnelles propres au CBI, pertinence des AMS, qualité des stages et des projets, recours aux nouvelles approches pédagogiques, mobilité internationale, initiation à la recherche, autoévaluation par les étudiants, insertion professionnelle*

Le parcours CBI présenté pour accréditation par la FMG de l'USJ est d'un excellent niveau. Les objectifs du cursus sont clairement identifiés et les secteurs et métiers recruteurs en fin de cursus sont pleinement en lien avec les éléments mis en exergue dans le diplôme. La maquette pédagogique du CBI prend en compte la répartition demandée par le référentiel CBI entre les différentes catégories d'enseignement. La répartition en termes d'ECTS de ces différentes catégories (enseignements disciplinaires, disciplines fondamentales, compléments scientifiques et techniques, COSEC, enseignements du numérique) est systématiquement au plus près des cibles préconisées par le référentiel pour un total de 180 ECTS sur six semestres et ne présente donc pas d'UE complémentaires spécifiques au CBI.

Les connaissances spécifiques au domaine, dans les disciplines commerciales notamment, mais également sur le développement des compétences interpersonnelles et comportementales ; via la mise en œuvre des enseignements de type COSEC. La construction du programme se veut agile, à l'écoute des attentes et innovations issues du monde socio-économique pour armer au plus près des besoins les diplômés de la filière. Dans cette perspective, un incubateur Entrepreneuriat et Innovation est fonctionnel à l'université et fonctionne en collaboration avec le PEEL (Pôle Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine). Les approches conception produit, marketing et Simulation Business sont pertinentes. Les axes proposés par le laboratoire sont en conformité par rapport aux besoins actuels : Enjeux stratégiques (Marketing, management, gouvernance et développement durable), enjeux liés à l'innovation et TIC, enjeux économiques financiers et de comptabilité des entreprises.

Un stage (dont la durée serait à clairement spécifier) est proposé en année 2 et des activités de mise en situation (Work Ready Now et Public Speaking en année 1, Business Simulation en année 3). A noter en ce qui concerne la mobilité internationale pour ce stage, l'obligation d'effectuer un stage dans une multinationale lorsque ce dernier se déroule sur le territoire africain afin de pouvoir valider l'expérience. La répartition AMS/ autres activités est dans les standards attendus par le référentiel. Le dispositif d'apprentissage par les stages mis en place favorise une montée en compétence dans le management par la possibilité de réaliser des stages dans des entreprises partenaires au niveau local ainsi qu'à l'étranger dans le cadre d'un ERASMUS.

L'analyse des fiches matières démontre que ces dernières, très détaillées et incluant systématiquement, outre le syllabus ; une progression et un plan des apprentissages proposés de même que les modalités d'évaluation attendues, proposent une progressivité graduelle dans les notions théoriques abordées. L'approche pédagogique est également systématiquement présentée, l'ensemble permettant aux étudiants mais également aux recruteurs potentiels de pouvoir clairement se projeter quant aux niveaux de compétences acquis.

On peut relever l'excellente progressivité du programme. Les UE sont très détaillées, tant sur la progression que sur l'évaluation et les compétences associées et peut être qualifié de modèle du genre. Dans cette perspective, un incubateur Entrepreneuriat et Innovation est disponible sur place et fonctionne en collaboration avec le PEEL (Pôle Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine). Les approches conception produit, marketing et Simulation Business sont pertinentes. Les axes proposés par le laboratoire sont en conformité par rapport aux besoins actuels et enjeux sociétaux actuels : Enjeux stratégiques (Marketing, management, gouvernance et développement durable), enjeux liés à l'innovation et TIC, enjeux économiques financiers et de comptabilité des entreprises.

La formation met également un accent particulier sur l'acquisition des compétences à travers des approches pédagogiques innovantes telles que l'apprentissage expérientiel et les Activités de Mise en Situation. Ces méthodes, activement promues par la direction de la composante et de l'établissement, renforcent la dimension pratique et professionnelle de la formation, tout en soutenant les objectifs pédagogiques et le développement des compétences des étudiants.

Le lien avec la recherche est très présent : Outre le fait que 50% du corps professoral soit rattaché à un laboratoire, le lien avec la recherche est présent dans la formation, via la mise en œuvre de travaux pratiques sur différents logiciels de simulation disponibles au laboratoire notamment. Les différents axes du laboratoire sont actuellement en redéfinition d'où un positionnement par rapport à ces thématiques relativement peu précis actuellement pour le moment. On peut également relever que les doctorants impliqués dans la formation apportent une valeur ajoutée significative. Ancrés dans un contexte professionnel grâce à leur maturité (âgés de plus de 30 ans) et à leur expertise, ils proposent une perspective Business appliquée en complément de la recherche fondamentale. Cette combinaison enrichit l'expérience pédagogique et contribue à former des cadres intermédiaires qualifiés et opérationnels, en phase avec les réalités du marché.

Les étudiants se voient proposés des approches de méthodologies de recherche tant quantitative que qualitative à travers différents rendus demandés.

- *La qualité de l'équipe pédagogique et modalités de son fonctionnement (les caractéristiques de l'équipe pédagogique : solidité, engagement, pérennité...)*

L'équipe pédagogique est constituée à 50% d'enseignants-chercheurs. Les rôles et attributions de chacun au sein de la formation sont clairement explicites. Les actions du ressort du Doyen, du conseil de faculté, des coordinateurs académiques et des responsables d'UE/années sont décrites de manière très précise. Les répartitions des responsabilités par année sont également explicitement présentées. L'acquisition des compétences par la mise en œuvre de l'apprentissage expérientiel et les AMS est fortement encouragée au sein de l'équipe pédagogique par la direction de la composante et de l'établissement.

L'équipe pédagogique de la formation possède un nombre important d'enseignants-chercheurs (50 %), ce qui garantit un lien étroit entre l'enseignement et la recherche. À cela s'ajoutent deux doctorants, l'un spécialisé en stratégie des organisations et l'autre en relations économiques internationales, qui viennent enrichir l'offre pédagogique par leurs expertises spécifiques. En complément, 40 % de l'équipe enseignante est issue du secteur professionnel, incluant à la fois des acteurs du secteur privé et des fonctionnaires du secteur public. Cette diversité favorise une approche pratique et appliquée, en phase avec les réalités du marché du travail. Le laboratoire de recherche joue également un rôle clé, en favorisant des synergies efficaces entre les étudiants, les enseignants et les acteurs socio-économiques, renforçant ainsi la pertinence de la formation.

L'organisation de l'équipe est particulièrement structurée, avec une répartition claire des responsabilités stratégiques, tactiques et opérationnelles. Les rôles et responsabilités de chaque acteur au sein de la formation sont définis avec une grande précision. Les actions relevant du Doyen, du conseil de faculté, des coordinateurs académiques et des responsables d'Unités d'Enseignement (UE) ou d'années sont décrites de manière claire et détaillée, tout comme la répartition des responsabilités par année.

La grande majorité des enseignants, en plus de leur activité d'enseignement et de recherche, sont engagés dans le tissu socio-économique local, reflétant une adaptation pragmatique au contexte économique actuel. Par ailleurs, la création d'un laboratoire de recherche en soutien aux activités des enseignants-chercheurs est en cours, consolidant encore davantage les interactions entre la formation, la recherche et les exigences du marché.

- *Les ressources pour la formation autres que l'équipe pédagogique*

Bien que le CBI ne bénéficie pas de personnel spécifiquement dédié, il bénéficie d'un solide soutien institutionnel de la part de l'Université Saint-Joseph. Ce soutien se traduit notamment par un accès facilité aux salles de travaux pratiques et aux laboratoires, offrant ainsi aux étudiants un environnement d'apprentissage de qualité. Le ressourcement pédagogique de la formation est particulièrement dynamique, avec un programme conçu pour répondre aux besoins évolutifs du tissu socio-économique libanais.

Les outils nécessaires à une formation moderne et professionnelle, tels que les logiciels de simulation et d'analyse statistique, sont disponibles sur place, renforçant l'approche pratique et opérationnelle du cursus.

En outre, la mise à disposition en cours d'un personnel technique spécifique du laboratoire dédié à la filière prouve l'importance de la filière pour le laboratoire et l'université.

- *Les liens avec le monde socio-économique (formes que prennent les participations des partenaires socio-économiques à la formation : cours, accueil en stages, participation à la réflexion sur les évolutions de la formation...)*

Le lien avec le tissu socio-économique local constitue un pilier fondamental de la formation CBI en Gestion et Management. Le directeur de la faculté, fort de ses multiples mandats électifs et de ses responsabilités passées au sein du paysage socio-économique libanais, possède une compréhension très approfondie des enjeux locaux. Cette expertise lui permet de piloter efficacement les évolutions nécessaires pour adapter la formation aux réalités du marché et aux besoins du pays.

Le soutien des entreprises et des cabinets de conseil à la formation est particulièrement manifeste, comme en témoignent les 17 protocoles d'accord (MoU) signés avec des partenaires clés. Ces accords reflètent un engagement mutuel et permettent à la filière de rester en phase avec les attentes des employeurs, d'autant plus que le programme s'appuie sur une longue tradition académique, consolidant sa place dans l'enseignement supérieur libanais.

Un point crucial souligné par les partenaires concerne le besoin urgent de former des cadres intermédiaires qualifiés pour répondre aux défis économiques du pays. Cette formation s'inscrit ainsi dans une logique de redressement productif et d'autonomisation des talents locaux, répondant à une demande pressante du marché tout en participant activement à la reconstruction économique et sociale du Liban.

- *Attractivité du CBI (initiatives prises pour l'attractivité, flux d'étudiants au cours des 3 années, réorientations...); suivi des étudiants ; suivi des diplômés*

Le nombre d'étudiants actuellement inscrits dans la filière portant le CBI reste significatif, bien qu'il ait connu une érosion notable de 40 %, une baisse attribuable en grande partie au contexte social et politique difficile que traverse le Liban. Malgré ce recul, l'objectif d'atteindre 100 étudiants par promotion demeure réaliste, à condition de maintenir une dynamique proactive et d'adapter les stratégies de promotion et de recrutement.

Le taux d'employabilité actuel, qui se situe autour de 74 %, reflète également les défis liés au contexte macro-économique et social. Il offre toutefois une marge d'amélioration, notamment par le renforcement des partenariats avec le tissu socio-économique, la mise en œuvre de dispositifs ciblés pour l'insertion professionnelle, et une attention accrue à l'acquisition de compétences en phase avec les besoins du marché.

Le processus de recrutement, actuellement non différencié de celui de la formation support, pourrait gagner en efficacité en intégrant des critères ou des étapes spécifiques au CBI. Cela permettrait d'attirer un profil d'étudiants particulièrement aligné avec les exigences et les objectifs de cette formation innovante.

- *Le soutien institutionnel (université, composante, laboratoire) : intégration du CBI dans la stratégie de l'établissement et les orientations de la composante, prise en compte des besoins du CBI aux divers niveaux de gouvernance, prise en compte des besoins de mobilité internationale*

La direction de l'université et le doyen de la Faculté de Gestion et de Management reconnaissent pleinement la valeur ajoutée qu'apporte le CBI à l'offre de formation de la filière Gestion et Management. Cette formation bénéficie déjà d'une reconnaissance significative sur le territoire libanais, témoignant de son impact et de sa pertinence dans le contexte académique et économique local. L'intégration du CBI constitue un levier stratégique pour renforcer encore davantage cette position en répondant aux attentes des étudiants et aux besoins du marché, tout en consolidant la réputation d'excellence de l'université.

- *Gouvernance du CBI (articulation du CBI avec la/les filière/s support/s, pérennité financière...) ; conseil de perfectionnement*

L'établissement bénéficie de la présence d'une inter-CMI active, qui joue un rôle clé dans la dynamique de la formation. Cette structure favorise non seulement le partage de bonnes pratiques entre les acteurs, mais également une participation engagée à la vie et aux initiatives du Réseau Figure CMI. Le soutien institutionnel apporté aux formations de type CMI/CBI est indéniable, traduisant une volonté claire de valoriser ces cursus. Cet engagement se reflète dans les ressources mobilisées, l'accompagnement des équipes pédagogiques, et l'intégration de ces formations dans une stratégie globale d'excellence académique et de professionnalisation. La synergie ainsi créée renforce la reconnaissance et l'attractivité des cursus au sein de l'USJ.

- *Processus d'assurance qualité interne : enquêtes auprès des parties prenantes, évaluation des enseignements par les étudiants, modes de révision/amélioration de la formation*

Bien que le dossier ne détaille pas le processus d'assurance qualité interne, il est important de souligner que l'Université Saint-Joseph possède une solide expertise dans la conduite d'analyses qualité et dans l'application rigoureuse des principes d'assurance qualité et d'amélioration continue. Cette approche fait partie intégrante de l'ADN des formations proposées par l'université. Les équipes pédagogiques de l'USJ sont particulièrement expérimentées en matière d'audits, qu'ils soient internes ou externes, et collaborent régulièrement avec des universités étrangères ainsi qu'avec des organismes de certification tiers. Cette expérience garantit une mise en œuvre structurée et efficace des processus d'évaluation et de suivi de la qualité, renforçant ainsi la crédibilité et la durabilité des formations proposées.

V/ Points forts et points à améliorer. Recommandations

Constituez une liste hiérarchisée des points forts et faibles.

V.1/ Points forts

1. Un programme aligné avec le référentiel CBI : une structure du programme réfléchie et cohérente avec les attentes, offrant des blocs de compétences clairs et progressifs.
2. Un lien important avec la recherche : Une implication active d'enseignants-chercheurs et de doctorants, permettant aux étudiants une immersion dans des problématiques de recherche en L3.
3. Un Soutien institutionnel fort : appui significatif de l'USJ, se traduisant par des ressources matérielles à disposition de bon niveau (laboratoires, outils de simulation) et une disponibilité des infrastructures pour les activités pédagogiques et de recherche.
4. Connexion avec le tissu socio-économique : de solides et très fortes interactions avec les entreprises et organisations locales, renforcée par la signature de 17 MoU et des initiatives comme les hackathons et les visites d'entreprises.
5. Culture d'amélioration continue : une forte adhésion à la démarche d'assurance qualité, appuyée par une certification ISO 9001:2015, qui garantit une amélioration constante des processus et des pratiques pédagogiques.

V.2/ Points à améliorer

1. Une employabilité perfectible : avec un taux actuel de 74 %, l'insertion professionnelle, bien qu'historiquement solide, pourrait être améliorée,
2. Érosion du nombre d'étudiants : Une baisse notable des effectifs, influencée par le contexte socio-économique et des problématiques de fidélisation après la première année.
3. Processus de recrutement non différencié : L'absence de spécificité dans le recrutement pour le CBI peut contraindre l'attractivité d'un profil d'étudiants adapté aux exigences spécifiques du programme.

V.3/ Recommandations

Les recommandations données ici ne doivent pas suggérer de période probatoire à imposer, ni porter sur la décision qui revient au seul comité d'accréditation.

Recommandations nécessaires : *indiquez ici les recommandations à satisfaire obligatoirement pour que le CBI puisse prétendre à une accréditation dans cinq ans. Les éléments de réponse permettant de vérifier que ces recommandations sont satisfaites sont à apporter sous deux années au maximum.*

Une recommandation essentielle pour renforcer le processus d'amélioration continue serait de formaliser et structurer davantage le rôle du conseil de perfectionnement, en capitalisant sur les nombreuses interactions existantes entre la faculté et le tissu socio-économique local. Ce conseil pourrait devenir un véritable moteur stratégique pour le développement de la formation, en réunissant régulièrement, des représentants de l'administration universitaire, des enseignants-chercheurs, des étudiants, des acteurs clés du monde socio-économique, notamment les partenaires industriels et institutionnels déjà engagés auprès de l'USJ.

Pour maximiser l'impact, un plan d'action annuel pourrait être élaboré à l'issue de chaque réunion, avec des priorités claires et des initiatives concrètes à mettre en œuvre. Les décisions prises devraient être suivies à l'aide d'indicateurs SMART garantissant ainsi une approche d'amélioration continue. Cette démarche renforcerait encore la pertinence de la formation tout en consolidant les relations avec les partenaires socio-économiques.

Recommandations souhaitables : *indiquez ici les points qu'il serait bon d'améliorer sur les cinq prochaines années en les priorisant le cas échéant. Ces recommandations visent une amélioration continue du CBI.*

Pour améliorer la formation CBI GM de l'USJ, il serait essentiel de renforcer la fidélisation des étudiants dès leur entrée dans le programme. Cela pourrait inclure un accompagnement personnalisé, un mentorat actif et des actions ciblées pour les aider à mieux gérer la charge de travail et éviter les désistements après la première année. Parallèlement, il serait opportun de travailler sur l'amélioration de l'insertion professionnelle en multipliant les partenariats avec des entreprises locales et internationales, et en explorant des mécanismes pour promouvoir des stages rémunérés, atténuant ainsi les contraintes économiques.

Le processus de recrutement pourrait également gagner en efficacité grâce à une approche différenciée, mettant en avant les spécificités et atouts du CBI pour attirer des candidats en adéquation avec les attentes de la formation. Sur le plan organisationnel, il est important de garantir la pérennité de la gouvernance en renforçant l'équipe de coordination, notamment par la désignation d'un adjoint au responsable inter-CMI, afin d'assurer une continuité en cas d'absence.

Enfin, l'attractivité de la formation pourrait être encore plus significativement accrue par une communication plus active, en valorisant les réussites des diplômés et les opportunités qu'offre le programme. Des campagnes sur les réseaux sociaux, des événements de promotion spécifiques et une présence renforcée auprès des écoles et institutions partenaires contribueraient à terme à renforcer l'image et la notoriété du CBI.